

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E
SEGURANÇA SOCIAL
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL**

**GESTORES E INDICADORES DE GESTÃO: POSSÍVEIS
CONTRIBUIÇÕES PARA A TOMADA DE DECISÃO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA - UFRB**

JOSÉ JOAQUIM DA SILVA RAMOS

**CRUZ DAS ALMAS – BAHIA
FEVEREIRO - 2020**

**GESTORES E INDICADORES DE GESTÃO: POSSÍVEIS
CONTRIBUIÇÕES PARA A TOMADA DE DECISÃO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA - UFRB**

JOSÉ JOAQUIM DA SILVA RAMOS
Bacharel em Administração
Universidade do Estado da Bahia – UNEB, 2012

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.

Orientador: Prof. Dr. Warli Anjos de Souza

**CRUZ DAS ALMAS – BAHIA
FEVEREIRO - 2020**

FICHA CATALOGRÁFICA

R175g Ramos, José Joaquim da Silva
Gestores e indicadores de gestão: possíveis contribuições
para a tomada de decisão na Universidade Federal do Recôncavo da
Bahia-UFRB / José Joaquim da Silva Ramos._ Cruz das Almas,
BA , 2020
118f.:Il.

Orientadora: Prof^o Dr. Warli Anjos de Souza

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Recôncavo
da Bahia, Centro de Ciências Agrárias Ambientais e Biológicas.

1. Gestão pública. 2. Indicadores de gestão - decisão I.
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências
Agrárias , Ambientais e Biológicas. II. Título.

CDD 350

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E
SEGURANÇA SOCIAL - PPGGPPSS
MESTRADO PROFISSIONAL**

**GESTORES E INDICADORES DE GESTÃO: POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES PARA
A TOMADA DE DECISÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA
BAHIA - UFRB**

Comissão examinadora da defesa de dissertação de mestrado
José Joaquim da Silva Ramos

Aprovada em: 19 de fevereiro de 2020

Prof. Dr. Warli Anjos de Souza
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Orientador

Prof. Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Examinador Interno

Prof. Dr. Felipe Rodrigues Bomfim
Universidade do Estado da Bahia
Examinador Externo

CRUZ DAS ALMAS – BAHIA
FEVEREIRO - 2020

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Antonio e Maria com quem eu aprendi os maiores valores

Aos meus irmãos

Ao meu filho Enzo que é a minha alegria de viver

Aos meus amigos e colegas de turma pela convivência e aprendizado

A minha namorada Alana pelo apoio e incentivo nos momentos de dificuldade

A UFRB que me possibilitou essa conquista

Ao meu orientador pela valiosa colaboração

RESUMO

Os modelos de gestão pós-burocráticos são essencialmente orientados pela busca por eficiência e efetividade com foco em resultados, e, a gestão do desempenho necessita de um conjunto de ações para definir os esforços e capacidades necessários ao seu alcance, incluindo-se mecanismos de monitoramento e avaliação. No contexto atual da administração pública os indicadores são elementos imprescindíveis para medir, descrever e interpretar o nível de eficiência dos processos de uma organização, fornecendo informações para o processo de tomada de decisão. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo diagnosticar a percepção dos gestores da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia em relação aos indicadores de gestão e sua influência para a tomada de decisão. O modelo em análise abordou questões temáticas relativas ao conhecimento, institucionalização, avaliação e uso dos indicadores de gestão pelos gestores da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso de natureza descritiva com uma abordagem qualitativa utilizando-se de questionário tipo *Likert* aplicados a 61 gestores dos níveis táticos e estratégicos da UFRB, além de análise de Relatório de Gestão (RG). O estudo fundamentou-se na evolução conceitual da temática e construção teórica de conceitos relacionados a Gestão Pública, Governança Pública, Indicadores de Gestão e Tomada de Decisão. Os resultados da pesquisa apontam que os gestores da UFRB apresentam um relativo nível de conhecimento sobre a temática indicadores de gestão, além de elevado nível de interesse em aprofundar seus conhecimentos na temática, entretanto na visão dos gestores não existe institucionalização dos indicadores o que conseqüentemente se traduz na não utilização das informações extraídas a partir dos índices apresentados. Outro resultado refere-se a boa avaliação que os gestores fazem dos indicadores e o desejo por um modelo de descentralização de recursos baseado em indicadores geram uma expectativa de que a instituição caminhará para um modelo de gestão que adotará os indicadores como elemento basilar de seus processos decisórios. Complementarmente aos resultados deste estudo foi proposto uma matriz de alocação de recursos baseada em indicadores de gestão para orientar a distribuição de recursos orçamentários para os centros de ensino da Instituição.

Palavras Chave: Gestão pública; Indicadores de gestão; Processo decisório.

ABSTRACT

Post-bureaucratic management models are essentially driven by the pursuit of efficiency and effectiveness with a focus on results, and performance management requires a set of actions to define the efforts and necessary abilities to achieve those goals, including assessment and monitoring ways. At present about the, indicators are essential elements for measuring, describing and interpreting the level of efficiency of an organization's processes, providing information for the decision making. In this regarding, this study intend to diagnose managers' perception from Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) about the management indicators and their influence on decision making. The model under analysis addressed thematic questions related to the knowledge, institutionalization, evaluation and use of management indicators by managers from Universidade Federal Do Recôncavo da Bahia (UFRB). The research was developed through a descriptive case study with a qualitative approach, using a Likert questionnaire applied to 61 managers of tactical and strategic level at UFRB, as well as Management Report (RG) analysis. The study was based on the conceptual evolution of the theme and theoretical construction of concepts related to Public Management, Public Governance, Management Indicators and Decision Making. The research results indicate that the managers at UFRB have a relative level of knowledge about the management indicators theme, besides a high level of interest in increasing their knowledge on the subject, however, in the view of the managers there is no institutionalization of the indicators, what consequently translates into non-use of information extracted from the presented indexes. Another result refers to the good evaluation that managers make of the indicators, and the desire for an indicator-based resource decentralization model creates an expectation that the institution will move towards a management model that will adopt the indicators as a basic element in its decision-making processes. In addition to the results of this study, a resource allocation matrix based on management indicators was proposed in order to guide the distribution of budget resources to the center of teaching from the institution.

Keywords: Public management; Management indicators; Decision making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas de medição e os 10 passos para construção de indicadores	30
Figura 2: Cadeia de valor do 6E`'s do desempenho.	31
Figura 3: Níveis de tomada de decisão nas organizações	42
Figura 4: Organograma adaptado da UFRB	49
Figura 5: Categoria de servidor.....	54
Figura 6: Tipo de cargo ocupado	55
Figura 7: Tempo dos gestores no Serviço Público.....	56
Figura 8: Tempo dos gestores no cargo	56
Figura 9: Nível de conhecimento dos gestores sobre a temática indicadores de gestão	57
Figura 10: Nível de conhecimento sobre indicadores TCU	59
Figura 11: Nível de interesse pela ferramenta indicadores e nível de interesse em treinamento.....	60
Figura 12: Indicadores como definidores da alocação de recursos.....	62
Figura 13: Visão dos gestores sobre a institucionalização dos indicadores.....	63
Figura 14: Aluno tempo integral/professor equivalente.....	74
Figura 15: Uso dos indicadores pelos gestores.....	75
Figura 16: Matriz alocação de recursos UFRB	77
Figura 17: Distribuição percentual dos recursos por centro de ensino.....	80
Figura 18: Distribuição percentual dos recursos por centro de ensino.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Levantamento de governança 2017	24
Quadro 2: Descrição dos 6E`s do desempenho.....	31
Quadro 3: Indicadores TCU	37
Quadro 4: Categoria indicadores de gestão coletados na UFRB.....	39
Quadro 5: Modelo de análise da pesquisa	53
Quadro 6: Sentenças relacionadas a dimensão conceitual.....	61
Quadro 7: Sentenças relacionadas a dimensão institucional.....	64
Quadro 8: Avaliação dos gestores sobre a importância dos indicadores de gestão..	66
Quadro 9: Visão avaliativa dos gestores da UFRB sobre indicadores TCU.....	69
Quadro 10: Sentenças relacionadas a dimensão avaliativa.....	70
Quadro 11: Uso dos indicadores pela Instituição	73
Quadro 12: Sentenças uso/decisão.....	76

LISTA DE SIGLAS

AGE – Aluno Equivalente de Graduação

ANDIFES – Associação de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

CAHL - Cachoeira o Centro de Artes, Humanidades e Letras

CAPES – Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CCAAB -Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas

CCS - Centro de Ciências da Saúde

CECULT - Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas

CETEC - Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas

CETENS - Centro de Ciência e Tecnologia em Energia e Sustentabilidade

CFP - Centro de Formação de Professores

ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

FORPLAD - Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração

GEPG – Grau de Envolvimento com a Pós-Graduação

GP – Governança Pública

GPE – Grau de Participação Estudantil

HU – Hospital Universitário

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IGC – Índice Geral de Cursos

IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

IQCD – Índice de Qualificação do Corpo Docente

MEC – Ministério da Educação

MPDG – Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão

MPGPPSS – Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social

ONU – Organização das Nações Unidas

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

PIBIC – Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica

PIBITI – Programas de Iniciação Científica e Tecnológica

RG – Relatório de Gestão

SESu – Secretaria da Educação Superior

SIG – Sistema Integrado de Gestão

SIGAA – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU – Tribunal de Contas da União

TI – Tecnologia da Informação

TSG – Taxa de Sucesso na Graduação

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	GESTÃO PÚBLICA.....	15
2.1	GOVERNANÇA PÚBLICA.....	20
2.2	INDICADORES DE GESTÃO.....	27
2.2.1	Indicadores de gestão nas Universidades Públicas.....	32
2.3	PROCESSO DECISÓRIO.....	41
3	METODOLOGIA.....	47
3.1	DESCRIÇÃO DO MODELO DA PESQUISA.....	47
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	48
3.3	MÉTODO DE COLETA.....	50
3.3.1	Coleta de dados.....	50
3.3.2	Método de análise.....	51
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	54
4.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	54
4.2	DIMENSÃO CONCEITUAL.....	57
4.3	DIMENSÃO INSTITUCIONAL.....	61
4.4	DIMENSÃO AVALIATIVA.....	64
4.5	DIMENSÃO USO/DECISÃO.....	71
5	MATRIZ DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS.....	77
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
	REFERÊNCIA.....	85
	APÊNDICE A – PROPOSTA DE MODELO DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS POR CENTRO DE ENSINO.....	91
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES DA UFRB.....	111

1 INTRODUÇÃO

A melhoria do desempenho organizacional das instituições públicas tem se tornado objeto de estudo frequente de alguns autores. Termos como governança, governança para resultados, eficiência, sistema de informação e conhecimento e medição do desempenho organizacional são cada vez mais ascendentes na literatura gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2006; MARTINS; MARINI, 2010).

Um grande desafio que se estabelece para os gestores públicos é inovar nas suas ações, criando mecanismos capazes de dotar as organizações públicas de celeridade e eficiência no atendimento das demandas da sociedade. Para tanto, conforme Santos e Cardoso (2001) o avanço na capacidade de resposta das organizações governamentais requer uma série de transformações que compreendem capacidade de liderança e incorporação de técnicas modernas de gestão que facilitem o processo de tomada de decisão.

Nesse sentido, um elemento imprescindível para o estabelecimento de uma gestão eficiente e comprometida com resultados, são os indicadores de desempenho que permitem a mensuração e a avaliação do desempenho institucional gerando informações importantes para a tomada de decisão.

Na visão de Figueiredo e colaboradores (2005), independente do porte e segmento uma organização é reflexo das decisões de seus gestores e a segurança do processo decisório depende da qualidade das informações disponíveis, pois a informação é um dos fatores determinantes para o resultado organizacional.

Martins e Marini (2010) consideram que os indicadores são uma fonte importante de informação e avaliação do desempenho de uma organização, pois permitem avaliar a instituição ao menos sobre três aspectos relevantes: controle, comunicação e melhoria.

Controle, porque possibilita medir algumas variáveis do ambiente organizacional e empreender esforços para conduzir a índices previamente estabelecidos; comunicação, pois transmitem informações que sinalizam cenários para os gestores; e melhoria ao permitir comparações e revelarem elementos do ambiente da organização que tendem a um descolamento da estratégia estabelecida.

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), desde o ano de 2002, por força da Decisão Normativa Nº 408 do Tribunal de Contas da União (TCU), foram

obrigadas a coletar e divulgar, em seus Relatórios de Gestão (RG), um conjunto de nove indicadores, que refletem aspectos, financeiros, operacionais e de pessoal.

Estes indicadores possibilitam para as IFES uma série histórica que retrata feições relevantes de sua estrutura de funcionamento, constituindo-se em elementos essenciais para que os gestores destas instituições possam implementar, modificar, extinguir e propor ações institucionais que potencializem a materialização de seus objetivos.

Pode-se resgatar registro de discussões referentes aos indicadores de gestão, no âmbito da Associação de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), que vêm desde o ano 2000. No contexto do modelo gerencial da Administração Pública a gestão das universidades públicas é alvo de duras críticas de segmentos da sociedade.

A temática dos indicadores de gestão no âmbito das IFES tornou-se objeto de discussão nos mais diferentes espaços e segmentos de representação das instituições de ensino, resultando na sistematização de informações que permitiam apresentar para a sociedade as realizações que estas instituições efetivamente executavam, destacando seu papel preponderante para o desenvolvimento da nação.

No ano de 2015 o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD) apresentou um conjunto de 184 indicadores que as IFES poderiam coletar. É interessante que no documento de apresentação destes indicadores o grupo de trabalho responsável pela sua elaboração destaca o objetivo de estimular a reflexão sobre a contribuição que os mesmos podem trazer para acompanhar os avanços em direção a objetivos e metas institucionais.

O movimento iniciado com a determinação do TCU através da decisão normativa 408/2002 provocou, nas instituições de ensino, em certa medida, a compreensão da importância e necessidade de mensurar elementos de seu funcionamento capazes de fornecer informações relevantes para orientar o fluxo de ação que maximize sua eficiência, eficácia e efetividade.

No âmbito da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) foi constituído grupo de trabalho, portaria do Gabinete da Reitoria 285/2013, que desenvolveu um conjunto de 178 indicadores, entretanto foram selecionados apenas 80 os quais estão sendo coletados desde o ano de 2015.

A Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) onde foi realizada a pesquisa é uma instituição vinculada ao Poder Executivo Federal que tem expandido seu espaço de atuação, atualmente com 07 centros de ensino, 64 cursos de Graduação e 35 cursos de Pós-Graduação.

Este trabalho buscou identificar e analisar a percepção dos gestores de nível tático e estratégico da UFRB sobre a importância dos indicadores de gestão enquanto elementos de suporte ao processo de tomada de decisão no âmbito da UFRB, estabelecendo uma relação entre o conhecimento que estes gestores afirmam possuir sobre indicadores, a avaliação que fazem da temática, o nível de institucionalização e o uso prático dos indicadores para a tomada de decisão institucional.

O estudo dos indicadores é necessário porque são elementos de monitoramento e avaliação das metas e objetivos das organizações, fornecendo informações relevantes sobre seu desempenho. Os indicadores descrevem o estado real dos acontecimentos de uma instituição e assim dão aos seus gestores a possibilidade de atuarem de forma mais racional sobre situações que estão fora do idealizado. De modo que seus gestores possam contar com elementos que propiciem respostas mais assertivas às demandas advindas do seu ambiente de atuação e assim contribuir para a melhoria e fortalecimento de um modelo de gestão que seja eficiente e com foco nos resultados.

Outro aspecto que nos remete a importância dos indicadores é a possibilidade de proposições valorativas a partir da comparação de informações presentes com séries históricas, o que além de permitir uma ação mais específica dos gestores em relação a pontos mais sensíveis também fortalece a consciência estratégica.

A motivação pela temática surge a partir de 2015 quando o autor do estudo foi nomeado como Coordenador de Orçamento e Desenvolvimento Institucional e passa a se debruçar anualmente com a coleta e publicação de indicadores institucionais o que gera uma inquietação que estimulou a escolha desse tema de pesquisa.

Dessa forma a questão norteadora dessa pesquisa é: Qual a percepção dos gestores da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia sobre os indicadores de desempenho institucional e sua influência para a tomada de decisão?

O objetivo geral deste trabalho é diagnosticar a percepção dos gestores da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia em relação aos indicadores de desempenho institucional e sua influência para a tomada de decisão.

Os objetivos específicos são:

- Analisar o nível de conhecimento dos gestores sobre indicadores institucionais coletados na UFRB;
- Analisar a institucionalização dos indicadores da decisão 408/2002 TCU coletados na UFRB;
- Analisar a visão dos gestores sobre a relevância dos indicadores institucionais para a tomada de decisão;
- Propor uma metodologia de alocação de recursos para os centros de ensino da UFRB baseada em indicadores.

Este trabalho está organizado em 6 capítulos, o primeiro capítulo introdutório; o capítulo 2 compreende a fundamentação teórica, versando sobre gestão pública, governança pública, indicadores de gestão e processo decisório. O capítulo 3 discorre sobre a metodologia que foi adotada para alcançar os objetivos do estudo, traçando o procedimento para coleta, análise, interpretação e apresentação dos dados; no capítulo 4 apresentamos a análise e discussão dos dados e na sequência o capítulo 5 em que apresentamos a proposta de matriz de alocação de recursos para os centros de ensino. Por fim o capítulo 6 no qual apresentamos as conclusões e sugestões para que a instituição possa estabelecer um modelo de gestão que adote a utilização dos indicadores de gestão para embasar suas decisões e consequentemente alcançar seus objetivos.

2 GESTÃO PÚBLICA

As manifestações originadas a partir da crise do Estado, as quais se configuraram como fenômeno mundial nos anos 1970, impôs às instituições públicas a necessidade de adoção de princípios de economia, eficiência e eficácia que induziram a mudanças de padrões comportamentais e projetaram um novo sistema operacional público que se denominou de nova gestão pública.

Esta nova gestão pública, Sánchez (2007) trata como uma nova filosofia da Administração Pública, um casamento entre o Novo Institucionalismo e a gestão profissional, estabelecendo de um lado as reformas administrativas sustentadas em elementos como concorrência, escolha, transparência e controle, e por outro enfocando o estudo da organização burocrática que almejava o fim do mito das diferenças de gestão entre o setor privado e o setor público.

Rezende (2009) concebe que as reformas gerenciais pretendiam fazer a burocracia pública funcionar melhor, dentro de uma concepção de nova matriz organizacional, capaz de articular as ações dos espaços de formulação das políticas com os executores das políticas e concomitantemente deslocando a ação pública da burocracia tradicional para modelos de governança orientados para resultados.

Havia a constatação de que o modelo weberiano que delineou o funcionamento interno do Estado não era mais capaz de sustentar adequadamente o funcionamento do aparato estatal. Para Cardoso (2006) era preciso superá-lo incorporando técnicas gerenciais que introduziam na cultura da ação pública as noções de qualidade, produtividade, resultados, responsabilidade e eficiência.

Bresser-Pereira (2006) considera uma consciência social cada vez maior da incapacidade do modelo burocrático weberiano possibilitar aos governos atender as demandas apresentadas pela sociedade. Existe uma lacuna entre o que o Estado oferece e o que a sociedade demanda, naturalmente compreendida pela escassez de recursos, mas que pode ser superada pela ação eficiente do Estado.

Rezende (2009) aponta que embora a necessidade de reforma gerencial estivesse na agenda pública como uma ação inevitável diante do quadro de desajuste pelo qual muitos países em desenvolvimento atravessavam, esta era de difícil implementação devido à reduzida performance da capacidade gerencial das instituições. Esta é uma das razões que explicam o fato do ímpeto dos reformistas

está direcionado muito mais para a agenda econômica, principalmente sobre a lógica dos ajustes fiscais, do que para uma remodelagem institucional.

Muito embora, no caso brasileiro, a última metade do século passado vivenciasse duas grandes reformulações institucionais, a primeira ensaiada pelo decreto 200/67 que introduziu uma forte descentralização administrativa numa perspectiva de delineamento institucional que pelo aspecto da especialização fosse mais efetivo na execução das políticas públicas.

A segunda no bojo do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), numa lógica em que o Estado deixaria de ser o executor direto de determinadas políticas públicas, transferindo parte de sua atuação para a iniciativa privada (permissões e concessões) e implementando novas formas colaborativas com o terceiro setor (Organizações Sociais), sendo os entes políticos os fomentadores e financiadores dessas novas formas de entidades paraestatais.

Para Bresser-Pereira (2005) a reforma da gestão pública no Brasil dar-se-ia basicamente sob dois princípios, primeiro tornando os administradores públicos mais autônomos e mais responsáveis. A pretensão era reduzir a ênfase no controle burocrático, baseado em regras procedimentais detalhadas, supervisão e auditoria, enquanto se aumentaria a ênfase na responsabilização dos administradores por resultados contratados, concorrência, responsabilização e controle social. E em segundo lugar o Estado só deveria assumir e executar diretamente as atividades e tarefas que são exclusivas de Estado, distinguindo-as em atividades centralizadas de formulação de políticas e da lei e as descentralizadas que envolvem tarefas executivas.

Intensificada a partir da década de 1990 com a implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995 a agenda reformista alcançaria definitivamente as organizações públicas brasileiras e dentre elas as Universidades Federais.

Naquele contexto de transição para uma administração pública gerencial fundamentada em princípios como responsabilização por resultados, eficiência e desempenho, pelo qual passava o Estado Brasileiro, as instituições de ensino certamente eram as entidades mais criticadas e alvo da avidez dos reformistas que tinham como lema; combater os gastos excessivos e a ineficiência do Estado, melhorando a capacidade de gestão e o controle público com fito de solucionar sua incapacidade administrativa (SOARES, 2018).

Soares (2018) aponta que organismos multilaterais como as agências de fomento internacional, o Banco Mundial, o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e as agências da Organização das Nações Unidas – ONU que no contexto reformista brasileiro se colocaram como os principais interlocutores da agenda de mudanças prescreviam um receituário para as políticas educacionais que seguiam as mesmas diretrizes do campo econômico.

Vieira e Vieira (2004) destacam que as universidades públicas brasileiras são alvo de críticas há mais de três décadas e que mesmo antes do ímpeto reformista se delinear já havia discussões sobre a necessidade de reformas estruturais e organizacionais.

O paradigma que se estabelecia era uma administração que ao invés de preocupar-se com procedimentos e formalizações estaria focada na busca por resultados previamente pactuados pelos gestores e com o monitoramento realizado mediante indicadores de desempenho aos quais os gestores estariam vinculados e pelos quais seriam responsabilizados.

Diante disso, aponta Soares (2007) a sociedade tornou-se não apenas usuária ou tomadora dos serviços públicos, mas, principalmente, fiscal dos recursos gerados através de seus impostos, dessa forma os indicadores são elementos propícios a este acompanhamento social na medida em que mostram o desenvolvimento das IFES.

Bresser-Pereira (2006) apresenta como característica marcante dessa nova administração pública, a orientação para o cidadão e a busca por resultados, tendo como pilares a descentralização, o incentivo à criatividade e à inovação e o contrato de gestão como elemento de controle dos gestores públicos.

Ketll (2006) corroborando o pensamento de Bresser-Pereira (2006), considera que a avaliação de desempenho é pedra fundamental do movimento reformista da administração pública, pois ela determina o grau de eficiência com que as agências públicas traduzem em resultados os recursos advindos dos impostos pagos pelos cidadãos.

O novo paradigma gerencial proposto pelos reformistas e as novas atribuições e formas de cobrança aos gestores públicos pode ser traduzida de forma bem categórica quando Ketll (2006, p. 81, grifo nosso) afirma:

O administrador deve ser livre para resolver problemas administrativos. Contudo, pense ele o que pensar sobre o melhor modo de servir ao público, **tem de cumprir objetivos que lhe são impostos de fora** e enfrentar uma dura concorrência de mercado.

O modelo de gestão pública que se pretendia estabelecer em contraposição a estrutura burocrática que prevalecia até então centrou crítica ao apego demasiado à forma de fazer, que enfatizava o processo como se este fosse a razão principal ou o fim último do gestor público, em detrimento do resultado, que agora passaria a ser o foco da nova forma de gerenciamento público que tinha como alvo a eficiência.

As instituições de ensino não fogem à regra do distanciamento entre o mundo teórico dos modernos modelos de gestão que vêm ganhando corpo na nova gestão pública e a cultura do apego a regras e práticas que se caracterizam pela incapacidade de responderem adequadamente as provocações advindas do seu ambiente interno e externo.

A universidade é certamente uma das instituições mais complexas e portanto, apresenta formas heterogêneas e diversificadas de gestão e ao mesmo tempo em que é promotora do conhecimento é tradicionalmente espaço de resistência e altamente avessa a mudanças:

As Universidades Federais, da forma como estão estruturadas, se tornaram instituições retardatárias em relação aos avanços em políticas de ensino, sistemas organizacionais, estratégias de ação e flexibilidade curricular. Mais de três décadas se passaram e a atual crise da universidade pública federal retrata os mesmos problemas, acrescidos de novos componentes pelo maior dimensionamento que o tempo viria, naturalmente, a agregar. É sabido que as universidades públicas são instituições recalcitrantes à mudança e muito rarefeitas à inovação, embora representem de per si o lugar onde, por objetivos fins, se gera conhecimento e inovação (VIEIRA; VIEIRA, 2004, p.181).

As universidades em que pesem serem o centro de gestão e desenvolvimento do conhecimento não apresentam a capacidade de se retroalimentarem das inovações e avanços que produzem. Um elemento que potencializa a pouca elasticidade destas instituições no que diz respeito à reformulação de sua estrutura de funcionamento é o viés político que invariavelmente permeia todos os seus espaços e discussões.

Vieira e Vieira (2004) acrescentam que a universidade brasileira tem se alargado demasiadamente, assumindo um grande leque de atividades-meio além de

hierarquizar excessivamente suas demandas e processos decisórios e que sob o ponto de vista acadêmico tem se optado por estruturas sobrepostas e complexas que repetem funções e geram conflitos nas decisões.

Estabelece-se uma contradição importante entre a evolução administrativa gerencial iniciada pela reforma administrativa e a insistente inclinação das instituições de ensino em delinear estruturas organizacionais que privilegiem elevado número de conselhos, câmaras, colegiados, órgãos e etc. que na prática se configuram em micro espaços de poder que privilegiam e reforçam atitudes burocráticas.

Como apontam Vieira e Vieira (2004, p.183) referindo-se ao impasse no processo de mudança nas universidades: “não há a vontade de mudar, ao contrário, há resistência explícita e velada quando se levanta qualquer cogitação de transformar as realidades arcaicas que dominam as instituições federais de ensino superior”.

Não se pode negar, entretanto que as universidades federais protagonizam a disseminação da pesquisa e formação de reconhecida qualidade. O que se questiona é como esta universidade poderia ser ainda mais pujante se adotasse práticas de gestão mais coadunadas com a modernidade, o que certamente melhoraria significativamente a qualidade do seu desempenho.

Nesse sentido Soares (2007) afirma que diante da discussão levantada na sociedade sobre a eficiência e eficácia da gestão das instituições universitárias os usuários e gestores destes espaços precisam usar ferramentas que tenham a capacidade de diagnosticar, acompanhar e controlar suas decisões durante todo o ciclo de atividades e os indicadores são os elementos indicados para tal objetivo.

Para Duque (2016) as instituições públicas precisam dominar um conjunto de técnicas e metodologias que tenham a capacidade de direcioná-las com coerência, eficiência e consistência na aplicação dos recursos públicos de forma a alcançar resultados socialmente satisfatórios.

Para respaldar a tomada de decisão no uso dos recursos disponibilizados às instituições e ao mesmo tempo garantir transparência, Fernandes (2004) afirma que é preciso informações qualitativas, as quais necessitam ser traduzidas em linguagem de uso comum para uma fácil compreensão, tanto de gestores quanto dos cidadãos usuários, e, os indicadores cumprem esse papel garantindo a

sociedade acesso a informação e aos gestores suporte a tomada de decisão pois retratam o comportamento médio da organização em diferentes dimensões.

Duque (2016) resume que o núcleo central da nova administração pública consiste num conjunto de transformações estruturais e processuais com o objetivo de melhorar o desempenho das organizações públicas mediante a incorporação pelos servidores públicos de mecanismos de monitoramento de resultados e também de melhoria da transparência através da *accountability*.

Este conjunto de transformações estruturais que Duque (2016) aborda traz estreita ligação com a governança pública que se constitui numa nova forma do setor público se relacionar com a sociedade que passa a demandar do Estado um novo modelo de interação entre sociedade e organizações públicas. Este novo comportamento social exige não apenas a execução das políticas públicas e a ação efetiva do Estado, agora, os cidadãos querem saber como as decisões são tomadas e como o poder é exercido além de opinarem antes das decisões serem tomadas.

Neste sentido, para conferir base teórica para a análise e discussões deste trabalho dissertativo discorreremos nas próximas três seções sobre: governança pública, indicadores de gestão e processo decisório.

2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA

A origem do termo governança associa-se ao contexto em que as corporações deixaram de ser geridas pelos próprios donos (principal) e passaram a ser administradas por terceiros (agente). Sua função era estabelecer critérios e princípios que delineariam as ações do agente, de modo que garantisse segurança ao principal (TCU, 2014).

Em relação à administração pública o termo governança entra com grande destaque nos ciclos de discussão a partir da década de 1980 quando o Banco Mundial publica o relatório *“Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth”*. Naquele contexto a preocupação era com as consequências causadas por modelos de gestão que se mostraram incapazes de promoverem o desenvolvimento econômico de muitos países (TCU, 2014).

Para Abrucio (2006) a sobrecarga de atividades acumulada pelos governos desde o pós-guerra, agravava-se pela escassez de recursos e pelas reivindicações dos grupos de pressões, clientes dos serviços públicos, que não abririam mão de

suas “conquistas” ou como se convencionou chamar seus “direitos”. Foi esse cenário, detonador da crise do Estado contemporâneo que encurralou os governos na chamada ingovernabilidade, ou seja, os governos não tinham capacidade para solucionar seus problemas.

Esse conflito entre escassez de recursos, crise fiscal, e o conjunto de compromissos assumidos pelo Estado consolidava a limitação do poder de ação estatal, conforme Abrucio (1997, p. 10) “Portanto, surgia naquele momento não só um Estado com menos recursos; era um Estado nacional com menos poder”. Para superar o momento agonizante dos Estados era preciso tornar o aparato estatal mais ágil, flexível e capaz de adaptar-se às variações do ambiente externo, ou seja, era preciso reformar a atuação estatal e redefinir seus papéis.

É neste contexto de transição entre o Estado provedor para o Estado garantidor da produção dos serviços públicos que a concepção de governança pública ganha destaque, conforme Kissler e Heidemann (2006) a governança pauta-se em uma nova forma de gestão pública em que o Estado ativo cede lugar ao Estado ativador.

Para Oliveira e colaboradores (2013), O termo governança associa-se a governabilidade, no sentido que, enquanto a governança é o conjunto de práticas e princípios transparentes que tem por objetivo delinear a ação do agente de forma que haja responsabilidade pelas decisões tomadas perante o principal, a governabilidade é a capacidade ou a legitimidade que um determinado governo possui, ou seja, são as condições de exercício da autoridade política.

Bento (2003) considera que governança e governabilidade são duas dimensões mutuamente implicadas cuja distinção assenta-se na necessidade de compreensão das problemáticas próprias de cada uma, sendo governança o conjunto de instrumentos de gestão que assegure a eficiência e democratização das políticas públicas, enquanto a governabilidade refere-se às condições do ambiente político de modo que o exercício do poder seja capaz de garantir ao governo a execução de seus programas e a formulação de suas estratégias de longo prazo.

Referindo-se à governabilidade, Santos (1997, p. 342) afirma que são “condições sistêmicas e institucionais sob as quais se dá o exercício do poder, tais como as características do sistema político, a forma de governo, as relações entre os Poderes, o sistema de intermediação de interesses”.

A governança pública é compreendida como um elo de estreita ligação entre a sociedade e o Estado ou suas instituições. Para o TCU (2014) a sociedade deve cobrar cada vez mais do Estado e de suas instituições os instrumentos que lhe propiciem condições de avaliá-lo sob o prisma de seu desempenho e do resultado que tem gerado para o (principal) sociedade.

Martins e Marini (2010) associam a ideia de governança à geração de valor público. É a gestão orientada para resultados e alicerçada em valores como transparência, eficiência e capacidade de governar. Secchi (2009, p. 349) define: “O movimento da governança pública (GP) se traduz em um modelo relacional porque oferece uma abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que circunda o governo”.

Secchi (2009) afirma que a governança é um conjunto de práticas democráticas e de gestão que têm por objetivo propiciar melhores condições para o desenvolvimento econômico e social de um país mediante obediência a princípios básicos que garantam o “bom governo”.

O decreto federal número 9.203 de 22 de novembro de 2017 define governança pública como “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. O mesmo decreto estabelece como princípios da governança pública: (i) capacidade de resposta, (ii) integridade, (iii) confiabilidade, (iv) melhoria regulatória, (v) prestação de contas e responsabilidade e (vi) transparência.

Para melhorar a governança nas organizações públicas é preciso garantir:

[...] o comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente da liderança; controlar a corrupção; implementar efetivamente um código de conduta e de valores éticos; observar e garantir a aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e padrões; garantir a transparência e a efetividade das comunicações; balancear interesses e envolver efetivamente os stakeholders (cidadãos, usuários de serviços, acionistas, iniciativa privada). (Tribunal de Contas da União – TCU, 2014, p. 13).

Bresser-Pereira (2017) nos diz que o Estado, suas leis e suas políticas, nada mais são que a expressão de poder presente nas formas de interação entre a sociedade e o Estado, entretanto esse poder não se distribui entre os indivíduos da mesma forma que para as coalizões de classes, sociedade civil e corporações, de

modo que o Estado só se democratiza na medida em que se reduz a diferença do poder entre os cidadãos.

Gomes (2009, p. 14) afirma que a principal característica da nova gestão pública é o foco em resultados com ênfase no uso eficaz da informação, criação de indicadores de desempenho, monitoramento e avaliação constante dos efeitos dos serviços e políticas públicas visando o aumento da eficiência, efetividade e *accountability* da gestão pública. Segundo Grateron (1999), aos governos não é suficiente apenas serem econômicos, eficientes e eficazes, mas precisam ter a capacidade de demonstrar estes atributos. Assim,

Governança no setor público refere-se, portanto, aos mecanismos de avaliação, direção e monitoramento; e às interações entre estruturas, processos e tradições, as quais determinam como cidadãos e outras partes interessadas são ouvidos, como as decisões são tomadas e como o poder e as responsabilidades são exercidos. (Tribunal de Contas da União – TCU, 2014, p. 18).

O TCU no intuito de contribuir com as boas práticas de governança no âmbito da administração pública apresenta um leque de dez elementos que devem ser adotados pelas instituições (TCU, 2014), quais sejam:

1. Escolha líderes competentes e avalie seus desempenhos
2. Lidere com ética e combata os desvios
3. Estabeleça sistema de governança com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas
4. Estabeleça modelo de gestão da estratégia que assegure seu monitoramento e avaliação
5. Estabeleça a estratégia considerando as necessidades das partes interessadas
6. Estabeleça metas e delegue poder e recursos para alcançá-las
7. Estabeleça mecanismos de coordenação de ações com outras organizações
8. Gerencie riscos e institua os mecanismos de controle interno necessários
9. Estabeleça função de auditoria interna independente que adicione valor à organização
10. Estabeleça diretrizes de transparência e sistema de prestação de contas e responsabilização

No exercício de 2017 o TCU realizou levantamento de governança em 500 organizações integrantes da Administração Federal. O resultado do referido levantamento foi disponibilizado através do relatório de levantamento, TC 017.245/2017-6 (TCU, 2017).

Os índices apresentados pela UFRB no levantamento de governança 2017 divulgado pelo (Acórdão 588/2018-TCU - Plenário) revelam que a instituição está muito longe de obter uma boa avaliação no quesito governança, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Levantamento de governança 2017

Indicador	Valor
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	22%
iGovPub (índice de governança pública)	37%
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	26%
GestãoPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)	17%
iGovTI (índice de governança e gestão de TI)	15%
GestãoTI (índice de capacidade em gestão de TI)	14%
iGovContrat(índice de governança e gestão de contratações)	26%
iGovContrat (índice de capacidade em gestão de contratações)	26%

Fonte: Tribunal de Contas da União, 2017.

Conforme o Quadro 1 o levantamento realizado pelo TCU buscou traçar um panorama geral em áreas estratégicas como: gestão de pessoas, gestão de tecnologia da informação - TI e gestão de contratações. Segundo o (TCU, 2017) a finalidade do levantamento de governança era estimular uma mudança no comportamento das organizações através do incentivo a boas práticas de governança.

As temáticas do levantamento de governança promovido pelo TCU abordaram pontos cruciais das organizações:

a) Gestão de pessoas que engloba o conjunto de diretrizes que visam assegurar o alinhamento da gestão de pessoas com os objetivos organizacionais, fato que

começa desde a identificação da necessidade de pessoal até a contratação do perfil adequado. Neste ponto UFRB apresentou números muito insatisfatórios, ou seja, 26% para governança em gestão de pessoas e 17% para capacidade em gestão de pessoas.

b) Gestão de tecnologia da informação – TI que engloba a informação e a tecnologia. Considerando a importância da TI para uma organização, o relatório do resultado de governança destacou que esta é de responsabilidade dos executivos e da alta direção e no caso da UFRB os índices foram os piores dentre os avaliados, ou seja, 15% para governança e gestão de TI e 14% para capacidade em gestão de TI.

c) Gestão de contratações que corresponde a aquisição de bens ou a contratação de obras e serviços, esta área é sensível, pois tem forte relação com a geração de resultados para a sociedade e é onde se concentram grande volume dos gastos, portanto deve primar para que as aquisições agreguem valor ao negócio da organização. Os índices da instituição foram 26% para governança e gestão de contratações e igual índice para capacidade em gestão de contratações.

O objetivo do TCU com o levantamento de governança foi obter e analisar informações referentes a situação da governança da Administração Pública Federal e infelizmente os resultados apresentados demonstraram uma deficiência na maior parte das instituições de ensino federais.

O TCU definiu quatro faixas de classificação: Aprimorado 70% a 100%; intermediário 40% a 69,9%; inicial 15% a 39,90% e inexpressivo 0 a 14,9%. Conforme tais definições a instituição apresenta resultados muito insatisfatório com classificação inexpressiva na área de Gestão de tecnologia da informação – TI e classificação inicial nas áreas de gestão de pessoas e gestão de contratações.

Estes resultados requerem da gestão da universidade uma atenção especial para os elementos que compõe sua estrutura de governança nos quesitos avaliados de modo a estimular e promover ações que mude radicalmente o cenário atual.

Assim como no mundo corporativo os investidores esperam retorno que maximizem seus investimentos, no setor público, os cidadãos, cada vez mais conscientes e exigentes, esperam do Estado retorno adequado e satisfatório de seus impostos, um Estado que lhes confira desenvolvimento econômico e melhoria da qualidade de vida. Dessa forma a governança pública é o instrumento de

empoderamento e conseqüentemente de maior participação do cidadão na administração das entidades públicas (LINCZUK, 2012).

Kissler e Heidemann (2006) concebem a governança sob a ótica da mudança da gestão política, ou seja, é uma tendência de se recorrer a formas de autogestão nos campos social, econômico e político. É uma forma de cooperação entre cidadãos, empresas e entidades sem fins lucrativos englobando o trabalho conjunto dos atores públicos, comunitários e privados.

A governança pública conforme (LINCZUK, 2012) não é apenas uma mudança que pretende modernizar a gestão do setor público, mas sim um elemento de participação popular (democracia participativa) em que o setor público disponibiliza instrumentos que garantam à sociedade formas de controle efetivo da administração pública, minimizando dessa maneira o problema ou conflito de agência.

Assim, governança pública não se trata de uma mudança institucional ou de forma de gestão, muito menos de simples atendimento a regras, mas de uma mudança de mentalidade e comportamento de toda uma sociedade na aplicação quotidiana dos princípios por ela pregados (LINCZUK, 2012 p. 99).

O atual contexto social exige do Estado e de suas organizações o dever de prestar contas à sociedade, de ser transparente em suas ações, de ser rápido e eficiente nas respostas das demandas sociais. Os cidadãos deixam de ser meros pagadores de tributos e passam a exigir do setor público compromisso com resultados e responsabilidade com os contribuintes.

O novo paradigma transpõe para as instituições públicas termos que por muito tempo estiveram restritos apenas ao ambiente privado. É imperioso agora discutir temas como: eficiência, efetividade, resultados e desempenho. Dessa forma como aponta Santos e Cardoso (2001) a avaliação e monitoramento do desempenho constitui instrumento indispensável da gestão moderna.

Santos e Cardoso (2001, p. 5) definem o monitoramento ou medição do desempenho como:

a forma pela qual um governo determina se está oferecendo produtos ou serviços de qualidade a um custo razoável. Uma dimensão importante que não pode ser esquecida nesse processo é o acompanhamento eficiente do desempenho institucional. O controle do aparelho de Estado pelos cidadãos, como ilustração, seria viabilizado por meio da mensuração de resultados dos serviços e/ou produtos ofertados pelas instituições públicas em relação à qualidade esperada pela sociedade.

Dessa forma a medição do desempenho é um elemento imbricado com a prestação de contas à sociedade, ao passo que o sistema de medição se constitui em um conjunto de indicadores que objetiva demonstrar de forma sumarizada um leque de informações sobre o desempenho e qualidade de um processo específico ou de uma organização como um todo.

Como afirmam Santos e Cardoso (2001, p. 8):

Um sistema de indicadores de desempenho bem planejado e bem estruturado oferece a possibilidade de um grau maior de compromisso com resultados durante a discussão e a execução de programas mediante a determinação de metas de desempenho que expressem os sucessos esperados em termos da quantidade e qualidade dos serviços prestados à comunidade e da efetividade e eficiência com que são oferecidos.

2.2 INDICADORES DE GESTÃO

Os modelos de gestão pós-burocráticos são essencialmente orientados para resultados e esta orientação é na verdade uma fixação deste novo paradigma, mas como verificar o resultado? A resposta conforme o Guia Referencial para a medição de desempenho e manual para construção de indicadores é através da medição do desempenho:

A gestão do desempenho constitui um conjunto sistemático de ações que buscam definir o conjunto de resultados a serem alcançados e os esforços e capacidades necessários para seu alcance, incluindo-se a definição de mecanismos de alinhamento de estruturas implementadoras e de sistemática de monitoramento e avaliação (BRASIL, 2009, p. 10)

Conforme o referido guia, o instrumento essencial para monitoramento e avaliação do desempenho de uma organização são os indicadores. Segundo Boynard (2013) os indicadores são os instrumentos usados para descrever, medir e interpretar as principais características de um objeto de análise e Vieira (2008) afirma que medir é utilizar indicadores para produzir informações.

De acordo com Boynard (2013) o indicador é um elemento que representa uma síntese, uma informação, que é extraída a partir de um modelo de relacionamento de variáveis. Segundo Colombo (2004) os indicadores são dados numéricos que quantificam o desempenho organizacional, sem os quais a instituição não pode verificar adequadamente se tem alcançado seus objetivos.

Boynard (2013, p. 18) vai nos dizer:

[...] o produto desse modelo, seja ele numérico ou simbólico, frente a uma escala ou parâmetros de referência, mostra a situação relativa de um determinado problema ou aspecto da realidade considerado importante ou relevante, em função do que lhe é possível estabelecer e orientar decisões, ações e atividades.

Colombo (2004) destaca que os indicadores devem apresentar algumas propriedades essenciais de modo a não se tornarem instrumentos desconexos e sem relevância, dentre as propriedades a autora enfatiza a não-ambiguidade, facilidade no levantamento dos dados, a compreensão e comparação com outros referencias, corroborando Rodrigues (2009) afirma que os melhores indicadores são aqueles que representam com fidelidade a realidade, a utilidade, a relevância, a oportunidade e a precisão do objeto que se pretende conhecer.

Independentemente das definições recebida pelos indicadores o elemento principal preconizado no paradigma gerencial da administração pública é a importância destes enquanto instrumentos de gestão para o monitoramento e avaliação das organizações; assumindo dois papéis básicos: (i) a descrição do estado real dos acontecimentos e (ii) analisar as informações presentes com base nas anteriores (BRASIL, 2009).

Em relação aos indicadores de gestão no espaço da administração pública, Grateron (1999, p. 9) afirma que estes perseguem um propósito com duas formas diferentes de enfoque:

A primeira, da perspectiva do gestor público ao proporcionar ferramentas que lhe permitam gerenciar melhor os recursos disponíveis, ao mesmo tempo em que possa prestar contas ou informar a comunidade sobre o uso destes recursos; a segunda, da ótica do cidadão e entidades fiscalizadoras superiores, que poderão exercer um melhor controle e avaliação do desempenho do gestor público.

Para Terribili Filho, (2010) os indicadores são mostradores de uma determinada situação e devem atender a dois requisitos básicos: permitir comparações históricas para avaliar as variações ocorridas e estabelecer prognósticos.

Para Resende (2013), a inexistência de medição impossibilita melhorias nas organizações, uma vez que as medições trazem conhecimento e informações quantitativas e qualitativas sobre os processos da organização, possibilitando assim decisões inteligentes.

Segundo Price Waterhouse (1984, apud GRATERON, 1999, p.9), os indicadores podem ser definidos como:

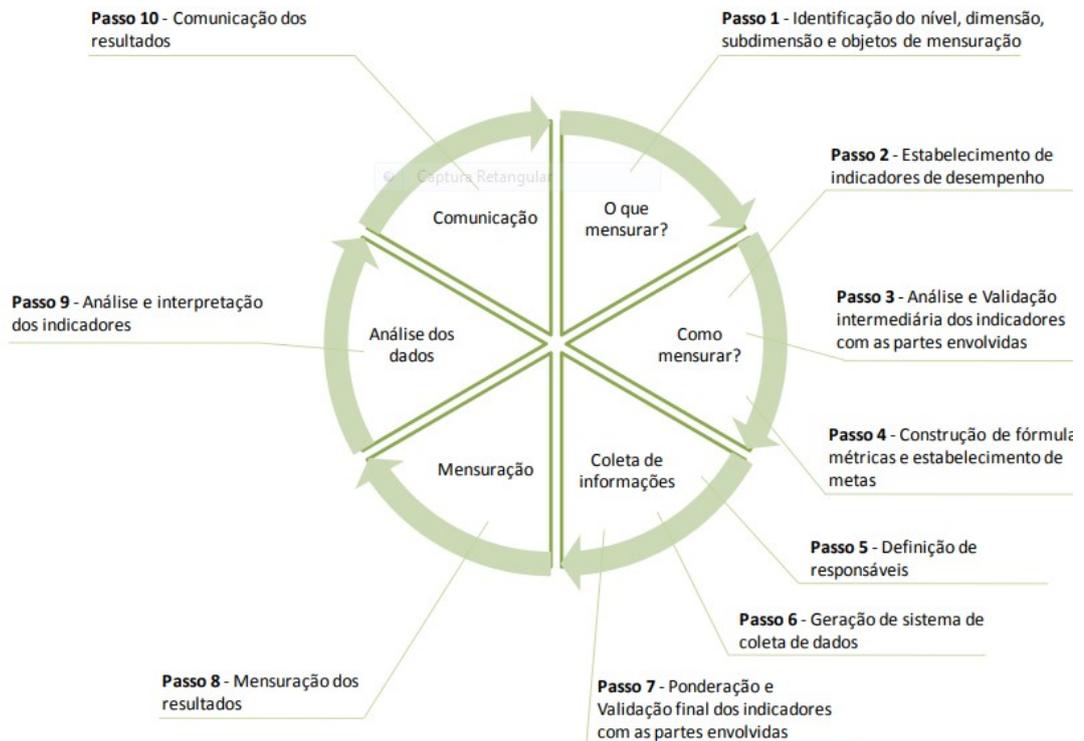
Unidades de medição que permitem acompanhar e avaliar em forma periódica, as variáveis consideradas importantes em uma organização. Esta variação é feita através da comparação com os valores ou padrões correspondentes preestabelecidos como referência, sejam internos ou externos à organização.

Para Trzesniak (1998), um aspecto relevante dos indicadores relaciona-se à característica de causa e efeito e Fernandes (1996) afirma que é extremamente difícil melhorar aquilo que não podemos medir e não medir implica em continuar navegando sem um horizonte pré-definido. Terribili Filho (2010) afirma que os indicadores são instrumentos de avaliação que permitem comprovar empiricamente a progressão de uma ou várias dimensões organizacionais além de permitir a comparação de uma série histórica.

Dada a relevância dos indicadores enquanto instrumento de gestão algumas variáveis devem ser observadas para sua adequada construção e validação, o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores (BRASIL, 2009) da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento apresenta uma série de etapas que devem ser observadas de modo a assegurar a coerência na formulação e implementação de indicadores.

São elas: a) O que mensurar?; b) Como mensurar?; c) Coleta de informações; d) Mensuração; e) Análise dos dados e f) Comunicação. As informações contidas na Figura 1 apresentam o desdobramento dessas etapas de medição em dez passos para a construção de indicadores:

Figura 1: Etapas de medição e os 10 passos para construção de indicadores



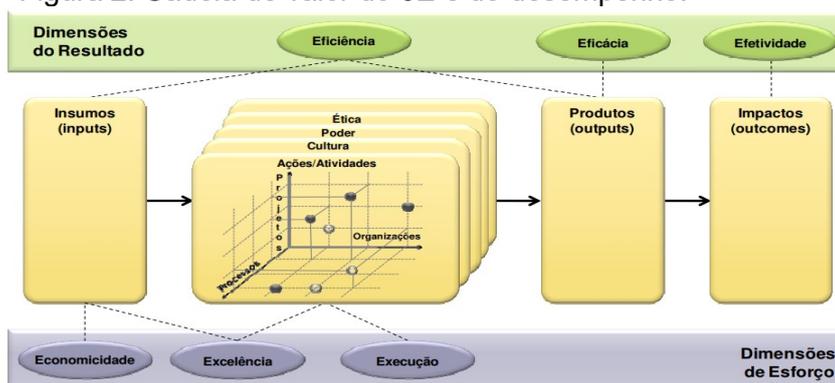
Fonte: Brasil, 2009.

Na visão de Fernandes (2004), a construção de um indicador deve levar em consideração a contribuição para o processo de decisão, uma vez que este é um número que revela ou expressa o estado de um elemento que se considera relevante para a rotina de gerenciamento de uma organização, possibilitando a medida do seu desempenho.

Segundo Fernandes, (2004) a tarefa básica de um indicador é expressar da forma mais simples possível uma situação que se pretende avaliar, demonstrando sob a base de uma medida aquilo que está sendo realizado e o que se projeta para o futuro.

Martins e Marini (2010) ressaltam que um bom modelo de gestão para resultados deve contemplar as múltiplas dimensões de uma instituição, de modo que os indicadores evidenciem aspectos significativos do esforço e do resultado de seus processos, metas e objetivos, conforme elementos da cadeia de valor dos 6E's de desempenho da Figura 2, apresentados no Quadro 2.

Figura 2: Cadeia de valor do 6E's do desempenho.



Fonte: Martins & Marini. Guia de Governança para Resultados, 2010.

Neste sentido Martins e Marini (2010) consideram que uma boa gestão é aquela que alcança resultados, e, nas organizações públicas, resultado significa atender às demandas, interesses e expectativas dos cidadãos beneficiários. Para estes autores gestão para resultados não é apenas formular resultados que atendam expectativas dos beneficiários da atuação estatal, mas também alinhar os arranjos de implementação para alcançá-los, além de construir mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização.

Soares (2007) destaca uma vertente importante dos indicadores enquanto mecanismos de transparência na medida em que estes expõem para a sociedade em linguagem clara todos os recursos consumidos e os resultados gerados por cada organização, além de nutrir os gestores de informações que lastreiam o processo decisório.

Quadro 2: Descrição dos 6E's do desempenho.

EFETIVIDADE	Relaciona-se com o grau de satisfação ou valor gerado, a transformação produzida num contexto.
EFICÁCIA	Traduz a relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido
EFICIÊNCIA	Preocupação em realizar as ações e/ou atividades da forma correta. Ênfase nos métodos e procedimentos.
ECONOMICIDADE	Refere-se ao uso dos recursos com menor ônus possível, dentro dos requisitos de qualidade exigida.
EXCELÊNCIA	Relaciona-se aos critérios e padrões de qualidade estabelecidos para realização dos processos, atividades e projetos.
EXECUÇÃO	Refere-se à realização dos processos, projetos e atividades conforme o preestabelecido.

Fonte: MPDG (2009)

2.2.1 Indicadores de gestão nas universidades públicas

O paradigma da nova gestão pública impõe à universidade, como parte integrante da organização Estado, o dever de incorporar elementos que contribuam para maior eficiência das organizações; assim os indicadores são elementos importantes para o processo decisório, pois apresentam um conjunto de informações valiosas que orientam a gestão no dia-a-dia, fornecendo à instituição maior capacidade de resolutividade das problemáticas enfrentadas no seu cotidiano.

As discussões sobre indicadores para avaliar o desempenho das universidades ganharam especial destaque a partir da determinação imposta pelo TCU através da decisão normativa 408/2002 que criou nove indicadores com o intuito de retratar o desempenho das IFES. São eles:

Índice 1 - Custo Corrente / Aluno Equivalente

O índice 1 indica o custo por aluno na IFES.

a) com hospital universitário (HU). Representa a relação do custo corrente aluno equivalente que é calculado com base: (i) nas despesas correntes de todas as unidades gestoras menos as despesas com sentenças judiciais, aposentadorias, reformas e pensões, pessoal afastado ou cedido e, também, 65% das despesas correntes dos hospitais universitários e maternidade; (ii) no aluno equivalente que é o número de alunos equivalentes da graduação, número de alunos tempo integral de pós-graduação e de residência médica.

b) sem hospital universitário. Representa a relação entre o custo corrente aluno equivalente que é calculado com base: (i) nas despesas correntes de todas as unidades gestoras menos as despesas com sentenças judiciais, aposentadorias, reformas e pensões, pessoal afastado ou cedido; (ii) aluno equivalente - número de alunos equivalentes da graduação, número de alunos tempo integral de pós-graduação e de residência médica.

O índice custo corrente aluno, entretanto não leva em consideração aspectos que distinguem as instituições de ensino, elementos como tamanho das instituições, localização geográfica, desenvolvimento econômico e custo de insumos e serviços vigentes no ambiente de atuação da IFES.

Índice 2 - Aluno Tempo Integral / Professor Equivalente

O índice 2 evidencia a relação entre o número de alunos em tempo integral e número de professores equivalentes. Aqui deve ser considerado o docente de tempo (40 horas/semana, com ou sem dedicação exclusiva - DE), convertendo-se proporcionalmente os que se enquadram em outros regimes de dedicação (20 horas/semana – peso 0,50; 40 horas/semana – peso 1,00; dedicação exclusiva – peso 1,00). Deve-se excluir professores afastados e aqueles de ensino médio.

Podemos suscitar discussão acerca deste indicador sobre alguns aspectos importantes, como a não diferenciação entre disciplinas por exemplo e também não há uma definição de qual a relação desejável. Quando falamos de diferenciação entre disciplinas não estamos querendo promover nenhuma discriminação entre áreas do conhecimento, mas não podemos deixar de considerar diferenças na relação de ensino entre as diferentes disciplinas.

Índice 3 - Aluno Tempo Integral / Funcionário Equivalente

O índice 3 mostra a relação entre força de trabalho administrativa e o número de alunos. Representa a relação entre o número de alunos tempo integral e número total de funcionários Equivalentes. Deve ser considerado o servidor de tempo (40 horas/semana), convertendo-se proporcionalmente os que se enquadra em outros regimes de trabalho (20 horas/semana – peso 0,50; 30 horas/semana – peso 0,75; 40 horas/semana peso 1,00). Deve-se incluir professores de ensino médio e fundamental e também os servidores e prestadores de serviço não vinculados, direta ou indiretamente, às atividades de ensino e pesquisa. Excluir funcionários afastados.

Para este indicador retomamos a mesma discussão do indicador **Aluno Tempo Integral / Professor Equivalente**, a não consideração das especificidades de cada área do conhecimento e não existência de uma relação de referência.

Índice 4 – Funcionário Equivalente / Professor Equivalente

O índice 4 mostra a relação entre força de trabalho do corpo técnico e o número de docentes.

a) Com hospital universitário. Representa a relação entre o número de funcionários equivalentes com HU e número de professores equivalentes.

b) Sem hospital universitário. Representa a relação entre o número de funcionários equivalentes sem HU e número de professores equivalentes.

Índice 5 - Grau de Participação Estudantil (GPE)

O índice 5 indica o número de alunos da graduação com dedicação em tempo integral ao curso. Este índice leva em consideração o número de diplomados em cada curso no ano letivo referente ao exercício; a duração padrão do curso de acordo com a tabela da SESu; o número de alunos de cada curso que ingressaram no ano letivo; o fator de retenção calculado de acordo com metodologia da SESu.

Índice 6 - Grau de Envolvimento com a Pós-Graduação (GEPG)

O índice 6 mostra a intensidade do envolvimento discente com a pós-graduação stricto sensu. O índice é obtido pela razão entre o total de alunos efetivamente matriculados em programas de mestrado e doutorado (pós-graduação stricto sensu), e o total de alunos efetivamente matriculados na IFES, incluindo-se aí todo o contingente de graduação, mestrado e de doutorado; e alunos de residência médica.

Índice 7 - Conceito CAPES

O índice 7 representa a relação entre a média aritmética das notas de avaliação realizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) de todos os cursos de mestrado e doutorado (não considera os mestrados profissionalizantes) e número de programas de pós-graduação.

Índice 8 - Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)

O índice 8 é um indicador do grau de qualificação docente. Aqui são atribuídas as seguintes ponderações aos professores: docentes doutores (peso 5), docentes mestres (peso 3), docentes com especialização (peso 2) e docentes graduados

(peso 1). Divide-se então o resultado obtido pelo número total de professores. O índice máximo alcançável é 5 (cinco).

Índice 9 - Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)

O índice 9 representa a relação entre o número de diplomados e número total de alunos ingressantes. Deve-se considerar o número de concluintes (que completaram os créditos, mesmo não tendo colado grau) dos cursos no ano letivo correspondente ao exercício, somando-se o número de concluintes nos dois semestres do ano.

No quadro 3 apresentamos a série histórica dos nove indicadores estabelecidos pela decisão normativa 408/2002 que obrigou as instituições de ensino inserirem em seus relatórios de gestão, anualmente, este conjunto de indicadores. Apresentamos uma série histórica compreendida entre os anos de 2010 a 2018 para os quais fazemos algumas inferências.

O custo corrente aluno que é um indicador que representa o quanto do orçamento é destinado a gasto com cada aluno na instituição apresentou no período uma variação de 54% índice que acompanha o IPCA- Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo do mesmo período que somou 54,23% no acumulado do período. Soares (2018) aponta em estudo que analisou as series históricas dos indicadores do TCU compreendidas entre 2009 e 2016 de todas as universidades federais que o índice custo corrente aluno apresenta relação não coerente com os indicadores de qualidade grau de participação estudantil e taxa de sucesso na graduação, isto porque um custo maior que na teoria indica um maior investimento não se reverte necessariamente em resultado.

Em relação aos indicadores aluno tempo integral/professor equivalente e aluno tempo integral/funcionário equivalente observa-se uma variação não uniforme, comparando-se os índices da UFRB com a média nacional do estudo de Soares (2018) observa-se que a instituição apresenta índices muito menores, ou seja, existe uma relação muito menor de alunos para cada professor ou servidor técnico.

O grau de participação estudantil que expressa a relação entre os alunos da graduação em tempo integral e o total de alunos matriculados apresentou seu maior índice em 2018 quando atingiu o índice de 0,79 nos exercícios de 2017 e 2016 os índices foram de 0,71 e 0,75 respectivamente, números bem próximos da média nacional comparando-se ao estudo de Soares (2018).

O conceito capes que representa a qualidade dos cursos de pós-graduação atingiu seu maior patamar nos anos de 2013 e 2014 onde alcançou a máxima de 3,44 e 3,43 respectivamente, não houve grandes variações deste índice exceto no ano de 2016 onde houve a mínima histórica de 3,00 e posteriormente evoluiu nos anos seguinte para 3,42. Este indicador é obtido a partir da avaliação de itens como publicação do corpo discente e docente, ou seja, a produção intelectual, condições de infraestruturas dos programas de pós-graduação e o tempo de permanência dos alunos, no caso quanto mais rápido a conclusão dos alunos melhor a avaliação do programa.

O índice de qualificação do corpo docente que representa o nível de titulação do quadro de docentes da instituição apresenta uma constante nos três primeiros anos da série e posteriormente uma evolução até a máxima histórica no exercício de 2018 com 4,18 ou 84% do corpo docente formada por doutores e mestres. Esta evolução explica-se pelo processo de capacitação docente que a instituição possibilitou nos últimos anos. Este indicador quanto mais próximo de 5,00 representa que a instituição possui um maior número de doutores em seu quadro docente.

A taxa de sucesso na graduação apresenta nos três primeiros anos da série um índice mais elevado o que pode ser explicado pela diplomação dos alunos oriundos ainda da escola de agronomia e posteriormente mantem-se com pouca variação. Comparando-se a série da UFRB com a média apresentada em estudo de Soares (2018) observa-se que a instituição tem números abaixo da média nacional e similar a média das instituições do Nordeste no período identico ao compreendido pelo referido estudo.

Quadro 3: Indicadores TCU

Indicadores Decisão TCU 408/2002	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Custo Corrente com HU / Aluno Equivalente (R\$)	24.526,54	22.627,59	21.030,35	17.757,57	15.073,69	17.323,54	14.118,24	12.550,08	13.127,50
Custo Corrente sem HU / Aluno Equivalente (R\$)	24.526,54	22.627,59	21.030,35	17.757,57	15.073,69	17.323,54	14.118,24	12.550,08	13.127,50
Aluno Tempo Integral / Professor Equivalente	7,83	7,95	8,42	8,93	12,37	11,39	8,47	9,38	7,81
Aluno Tempo Integral / Funcionário Equivalente com HU	5,07	5,02	5,23	4,67	5,54	3,12	4,11	5,49	5,29
Aluno Tempo Integral / Funcionário Equivalente sem HU	5,07	5,02	5,23	4,67	5,74	3,12	4,11	5,49	5,29
Funcionário Equivalente com HU / Professor Equivalente	1,54	1,58	1,61	1,91	2,23	3,65	2,06	1,71	1,48
Funcionário Equivalente sem HU / Professor Equivalente	1,54	1,58	1,61	1,91	2,23	3,65	2,06	1,71	1,48
Grau de Participação Estudantil (GPE)	0,79	0,71	0,75	0,77	0,67	0,58	0,59	0,76	0,74
Grau de Envolvimento Discente com Pós-Graduação (GEPG)	0,04	0,05	0,04	0,05	0,05	0,04	0,04	0,04	0,04
Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação	3,42	3,42	3,00	3,38	3,43	3,44	3,29	3,17	3,17
Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)	4,18	4,13	3,76	3,94	4,05	3,89	3,83	3,83	3,85
Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)	0,38	0,29	0,32	0,28	0,9	0,36	0,61	0,72	0,45

Fonte: UFRB, Relatório de gestão 2018

Leitão, (1987) na introdução do seu artigo intitulado “indicadores de desempenho na universidade: uma avaliação” destacava que o estudo da avaliação do desempenho das universidades ganhava uma crescente atenção, principalmente a partir da publicação em 1985 do relatório da Comissão Nacional para Reforma da Educação Superior que apontava a falta de parâmetros para avaliação como um dos problemas mais graves com que se defrontava o ensino superior do país.

Em termos práticos, devido ao regime jurídico aos quais as instituições públicas são subordinadas, ferramentas de gestão da iniciativa privada não são integralmente possíveis de serem aplicadas ao serviço público, entretanto a busca por adaptações que possibilitem aos entes públicos se utilizarem de mecanismos que garantam uma melhoria na qualidade de seus serviços é sem dúvida o caminho a ser trilhado e ao que tudo indica um caminho imprescindível.

Leitão, (1987, p. 56) ao comentar o problema da avaliação de desempenho das universidades ressaltava a necessidade de levar em consideração suas especificidades:

Um dos aspectos a ser considerado na questão de desempenho na universidade é a suposição de que as características da organização universitária e de seus objetivos institucionais impedem que seu desempenho seja avaliado pelos padrões utilizados para as demais instituições públicas e privadas. Outra questão possível é se o

desconhecimento das especificidades da universidade pelos seus gestores pode ser a causa de seu mau desempenho.

Pacheco, (2009) aponta que a utilização de indicadores pelo setor público encontra posições antagônicas. De um lado os que defendem a contribuição dos indicadores para a mensuração de resultados, melhoria da qualidade dos serviços, transparência e tornando-se inclusive um dos mais importantes pilares da nova governança pública. Por outro lado, os críticos apontam que estes instrumentos foram desenvolvidos e guardam relação com o setor privado e quando aplicados ao setor público geram graves distorções.

O antagonismo a que Pacheco (2009) alude não é novo. Leitão (1987) já apontava que embora existissem muitas propostas quanto à criação de instrumentos capazes de medir o desempenho das instituições de ensino, as críticas quanto a utilização destes elementos, que em suma abordam aspectos relativos à eficiência e à busca por resultados, eram contundentes e caminhavam, inclusive, no sentido de contestar sua validade por instituições públicas.

Por outro lado, Pacheco (2009) traz o alerta de que a mensuração não pode se tornar um fim em si mesmo e que é preciso definir claramente que esta deve estar vinculada ao objetivo de melhoria do serviço oferecido ao cidadão, como afirmam Santos e Cardoso (2001) a existência dos indicadores, metas e avaliação do desempenho institucional permitem a vinculação das tarefas que cada agente público desenvolve com os resultados tangíveis que são entregues a sociedade.

Duque (2016) faz uma importante ressalva de que o uso dos indicadores requer um cuidado especial dos gestores, não pode ser um modismo, mas sim um instrumento de administração que contemple os processos organizacionais e relações de causa e efeito do fenômeno observado.

O antigo Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão (MPDG, 2009) define desempenho como um conjunto de esforços empreendidos na direção de determinados resultados. Os indicadores são representações quantificáveis que permitem formular entendimento de qualidade e desempenho, auxiliando nos processos administrativos e na comparação de elementos de um dado processo (SOLIGO, 2012) e os indicadores são os instrumentos que permitem aferir o desempenho de uma organização.

Wolyneec (1992) defende a criação de um conjunto de indicadores que permitisse a comparação entre universidades. Na prática a decisão normativa 408/2002 TCU que instituiu a obrigatoriedade a todas as instituições de coletarem e publicarem um conjunto de indicadores veio possibilitar essa comparação, pois elementos como custo por aluno podem ser confrontados entre instituições, fomentando debates de aspectos importantes destas instituições.

Freire, Crisóstomo e Castro (2007) colocam os indicadores de desempenho como elementos de grande relevância para as instituições de ensino, pois orientarem a decisão de seus gestores na alocação de recursos visando a otimização das atividades.

Num momento em que a universidade pública se vê novamente sob a linha de ataques e pressões das mais diferentes a resposta não pode ficar apenas no campo retórico e na insistência em argumentos que não apresentam base de sustentação. É preciso que as universidades construam ou utilizem os mais diversos instrumentos de medição e avaliação de desempenho existentes e através de um olhar sincero realizar uma autocrítica que lhes permita adotar discurso e atitudes que inaugurem uma nova fase em sua gestão.

A Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), instituiu através da portaria N 285 de 22 de abril de 2013 uma comissão com a incumbência de proceder a elaboração de um conjunto de indicadores institucionais. A referida comissão apresentou um conjunto de 178 indicadores, entretanto somente no exercício de 2015 a Pró-Reitoria de Planejamento iniciou a coleta de apenas 75 indicadores selecionados dentre os 178 propostos.

Quadro 4: Categoria indicadores de gestão coletados na UFRB

Categoria do Indicador	Quantidade
Acervo bibliográfico	12
Ensino	15
Indicadores de extensão	05
Indicadores de gestão administrativa	19
Indicadores de gestão de pessoas	03
Indicadores de infraestrutura	09
Indicadores de pesquisa e pós-graduação	12

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

Dos 12 elementos apresentados como indicadores bibliográficos nenhum apresenta uma relação entre variáveis, são na verdade apenas levantamento de quantitativos como: quantidade de títulos total e por centro, número de exemplares, número de empréstimos realizados, etc.

No caso dos 15 indicadores de ensino, somente um apresenta uma relação entre variáveis, o índice de concorrência nos processos seletivos de candidatos por vaga, que é uma relação entre o número de candidatos inscritos nos diferentes processos seletivos dividido pelo número de vagas ofertadas. Os demais elementos são apenas levantamentos de números absolutos.

Com relação aos indicadores de extensão apenas o índice que traduz a evolução do número de ações de extensão por centro de ensino apresenta uma relação entre variáveis.

Em relação aos indicadores de gestão administrativa apenas 6 apresentam aspectos que de fato se traduzem em características próprias de um indicador, entretanto como em todos os demais tipos de indicadores a instituição pública em sua página apenas o índice sem nenhuma análise que explique a evolução ou não dos índices de forma a transformar aquele dado em uma informação para os demais gestores de outras áreas e também para a sociedade.

Na área de gestão de pessoas que é recurso mais importante de uma organização, pois, pessoas são quem na prática transformam ou utilizam todos os demais recursos de uma organização para concretizar sua razão de existir, além de apresentar apenas 3 indicadores, somente 1 possui as qualidades necessárias de um indicador, entretanto apesar de estar publicado junto aos indicadores criados pela portaria Nº 285 do Gabinete da Reitoria da UFRB é na verdade o Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD), ou seja, um dos nove indicadores relacionados na decisão normativa do TCU 408/2002.

Os indicadores de infraestrutura que compõem a estrutura física e também de tecnologia da informação e os indicadores de pesquisa e pós-graduação apresenta alguns indicadores que também não é diferente dos demais. Neste caso apenas três apresentam relação entre variáveis, apesar de que alguns mesmo sendo apenas números absolutos traduzem informações importantes, porém sem um relatório que explique a série estatística, uma vez que já são coletados há quatro anos.

Segundo Oliveira e Freitas (2001) muitas organizações incorrem no equívoco de estabelecerem medidas de desempenho apenas pela facilidade de obtenção, sem critério quanto a qualidade e importância do que está sendo medido, dessa forma as instituições acabam dedicando tempo e recursos para coletarem dados que não se materializarão em informações úteis para a organização. Beuren (1998) considera que um sistema de mensuração adequado deve preocupar-se em gerar informações que dê suporte ao processo decisório.

Santos e Cardoso (2001, p. 9) trazem algumas vantagens que uma organização pública pode obter ao adotar a estratégia de utilização de indicadores de desempenho como ferramenta de monitoramento e apoio aos seus processos:

- Possibilita a avaliação qualitativa e quantitativa do desempenho global da instituição, por meio da avaliação de seus principais programas e/ou departamentos.
- Induz um processo de transformações estruturais e funcionais que permite inconsistências entre a missão da organização, sua estrutura e seus objetivos prioritários.
- Apoia o processo decisório de desenvolvimento organizacional e de formulação de políticas de médio e longo prazo.
- Melhora a coordenação da organização com seus dirigentes, estendendo o processo até a discussão fundamentada dos resultados e o estabelecimento de compromissos com estes.
- Apoia a introdução de sistemas de reconhecimento pelo bom desempenho, tanto institucionais como individuais.
- Gera maior grau de confiabilidade da gestão institucional, permitindo eliminar trâmites desnecessários nesse novo contexto. Do ponto de vista do gestor público, por sua vez:
- Melhora o processo decisório: oferece aos gestores públicos a informação necessária para bem desempenhar suas funções de controle da máquina;
- Permite a avaliação do desempenho da gestão: “liga” o desempenho individual (de secretários ou responsáveis por projetos) ao desempenho organizacional e aos aspectos de gestão de pessoas, além de motivar os funcionários;
- Possibilita a responsabilização dos gestores a cargo dos projetos;
- Viabiliza a participação dos cidadãos: relatórios periódicos e transparentes do desempenho da gestão podem estimular o público a ter mais interesse pelos serviços públicos oferecidos pelas diferentes esferas e níveis de governo, além de encorajar os funcionários públicos a prestar serviços de melhor qualidade;
- Dá maior objetividade ao discurso cívico: torna as deliberações públicas sobre a oferta dos serviços públicos mais objetivas, baseadas em fatos e mais específicas.

2.3 PROCESSO DECISÓRIO

As organizações, independentemente de seu tamanho, localização ou área de atuação, são espaços de constantes processos decisórios, que ocorrem em todos os

seus níveis hierárquicos, desde as decisões triviais até às que afetam drasticamente o futuro da organização. Chiavenato (2008, p.75) afirma que “a organização é um complexo sistema de decisões”, enquanto, Hillman (1970, p. 143) define: “o processo decisório pode ser entendido como sendo o coração da administração”.

Montana e Charnov (2010) classificam as decisões em dois tipos: decisões programadas e decisões não programadas; o primeiro grupo compreende situações altamente estruturadas, rotineiras e repetitivas para as quais já existe um leque de procedimentos estabelecidos. As decisões não programadas relacionam-se a situações pouco compreendidas e geralmente são singulares e impactam fortemente na fluidez e futuro da organização. Invariavelmente este tipo de decisão compete ao nível estratégico da instituição.

Figura 3: Níveis de tomada de decisão nas organizações



Fonte: Mortiz; Pereira, 2012.

Quanto aos níveis, conforme dados da Figura 3, Mortiz e Pereira (2012) classificam as decisões em estratégicas, táticas e operacionais. Estratégicas são aquelas de caráter geral e valorativas em que são definidos os objetivos e propósitos da organização onde os objetivos e propósitos macros da organização são estabelecidos. As decisões intermediárias ou táticas se propõem a estabelecer os meios para que as decisões estratégicas sejam alcançadas, enquanto as decisões operacionais se relacionam às operações e atividades diárias da organização.

O estudo do processo decisório destaca-se a partir dos escritos de Hebert Simon, com a publicação em 1970 do livro *Comportamento Administrativo*, constituindo-se até a atualidade na principal fonte do que se convencionou chamar

de teoria da decisão. Simon afirmava que a organização é um espaço permeado de decisões e valendo-se dos conceitos da teoria comportamental a definia também como um sistema de decisões (MORTIZ; PEREIRA, 2012).

A primeira visão teórica sobre o processo decisório foi o modelo racional de decisão, que utilizava a noção de “homem econômico”, que caracterizava-se como um ser que detinha todas as informações acerca do objeto da decisão além de dominar todas as possíveis soluções (MORTIZ; PEREIRA 2012).

Dessa forma o modelo racional assumia que uma vez descoberto um problema a decisão se constituiria meramente em um fluxo de produção e análise de informações que permitiriam a identificação e a seleção de alternativas para o alcance eficiente de objetivos; assim o tomador de decisão no modelo racional ou ideal seria como afirmam (STONER; FREEMAN, 2009) um ser dotado de supercapacidade.

Como afirmava o próprio Simon (1971, p. 70), “É impossível, evidentemente, que o indivíduo conheça todas as alternativas de que dispõe ou todas as suas consequências”. Hall (2004) categoricamente afirma que existe um claro limite à racionalidade e que as decisões são limitadas por forças do ambiente institucional bem como por limitações estruturais de caráter organizacional.

Para Simon (1971, p. 84):

(...) A racionalidade requer um conhecimento completo, e incalculável, das consequências exatas de cada escolha. Na realidade, o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação, e ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e das leis que lhe permitiriam gerar futuras consequências com base no conhecimento das circunstâncias atuais.

Segundo Hall (2004), Motta e Vasconcelos (2011), a partir da compreensão de que era impossível ao tomador de decisão possuir todas as informações, Simon (1971) desenvolveu o que ficou denominado de modelo da racionalidade limitada, no qual o tomador de decisão teria acesso a um limitado número de informações, capaz apenas de proporcionar soluções satisfatórias e aceitáveis.

O modelo da racionalidade limitada reconhecia a incapacidade do tomador de decisão em conhecer todas as informações necessárias, porém quanto mais informações e mais conhecimento tivesse de dada situação maiores seriam o leque de opções e as possibilidades de realizar a decisão mais satisfatória.

Simon (1971, p. 72) concebia que:

O problema decisório nas organizações particulares é muito mais simples do que nas organizações públicas pelo menos em um aspecto. Espera-se que as organizações privadas levem em consideração apenas consequências decorrentes da decisão que as afetam, ao passo que as organizações públicas devem avaliar a decisão em função de um amplo sistema de valores públicos ou comunitários.

Os processos decisórios dos entes públicos são emanados de interesses diversos e muitas vezes conflitam com posicionamentos de grupos políticos, empresariais, financeiros e outros segmentos sociais envolvidos no processo, acarretando muitas vezes decisões que são muito mais derivadas do poder de barganha de alguns segmentos do que da ação estratégica e planejada na perspectiva de contemplar setores mais carentes e necessitados da sociedade (REZENDE, 2009).

Sendo o processo decisório nas organizações públicas carregado de implicações conflitantes (REZENDE, 2009) nas universidades não é diferente, dadas a complexidade da organização, como aponta (DUQUE, 2016) a complexidade das universidades se dá pela natureza de seus recursos e pela multiplicidade de objetivos que a tangenciam.

Ao ambiente da gestão universitária somam-se, além dos valores públicos e comunitários, a baixa vocação desses espaços para agregar em seu cotidiano termos como eficiência e resultado, fato que impede o avanço destas entidades na completa adesão a modelos de gestão alinhados à tendência de reforma da gestão pública.

Administrar, diria Simon (1971), é também organizar o processo decisório de maneira que se obtenha o conhecimento necessário e adequado nos pontos em que se toma a decisão, pois a limitação do conhecimento prejudica a qualidade da decisão.

Corroborando com o pensamento de Simon (1971), Duque (2016) ressalta que o gestor para tomar decisões faz uso de informações que estão à sua disposição e nesse sentido quanto mais qualificada for a informação, maior a probabilidade de acerto e menor o desperdício de recursos institucionais.

Como afirma Simon (1971, p. 82)

Uma das funções da organização consiste em situar seus membros num ambiente psicológico que condicione suas decisões aos objetivos da organização, e lhes proporcione as informações necessárias para tomar corretamente essas decisões

Assim, sustentar as decisões em bases concretas de conhecimento produzido sobre a instituição, seus processos e seu ambiente de atuação, é imprescindível para majorar os resultados de qualquer instituição e neste aspecto indicadores de desempenho podem convergir para aprofundar o conhecimento institucional e conseqüentemente lançar luz, evidências e razão que favoreçam a tomada de decisão.

Simon (1971 p. 6) chama atenção para o aspecto da relatividade das decisões uma vez que a alternativa escolhida jamais permite o alcance ou realização perfeita dos objetivos pretendidos, mas é na verdade apenas a melhor solução encontrada dentro das circunstâncias existentes, ou seja, a decisão só pode ser considerada correta se o administrador racional selecionou dentro das opções possíveis os meios adequados e eficazes para atingir os objetivos preestabelecidos.

Motta e Vasconcelos (2011) destacam que as organizações são um sistema complexo formado por diversas unidades e subunidades, por vezes com interesses ambíguos, o que retira do processo decisório a neutralidade política e o torna alvo de constantes negociações de acordo com as alterações das estruturas de poder.

As universidades, por todas as suas especificidades e características da estruturação organizacional, são sem dúvidas um *locus* onde as divergências e antagonismo de visões fazem do processo decisório um típico perde e ganha em que os que detêm maior força política tem anseios atendidos em detrimento de outros critérios objetivos que podem, por exemplo, ser estabelecidos como elementos definidores da alocação de recursos.

Não se pretende retirar o viés político das decisões no ambiente universitário, mesmo por que isso seria negar a natureza humana, essencialmente política, entretanto o que se propõe é estabelecer critérios embasados em elementos concretos que revelem aspectos da instituição e a partir desses construir um modelo que minimamente garanta um processo decisório que produza resultados satisfatórios para a universidade.

Soares (2007, p. 37):

Infere-se então que torna-se inevitável implementar o processo de gestão de uma organização sem ter ferramentas que o acompanhe como termômetro a mensurar uma realidade presente em relação às expectativas internas e externas para seu futuro.

Simon (1971) chama atenção para o fato de que o conjunto de decisões que são tomadas dentro de uma organização determinam o comportamento a ser exigido em um dado momento, denominando-se de estratégia. Para cada estratégia selecionada ocorrerá uma consequência e assim o papel da decisão racional é selecionar dentre as várias estratégias possíveis aquelas com o conjunto de consequências preferíveis.

A tarefa de decidir para Simon (1971, p. 69) compreende três etapas: “a) o relacionamento de todas as possíveis estratégias, b) a determinação de todas as consequências que acompanham cada uma dessas estratégias e c) a avaliação comparativa desses grupos de consequências”.

Duque (2016) chama atenção para a informação enquanto elemento de sustentação ao processo decisório e coloca a necessidade dessa informação está em linguagem acessível e facilmente compreendida, na visão da autora os indicadores assumem esse papel de tradutores da informação.

Duque (2016) ressalta que nas universidades as decisões se dão em pelo menos dois níveis distintos, administração central e departamentos ou centros acadêmicos e na maioria das vezes as decisões acontecem sob objetivos conflitantes entre os gestores destes dois ambientes, onde os tomadores de decisão exercitam mais a capacidade de negociação do que a escolha racional de alternativas, o que se explica pela indefinição de indicadores de desempenho.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo descrevemos a metodologia utilizada para estudar como os indicadores de desempenho institucional podem subsidiar a tomada de decisão dos gestores da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). A primeira etapa deste trabalho realizou-se um levantamento bibliográfico em livros, artigos, teses e dissertações sobre a temática a ser estudada, o que possibilitou a construção da fundamentação teórica que daria sustentação a toda a discussão sobre a temática proposta neste estudo. Posteriormente construiu-se um questionário que foi aplicado aos ocupantes de cargos de gestão nos níveis estratégicos e tático para coleta de informações que dariam base para o alcance dos objetivos propostos na pesquisa. E por fim realizou-se a tabulação, análise e discussão dos dados coletados confrontando-os com a fundamentação teórica e a consulta a documentos institucionais.

3.1 DESCRIÇÃO DO MODELO DA PESQUISA

Delinear o percurso metodológico de uma pesquisa relaciona-se a ação do sujeito social sobre seu objeto de estudo, pois é neste momento que o pesquisador descreve seu próprio processo, muito mais que seguir estruturas rígidas pré-estabelecidas.

Para atingir os objetivos propostos, utilizou-se de um estudo descritivo, pois buscou-se descrever em detalhes o fenômeno ou situação, no caso específico a relação entre os indicadores de gestão coletados na unidade objeto deste estudo e a sua utilização ou não pelos tomadores de decisão.

Quanto à abordagem a pesquisa está caracterizada pelo uso do enfoque qualitativo, conforme Oliveira (2011) a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos a partir da perspectiva dos sujeitos. O enfoque qualitativo explica-se pela análise que o pesquisador realizou a partir da tabulação dos dados referente às percepções dos sujeitos que responderam o questionário da pesquisa.

Quanto a escolha do objeto a pesquisa situa-se como estudo de caso, que na visão de Yin (2005) caracteriza-se por um estudo profundo e exaustivo do objeto estudado o que permite pormenorizações da realidade e dos fenômenos estudados. O estudo de caso apresenta como principal crítica a limitação para generalizações.

A pesquisa de campo foi realizada mediante coleta de informações através de questionários com questões fechadas, com opções de múltipla escolha, que foram enviados aos servidores que ocupam cargos de gestão. A definição do público foi estabelecida pela posição em nível estratégico que estes atores ocupam no organograma da instituição.

A preferência na utilização de questionários deu-se pela possibilidade de alcançar um número maior de pessoas e que, inclusive, estariam em ambientes geográficos diferentes, além de permitir o anonimato dos respondentes, permitindo-lhes responder no horário mais apropriado, além de não expor os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal e profissional do pesquisador, bem como pela facilidade na compilação dos dados levantados.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O *locus* desta pesquisa, foi a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, criada pela Lei 11.151 de 29 de julho de 2005, composta por 07 (sete) centros de ensino, Autarquia com autonomia administrativa, didático-pedagógica, de gestão patrimonial e financeira; e que faz parte do sistema das Instituições Federais de Ensino Superior tendo como objeto ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária.

A instituição tem como missão, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) aprovado em 2019, “Formar cidadãos criativos, empreendedores e inovadores, contribuindo para o desenvolvimento social, tecnológico e sustentável, promovendo a inclusão e valorizando as culturas locais”.

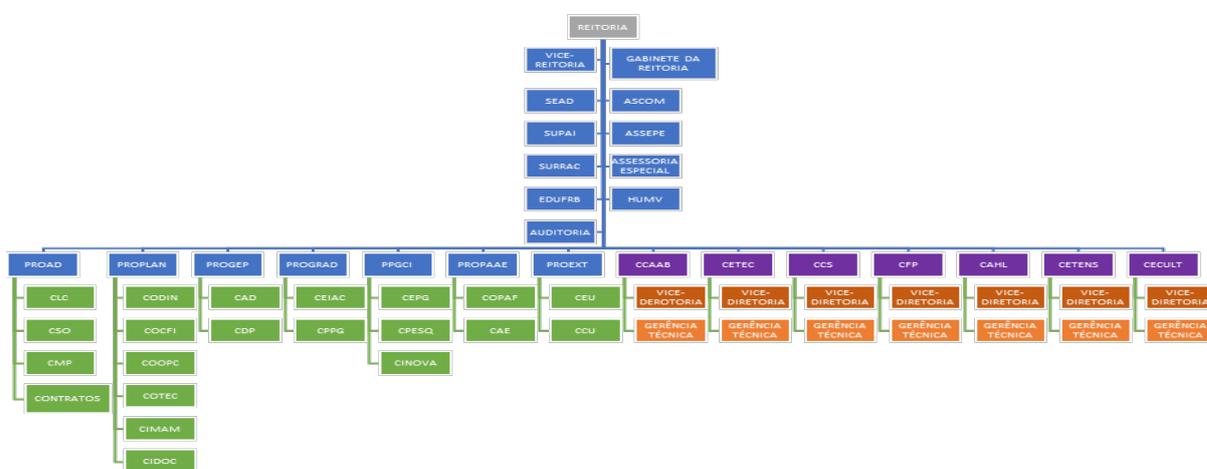
Para cumprir a sua missão e seus princípios, a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia entende que é de fundamental importância o alinhamento entre a Universidade e as demandas da Sociedade. Neste sentido, elementos que ampliem a capacidade de gestão são de fundamental importância para que a instituição avance para o alcance de seus objetivos e gere os resultados que a sociedade anseia de toda entidade pública.

No mesmo sentido, o Estatuto Geral da Universidade estabelece, em seu capítulo II, os seguintes princípios:

- Cooperação com o desenvolvimento socioeconômico, científico, tecnológico, cultural e artístico do Estado e do País e compromisso com o desenvolvimento regional;
- Criação de marcos de reconhecimento social, oriundos dos serviços especiais prestados no atendimento da população;
- Gestão participativa;
- Uso de novas tecnologias de comunicação e de informação;
- Equidade nas relações entre os campi;
- Desenvolvimento de um ambiente capaz de viabilizar a educação a distância;
- Processo de avaliação institucional permanente;
- Adoção de políticas afirmativas de inclusão social.

A administração central da Universidade está localizada em Cruz das Almas, onde também localiza-se o Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas (CCAAB) e o Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas (CETEC), na cidade de Amargosa localiza-se o Centro de Formação de Professores (CFP); Santo Antônio de Jesus o Centro de Ciências da Saúde (CCS); Santo Amaro da Purificação o Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas (CECULT); Cachoeira e São Felix o Centro de Artes, Humanidades e Letras (CAHL); e Feira de Santana o Centro de Ciência e Tecnologia em Energia e Sustentabilidade (CETENS).

Figura 4: Organograma adaptado da UFRB



Definiu-se a UFRB como *locus* para realização desta pesquisa preliminarmente por ser o local de atuação do pesquisador, fato que em certa medida favorece a sua realização e também pelo interesse em contribuir com a melhoria da gestão, uma vez que o tema escolhido, indicadores de desempenho institucional, é de extrema importância no contexto contemporâneo para uma gestão qualificada e alicerçada em ferramentas que forneçam a seus executivos e gestores de médio escalão informações que retratem com fidelidade aspectos do funcionamento da instituição, de modo a permitir decisões coerentes e com maior probabilidade de assertividade.

Foram participantes desta pesquisa: Reitor, Chefe de Gabinete da Reitoria, Vice-Reitora, (sete) Pró-Reitores, (sete) Diretores de Centros de Ensino, (sete) Vice-Diretores de Centros de Ensino, (sete) Gerentes Técnicos, (um) Diretor (a) do Hospital Universitário de Medicina Veterinária, (um) Assessor Especial da Reitoria, (um) Assessor de Comunicação, (um) Assessor Especial de Planejamento Estratégico, (um) Superintendente de Educação a Distância, (um) Superintendente para Assuntos Internacionais, (um) Superintendente de Regulação e Registros Acadêmicos, (um) Superintendente da Editora, (um) Chefe da Auditoria Interna e (vinte e um) Coordenadores.

3.3 MÉTODO DE COLETA

Os dados da pesquisa foram coletados através do instrumento investigativo denominado questionário que foram enviados aos gestores participantes da pesquisa com o objetivo de obter as informações necessárias para responder o problema de pesquisa.

3.3.1 Coleta de dados

Os dados da pesquisa foram coletados através da aplicação de questionários com perguntas e respostas pré-formuladas, elaborados através do aplicativo Google Docs®, serviço do Google que funciona totalmente online e permite criar e editar documentos.

A estrutura dos questionários compreendeu cinco blocos de perguntas: perfil dos entrevistados, dimensão conceitual, dimensão avaliativa, dimensão institucional

e dimensão uso/decisão. Foi empregada a escala Likert de cinco pontos com a possibilidade do respondente indicar diferentes graus de respostas para as questões propostas.

As questões foram elaboradas a partir do conteúdo relacionado a elaboração e uso dos indicadores de desempenho e buscaram ao máximo extrair informações capazes de atingir com fidelidade o objetivo desta pesquisa.

Esse questionário foi aplicado aos gestores de nível tático e estratégico da instituição, compreendendo um universo de 61 sujeitos entre membros da administração central e os sete centros de ensino.

A escala likert segundo Júnior e Costa (2014) é um modelo utilizado nas ciências comportamentais para mensurara atitudes através da proposição de um conjunto de afirmações relacionadas a uma dada definição para os quais os respondentes emitirão seu grau de concordância. Segundo Junior e Costa (2014) a escala *likert* originalmente foi concebida para que os respondentes se posicionassem em relação a concordância sobre um item variando da discordância total até a concordância total, entretanto atualmente são utilizadas muitas variações a critério de cada pesquisador.

A escala likert possui como vantagem a facilidade de manuseio, praticidade, anonimato do respondente, entretanto Junior e Costa (2014) consideram algumas desvantagens como a dificuldade entre a intensidade da resposta e o conhecimento do conteúdo, a perda de informação pela utilização de números inteiros, dificuldade de distinção entre os pontos de respostas no caso do uso de advérbios (discordo totalmente, discordo muito, discordo parcialmente, concordo totalmente).

3.3.2 Método de Análise

A pesquisa de campo deste trabalho se deu através da aplicação de questionários junto aos gestores, com vistas a obter destes as informações relacionada ao conhecimento, uso e avaliação dos indicadores de desempenho institucional.

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos pela posição que ocupam na estrutura organizacional da instituição, quais sejam os gestores ligados a administração central (pró-reitores, superintendentes e coordenadores) e os diretores de centro de ensino com suas respectivas gerencias técnicas. Tal escolha

se deu por ser estes os atores que estão em posição estratégica e aos quais competem a delimitação de ações e políticas que norteiam a ação institucional.

O convite para responder o questionário continha o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido –TCLE com a descrição do objetivo e característica da pesquisa, além dos riscos envolvidos e as ações disponibilizadas para mitigá-los. A participação foi voluntária, sem exigência de identificação do respondente. Foram enviados questionários por e-mail institucional aos 61 participantes da pesquisa dos quais obtivemos 49 respostas, ou seja, um percentual de 80,30% de retorno.

Para assegurar uma melhor estruturação da pesquisa e possibilitar uma análise consistente dos dados coletados definimos um modelo que visou avaliar quatro dimensões referente aos indicadores de desempenho institucional no âmbito da UFRB com base na percepção dos seus gestores.

Após a coleta dos dados através dos questionários foram realizados tratamentos, utilizando a plataforma Excel, a qual possibilitou a análise detalhada de informações e a construção de inferências a partir da aplicação do método de estatística descritiva, que tem por objetivo a apresentação sumarizada de um conjunto de dados, levando ao alcance do objetivo da pesquisa bem como à formulação da resposta ao problema.

Utilizamos ainda como referência o Ranking Médio (RM) proposto por Oliveira (2005). Este modelo estabelece os valores menores que 03 como negativo e os valores maiores que 03 como positivos, as alternativas com valores iguais a 03 foram consideradas intermediárias ou indiferentes.

Ranking Médio é calculado pela seguinte equação:

$$(RM) = \sum(f_i \cdot V_i) / (NS)$$

f_i = frequência observada de cada resposta para cada afirmação

V_i = valor de cada resposta

NS = número de sujeitos

Quadro 5: Modelo de análise da pesquisa

Dimensão	O que avalia	Bloco de questões avaliadas	Quem avalia
CONCEITUAL	Conhecimento dos gestores sobre indicadores	Grau de conhecimento e interesse na temática	Gestores
AVALIATIVA	A visão dos gestores sobre indicadores de gestão	Grau de importância atribuído aos indicadores	Gestores
INSTITUCIONAL	Se há institucionalização dos indicadores na UFRB	Grau de divulgação e incorporação dos indicadores a rotina da instituição	Gestores
USO/DECISÃO	O uso dos índices apresentado pelos indicadores nas decisões	Grau de uso dos indicadores para a tomada de decisão	Gestores

Fonte: Adaptado de Araújo (2016) elaborado pelo autor, 2019

O modelo de análise proposto possibilitou a mensuração da importância que os indicadores de desempenho desfrutam na ação dos gestores da UFRB, demonstrando aspectos relacionados a forma como estes são percebidos, avaliados e utilizados pela instituição, de modo a munir seus gestores de informações necessárias para a tomada de decisão de forma qualificada.

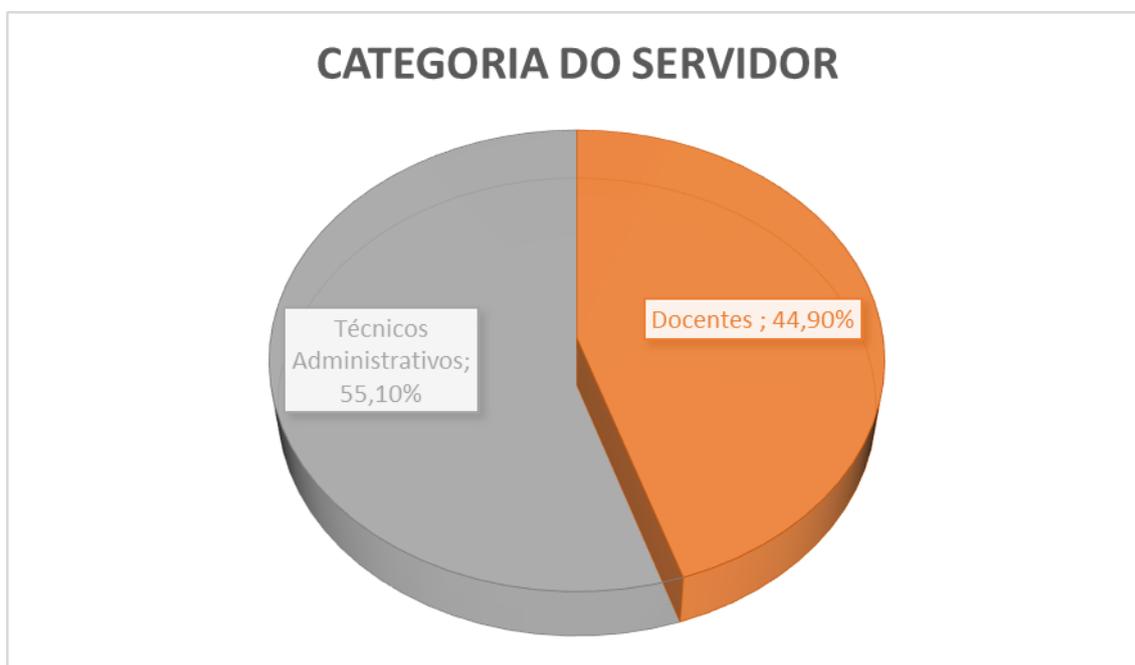
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os resultados deste estudo de caso foram obtidos a partir da compilação de dados coletados através da aplicação de questionário a 61 gestores da UFRB, dos quais 49 responderam a partir de suas impressões, enquanto ocupantes de cargo de direção ou assessoramento no período compreendido entre 2015 a 2019.

Como observado na Figura 5 os dados demonstram que 55,10% dos ocupantes de cargo de gestão no período compreendido por esta pesquisa são servidores técnicos administrativos, enquanto os docentes representam 44,90% da amostra. Destaca-se que a instituição no período analisado possibilitou aos técnicos administrativos oportunidades de ocupar cargos importantes na estrutura hierárquica da instituição como pró-reitorias e superintendências.

Figura 5: Categoria de servidor.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Quanto ao tipo de cargo observa-se nos dados da Figura 6 que 43% dos respondentes da pesquisa ocupam função de coordenador, sendo este o maior quantitativo de cargos no organograma da instituição. Este é o grupo de servidores

que estão no nível tático na estrutura gerencial da instituição, são os responsáveis em traduzir os objetivos estratégicos em planos mais detalhados. Segundo Mortiz e Pereira (2012) é neste nível hierárquico que acontece as decisões intermediárias as quais se propõem a estabelecer os meios adequados para que as decisões estratégicas sejam materializadas.

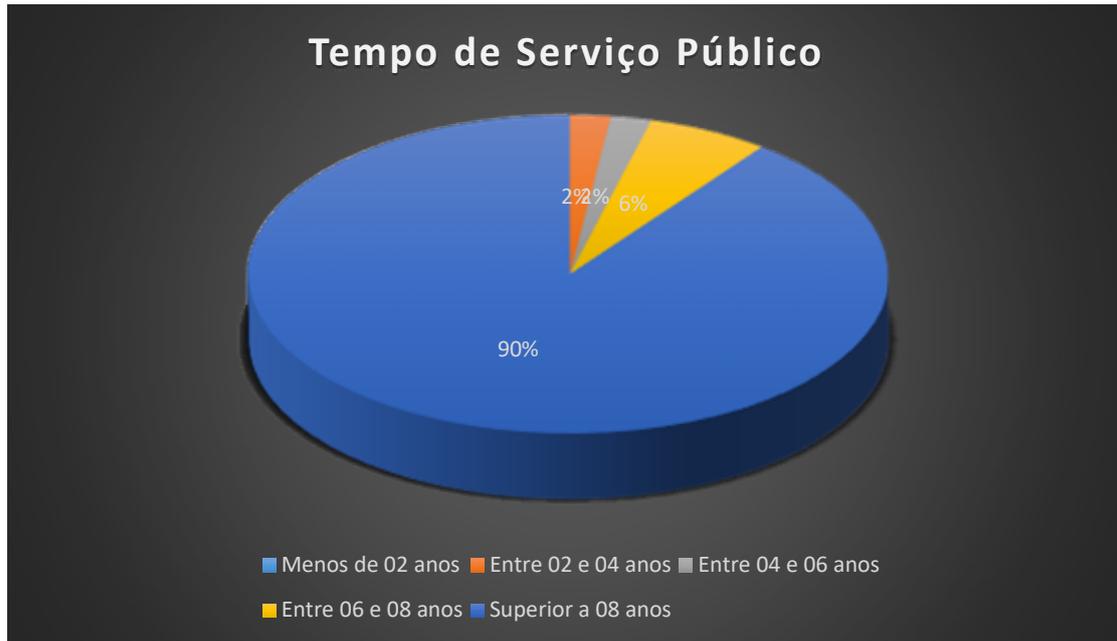
Figura 6: Tipo de cargo ocupado



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Grande parte dos servidores que compõem a gestão da UFRB no período de 2015 a 2019 possuem uma longa experiência no serviço público, observa-se na Figura 7 que 90% dos gestores possuem tempo de serviço público superior a 8 anos, embora 61,2% dos gestores tiveram a primeira experiência em cargo de gestão na UFRB.

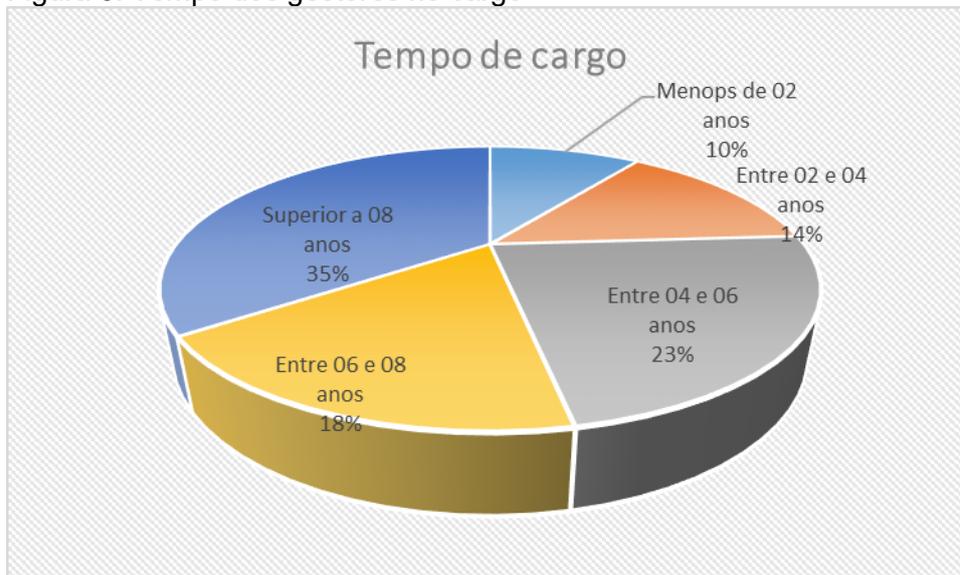
Figura 7: Tempo dos gestores no Serviço Público



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Nas informações contidas na Figura 8 podemos detectar que os gestores da UFRB possuem um tempo considerável ocupando cargos de gestão, sendo que 53% deles estão ocupando cargos por período superior a 6 anos e 35% por período superior a 8 anos, apenas 24% dos gestores possuem menos de 4 anos ocupando cargo de gestão. A longevidade no cargo pode indicar que os gestores possuem amplo domínio de sua área de atuação – especialização - e estão satisfazendo o agente na condução das atividades da instituição.

Figura 8: Tempo dos gestores no cargo



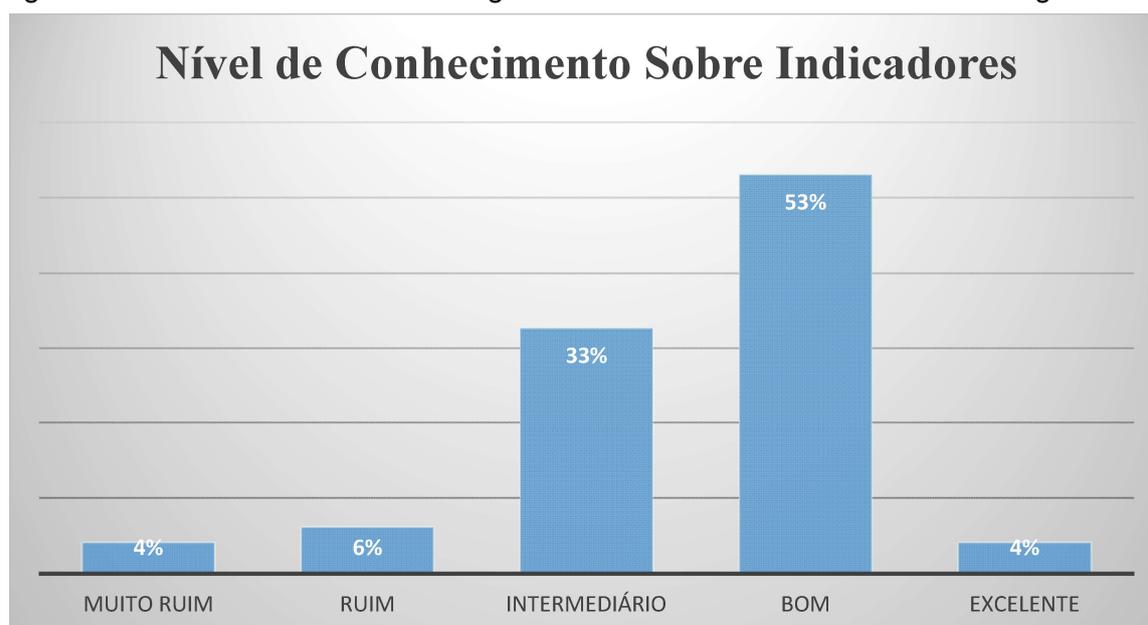
Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

4.2 DIMENSÃO CONCEITUAL

Quando questionados sobre qual o nível de conhecimento referente a temática indicadores de gestão 53% dos gestores, conforme Figura 9, responderam que possuem o nível de conhecimento bom e 4% disseram possuir nível de conhecimento excelente sobre a temática, Brasil (2009) afirma que o paradigma gerencial da administração pública destaca a importância dos indicadores enquanto instrumentos de gestão que descrevem aos gestores o estado real dos acontecimentos, além de possibilitar comparações entre períodos históricos, corroborando, Grateron (1999) é taxativo ao dizer que os indicadores proporcionam ao gestor público ferramentas que melhora o gerenciamento dos recursos públicos, além de informar a sociedade sobre o uso destes recursos.

No contexto atual da administração pública Santos e Cardoso (2001) consagram os indicadores como importantes elementos para o monitoramento e medição do desempenho de uma organização, pois eles permitem a construção de series históricas e são capazes de revelarem aspectos importantes dos processos da organização e a partir disso permitir aos seus gestores informações qualificadas para potencializar ações de forma que a organização realize suas atividades com eficiência, eficácia e efetividade.

Figura 9: Nível de conhecimento dos gestores sobre a temática indicadores de gestão



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

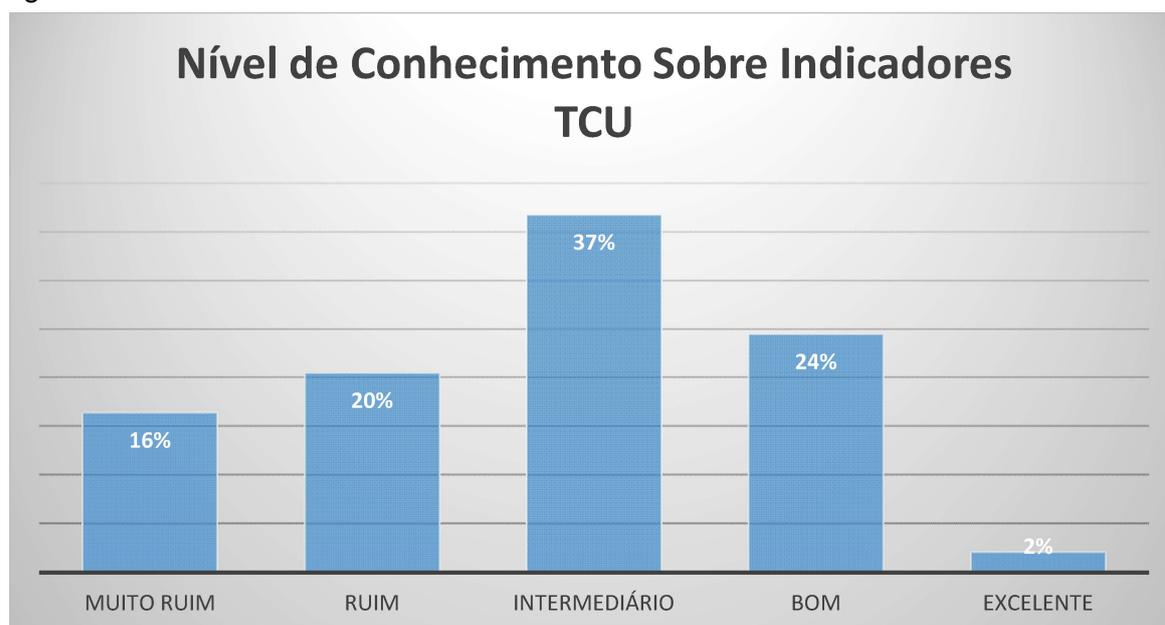
Uma contradição que a análise dos dados nos permite apontar é quando comparamos o resultado das Figuras 9 e 10, isto porque quando questionamos os gestores qual o nível de conhecimento sobre indicadores de gestão o percentual entre bom e excelente foi mais que o dobro de que quando questionamos especificamente qual o nível de conhecimento sobre os indicadores do TCU.

Conforme as informações da Figura 10 apenas 26% dos gestores afirmaram possuir um conhecimento entre bom e excelente sobre indicadores de gestão do TCU, enquanto o nível dos que declararam conhecimento intermediário foi praticamente idêntico nas duas intervenções. Assim, a contradição que se estabelece, é: sendo os indicadores TCU uma obrigação legalmente imposta a todas as IFEs pela decisão normativa 408/2002 TCU, o nível de conhecimento dos gestores sobre estes indicadores é muito insatisfatório, sendo que poucos gestores afirmaram ter bom conhecimento sobre a temática.

Comparando-se o tempo médio dos gestores ocupando cargos de gestão, Figura 8, com as informações da Figura 10 infere-se que o conhecimento dos gestores sobre os indicadores TCU apresenta um nível muito baixo tendo em vista que estes são publicados anualmente no relatório de gestão. São 76% dos gestores que possuem tempo ocupando cargo de gestão superior a 4 anos e considerando-se que os indicadores do TCU todos os anos são publicados no Relatório de Gestão (RG) da UFRB, observa-se que a grande maioria dos gestores possuem pelo menos 4 anos de contato com o Relatório de Gestão (RG), o qual é elaborado com a participação de todos os setores da instituição, no entanto este contato não se transformou na visão dos próprios gestores em um conhecimento aprofundado sobre os referidos indicadores.

Neste sentido conforme Oliveira e Freitas (2001) muitas organizações incorrem no equívoco de estabelecerem medidas sem um critério de uso, despendendo tempo e recursos coletando dados e posteriormente não fazem uso adequado das informações geradas.

Figura 10: Nível de conhecimento sobre indicadores TCU



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

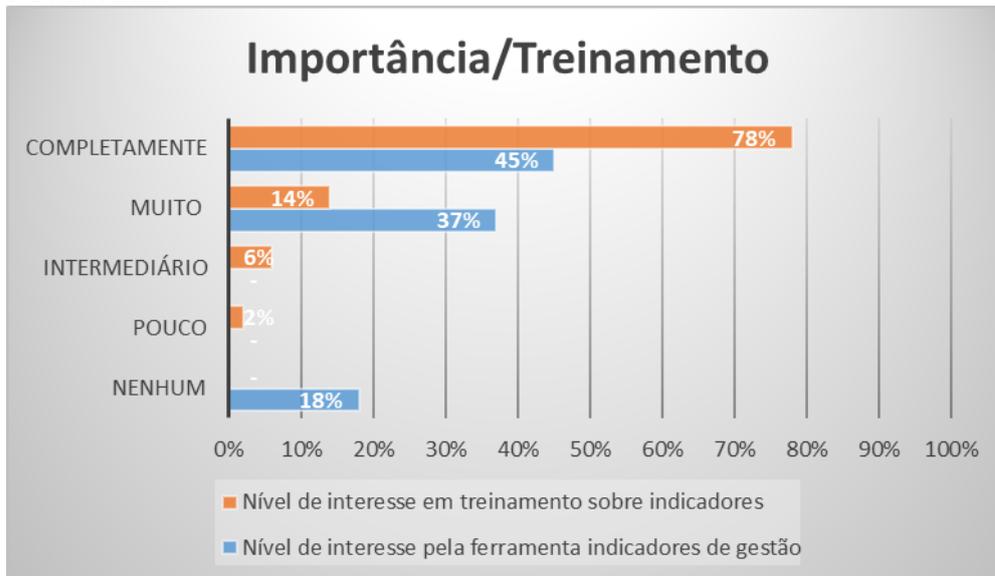
Quando questionamos aos gestores sobre o nível de interesse pela ferramenta indicadores de gestão e o interesse em participar de treinamentos sobre esta ferramenta observa-se, conforme informações da Figura 11, que 92% dos gestores responderam que tem muito interesse ou estão completamente interessados em participarem. Quanto ao nível de interesse pela ferramenta 82% dos gestores tem muito interesse ou estão completamente interessados pela ferramenta indicadores de gestão.

As informações da Figura 11 permitem inferir que os gestores possuem um alto nível de interesse pela ferramenta indicadores de gestão e manifestaram grande interesse em participar de treinamentos, assim a instituição pode aproveitar este fato para promover ações de capacitação voltadas para o tema o que vai gerar um acúmulo de conhecimento dos indivíduos que compõem a estrutura de gestão da UFRB e ao mesmo tempo a instituição terá ganhos nos seus processos de gestão no médio longo prazo pela qualificação do seu quadro gestor para a utilização desta importante ferramenta que são os indicadores de gestão.

O percentual de interesse pela ferramenta indicadores, demonstrado pelos gestores da UFRB, conforme Figura 11, é bastante expressivo, principalmente se considerarmos que autores como Leitão (1987) e Pacheco (2009) apontam que a utilização de indicadores encontra posições antagônicas e críticas que contestam a

validade desses elementos por instituições públicas. No entanto Grateron (1999) destaca que os indicadores permitem ao gestor público gerenciar melhor os recursos disponíveis e ao mesmo tempo informar a sociedade sobre o seu uso.

Figura 11: Nível de interesse pela ferramenta indicadores e nível de interesse em treinamento.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

As respostas referentes a dimensão conceitual abordaram aspectos relativos ao nível de conhecimento dos gestores sobre a temática indicadores e o nível de interesse pela temática, constata-se conforme Quadro 6 que há uma tendência positiva em relação ao conhecimento sobre indicadores por parte dos gestores e uma tendência altamente positiva em relação ao interesse pelo tema indicadores e em treinamentos sobre a temática indicadores. Conforme o ranking médio proposto por Oliveira (2005) todas as sentenças deste bloco apresentaram tendência positiva exceto a sentença que buscou identificar a percepção dos gestores em relação ao nível de conhecimento sobre os indicadores do TCU que apresentou tendência negativa.

Quadro 6: Sentenças relacionadas a dimensão conceitual

Sentenças	Ranking Médio (RM)
Média do Ranking Médio	3,87
Como você avalia o seu nível de conhecimento sobre a temática indicadores de gestão	3,47
Como você avalia o seu nível de conhecimento sobre os indicadores de gestão determinados pela decisão 408/2002 do Tribunal de Contas da União - TCU (Tradicionalmente conhecidos como indicadores do TCU)	2,75
Considerando a importância dos indicadores enquanto elementos de gestão no contexto atual da administração pública qual seu nível de interesse por esta ferramenta	4,26
Caso a UFRB promova treinamentos e oficinas sobre a criação e utilização de indicadores de gestão, qual o seu nível de interesse em participar	4,67

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

4.3 DIMENSÃO INSTITUCIONAL

Quando questionados sobre a importância de a universidade adotar um modelo de gestão que privilegie a utilização de indicadores de gestão como elemento para definir e orientar a alocação de recursos, orçamentários, materiais e humanos, 89,8% dos gestores, Figura 12, afirmaram considerar relevante e totalmente relevante a instituição utilizar indicadores para balizar a alocação de seus recursos.

A adoção de tal prática certamente delinearía ações nos diferentes espaços da UFRB pela busca por melhores resultados, sobre isto Resende (2009) afirma que a nova matriz organizacional pública preconiza a ruptura da burocracia tradicional para um modelo que se oriente por resultados e Cardoso (2006) destaca que a introdução de novas práticas gerenciais esculpem na cultura do ambiente público as noções de qualidade, produtividade, resultados, responsabilidade e eficiência.

A expressividade com que os gestores afirmaram concordar com a utilização de um modelo de gestão em que os indicadores sejam definidores da distribuição dos recursos da universidade está totalmente de acordo com Soares (2018) quando afirma que diante de determinadas discussões ocorridas em segmentos da

sociedade quanto a eficiência e eficácia da gestão universitária seus gestores precisam usar ferramentas capazes de diagnosticar e controlar suas decisões e os indicadores são os elementos recomendados para responder adequadamente a este propósito.

Esta constatação também é compartilhada por Duque (2016) ao afirmar que as instituições públicas precisam dominar um conjunto de técnicas e metodologias que tenham por objetivo guiar com coerência, eficiência e consistência a aplicação dos recursos públicos para alcançar resultados satisfatórios para a sociedade e Brasil (2009) coloca a necessidade de se definir um conjunto de objetivos e resultados a serem alcançados pelas organizações públicas e os indicadores são os instrumentos essenciais para monitorar e avaliar o desempenho de uma organização.

Figura 12: Indicadores como definidores da alocação de recursos.

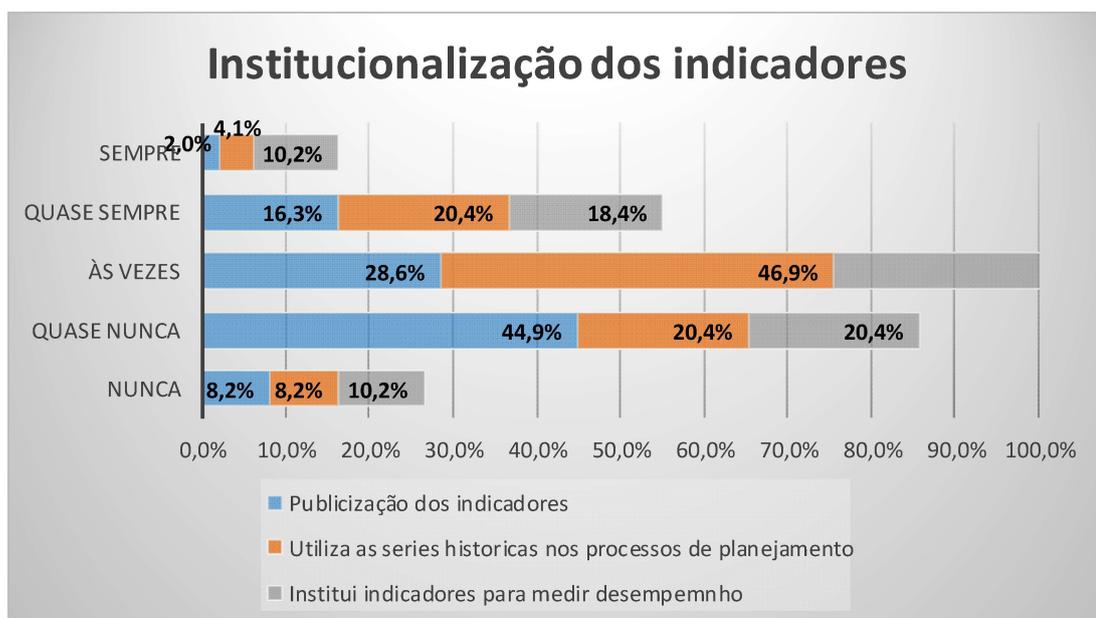


Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Por outro lado, apesar dos gestores afirmarem em sua quase totalidade com a concordância da UFRB adotar um modelo de gestão que se oriente pelos indicadores de gestão na alocação de recursos, em termos práticos a instituição não parece estar perto desse objetivo, isto por que conforme Figura 13 quando questionados sobre ações concretas, seja da instituição como um todo ou dos gestores isoladamente, observa-se que em relação a publicização dos indicadores apenas 18,3% dos gestores afirmaram que a instituição publiciza adequadamente os indicadores por ela coletados.

Questionados se utilizam as series históricas em seus processos de planejamento apenas 24,5% disseram que fazem uso das series históricas para identificação de elementos críticos e a partir disso definir ações corretivas ou preventivas e apenas 28,6% institui algum indicador para medir o desempenho e alcance de objetivos e metas definidos, infere-se da análise das respostas dos gestores que os indicadores ainda não estão incorporados a rotina da instituição, conforme Pacheco (2009) a mensuração não pode se tornar um fim em si mesmo, ou seja não adianta medir sem um propósito de melhoria definido e para Fernandes (2004) medição deve trazer consigo a intenção de se identificar o estado atual de uma dada realidade e a perspectiva de se projetar um futuro.

Figura 13: Visão dos gestores sobre a institucionalização dos indicadores



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

Neste bloco de questões buscou-se discutir os aspectos relacionados a institucionalização dos indicadores, o grau de divulgação e a forma como estes são incorporados a rotina da instituição. Conforme Quadro 7 houve uma tendência negativa nas respostas dos gestores em relação a institucionalização dos indicadores pela UFRB, ou seja, na visão dos gestores a instituição não divulga adequadamente os indicadores coletados nem os incorpora a sua rotina de trabalho.

No entanto quando questionados sobre a necessidade de a instituição adotar um modelo de gestão que utilize indicadores para orientar a alocação de recursos

houve uma tendência altamente positiva nas respostas dos gestores. Isto indica que mesmo a universidade não institucionalizando os indicadores enquanto elementos de suporte às suas ações, existe, por parte de seus gestores uma compreensão da importância destes enquanto elementos balizadores de decisão de distribuir recursos para as diversas unidades da universidade o que se coaduna com valores como a transparência que Martins & Marini (2010) concebem como um dos importantes pilares da governança pública.

Quadro 7: Sentenças relacionadas a dimensão institucional.

Sentenças	Ranking Médio (RM)
Média do Ranking Médio	2,95
Como você avalia a necessidade da universidade adotar um modelo de gestão que privilegie a utilização de indicadores para balizar e orientar as ações dos seus gestores com relação a distribuição e alocação dos recursos orçamentários, materiais e humanos	4,61
A UFRB publiciza e divulga adequadamente os indicadores por ela coletados, de modo a incorporá-los a rotina da instituição.	2,59
No processo de planejamento de sua unidade organizacional você utiliza as series históricas evidenciadas pelos indicadores para identificar elementos críticos e a partir disso definir ações corretivas e preventivas	2,91
Em sua unidade existe prática de instituir indicadores para medir o desempenho e alcance dos objetivos e metas definidos	2,98

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

4.4 DIMENSÃO AVALIATIVA

Quando instados a se manifestarem sobre a qualidade da informação ou conhecimento que supostamente os indicadores geram de modo a subsidiar ações dos gestores, conforme Quadro 8, apenas 49% dos gestores disseram que os indicadores apresentam qualidade para a tomada de decisão e 51% acreditam que os indicadores geram conhecimento sobre a instituição de modo a orientar ações dos gestores, 53,06% acreditam que os indicadores revelam aspectos importante da instituição para a sociedade e os usuários de seus serviços.

Um aspecto que chama atenção é que convidados a se manifestarem sobre a importância dos indicadores dentro desse novo arcabouço administrativo da gestão pública 75,51% dos gestores afirmaram que acreditam que elementos como os indicadores de gestão são importantes para a melhoria da gestão, entretanto quando confrontados sobre a aplicação no espaço da gestão universitária 40,82% afirmaram que não devem ser aplicados tendo em vista as características e peculiaridades destas instituições.

Nesse sentido apresenta-se uma situação controversa pois os gestores avaliam que elementos defendidos pela nova gestão pública, como os indicadores, são importantes para a melhoria da gestão, mas consideram que não devem ser aplicados no ambiente da gestão universitária.

Concepções como a demonstrada pelos gestores da UFRB é relatada por Pacheco (2009) como algo comum no ambiente público, para este autor há um antagonismo sobre a utilização de indicadores pelo setor público, pois nestes espaços enquanto uns defendem a contribuição para a gestão outros defendem que estes guardam estreita relação com o setor privado e, portanto, quando utilizados no setor público geram distorções.

No mesmo sentido Leitão (1987) apontava que eram comuns e contundentes as críticas a instrumentos que tem por objetivo mensurar o desempenho das instituições de ensino e muitos inclusive contestavam sua validade por instituições públicas. Enquanto Crisóstomo e Castro (2007) consideram que os indicadores são elementos de grande relevância para uma instituição de ensino e, portanto, os seus gestores devem adotá-los e incorporá-los na rotina da gestão de forma a orientar as decisões, principalmente as relativas a alocação de recursos.

Quadro 8: Avaliação dos gestores sobre a importância dos indicadores de gestão.

Sentenças	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Você considera que as informações fornecidas pelos indicadores da decisão 408/2002 TCU apresentam qualidade para a tomada de decisões críticas.	2%	10,20%	38,80%	38,80%	10,20%
Os indicadores determinados pela decisão 408/2002 TCU são elementos que traduzem de forma qualitativa conhecimento sobre a organização de modo que possam orientar com assertividade as ações dos gestores nos níveis estratégicos e táticos da instituição.	6,10%	16,30%	26,50%	38,80%	12,20%
Os índices apontados pelos indicadores determinados pela decisão 408/2002 TCU revelam aspectos importantes da instituição para os cidadãos usuários.	2,04%	6,12%	38,78%	36,73%	16,33%
Elementos da Nova Gestão Pública como: Governança, indicadores, administração por resultados e eficiência que em muito se assemelham ao mundo corporativo são importantes para a melhoria da gestão.	4,08%	4,08%	16,33%	30,61%	44,90%
Elementos da Nova Gestão Pública como: Governança, indicadores, administração por resultados e eficiência não deveriam ser aplicados no espaço da gestão universitária em face às peculiaridades inerentes a uma instituição de ensino superior.	30,61%	12,24%	16,33%	32,65%	8,17%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

No quadro 9 apresenta-se os dados referentes a avaliação dos gestores quanto a alguns indicadores do TCU.

Indagados sobre a importância do indicador aluno tempo integral/funcionário equivalente como elemento para nortear a movimentação de servidores 51,02% dos gestores afirmaram que este é um bom indicador e, portanto, poderia ser observado pela instituição em seus processos de alocação de recursos humanos. Apesar de não haver um padrão definido para este indicador, Soares (2007) em estudo intitulado “Uma análise dos indicadores de desempenho das Instituições Federais de Ensino Superior, na visão de diferentes usuários” trouxe uma amostragem da média nacional e regional para este indicador de 3,07 em âmbito regional e 5,63 em âmbito nacional tendo como referência o ano de 2005, enquanto Soares (2018) em estudo que buscou verificar a correlação entre indicadores de gestão e qualidade das instituições federais apresentou uma média para este indicador tendo como base o ano de 2016 de 9,09.

A UFRB que foi criada em 2005 e, portanto, somente no ano seguinte passa a coletar estes indicadores apresentando uma relação de 6,80 em 2006 e nos anos de 2015 a 2018 na seguinte ordem 4,67; 5,23; 5,02 e 5,07 estes números demonstram que a UFRB possui em média para cada 5 alunos um funcionário o que comparado com a média nacional apresentada por Soares (2018) indica uma relação bastante

significativa de funcionários para cada aluno, o que na prática deveria se traduzir em um atendimento excelente das demandas relacionadas às necessidades dos alunos no que diz respeito às atividades sob responsabilidade dos servidores técnicos administrativos.

Respondendo sobre o indicador taxa de sucesso na graduação 65,31% dos gestores afirmaram se tratar de um bom parâmetro de informação sobre cursos, centros de ensino e a instituição como um todo, pois este indicador mostra o percentual de alunos que tem concluído seus cursos e quanto mais próximo de 1 melhor a relação. Em estudo apresentado por Soares (2007) tendo como referência o ano de 2005 a média nacional para este indicador era de 0,59, ou seja, de cada 100 alunos que ingressavam nas instituições federais 59 concluíam o curso. Estudo de Soares (2018) demonstra que essa média vem variando negativamente desde 2009 quando apresentou 0,62 e em 2016 já era de 0,48.

A UFRB apresentou uma relação nos exercícios de 2015 a 2018 de 0,28; 0,32; 0,29 e 0,38 respectivamente. Os números apresentados pela instituição indicam um quadro bastante inferior à média nacional com grande percentual de alunos que não estão concluindo seus cursos no tempo adequado ou mesmo um grande percentual de evasão, o que implica na necessidade dos gestores da UFRB se debruçarem sobre o assunto de forma a identificar as causas desse problema e construir um conjunto de soluções que visem no médio e longo prazo elevar a taxa de conclusão dos alunos matriculados na instituição.

Quando questionados sobre a possibilidade da UFRB administrar o resultado do custo corrente aluno 71,43% dos gestores afirmaram concordarem ou concordarem totalmente com a possibilidade de a instituição exercer deliberadamente influência sobre este indicador. Nos quatro últimos exercícios o custo aluno equivalente na UFRB variou de R\$ 17.757,57 em 2015 para R\$ 24.526,54 em 2018. Os valores apresentados pela UFRB para este indicador ficaram semelhantes à média nacional tendo por base estudo de Soares (2018). Já Boynard (2013) e Soares (2007) destacam que não é possível definir qual o resultado ideal para este indicador uma vez que não há um padrão de custo pré-estabelecido. Outro ponto importante foi relatado em estudos de Freire, Crisóstomo e Castro (2007) demonstrando que o custo corrente por aluno de uma IFE não apresenta correlação com o desempenho discente, muito embora um maior custo deve traduzir-se em melhores instalações e serviços disponibilizados.

Em relação ao indicador grau de participação estudantil 63,27% dos gestores responderam que este indicador apresenta elementos capazes de oferecer a instituição subsídios para a formulação de estratégias que tenham por objetivo garantir uma integralização dos alunos no tempo de formação estabelecido. Estudo de Soares (2018) apontam uma média nacional para este indicador variando em torno de 0,75. A UFRB apresentou entre os anos de 2015 a 2018 índices de 0,77 - 0,75 - 0,71 e 0,79 números bem próximos da média nacional.

Para o indicador grau de envolvimento com a pós-graduação 73,47% dos gestores da UFRB afirmaram concordar ou concordar totalmente com a assertiva de que este é um bom índice para a formulação de estratégias que tenham por objetivo ampliar a participação dos alunos da instituição em seus programas de pós-graduação. Na UFRB este indicador apresentou índices nos exercícios compreendidos entre 2015 a 2018 de 0,05 - 0,04 - 0,05 e 0,04 números bem inferiores à média nacional levantada por Soares (2018) que apresentou 0,12 e 0,11 para os anos de 2015 e 2016 respectivamente.

Atualmente a UFRB tem como uma das estratégias para ampliar a participação estudantil na pesquisa o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) e o Programas de Iniciação Científica e Tecnológica (PIBITI). Estes programas têm por objetivo integrar os estudantes de graduação à pesquisa, possibilitando um contato do aluno de graduação com o professor/pesquisador o que permite a este estudante contato direto com métodos científicos e projetos de pesquisa, muito embora não exista na instituição nenhum levantamento do quantitativo de alunos egressos da graduação que ingressaram nos programas de pós-graduação da própria UFRB ou mesmo de outras universidades o que não permite a comprovação do resultado efetivo dessas ações desenvolvidas pela instituição.

Quanto ao conceito CAPES para a pós-graduação 73,47% dos gestores afirmaram concordar ou concordar totalmente que este índice contribui para que a instituição realize ações de melhoria de forma a elevar o conceito dos cursos. Nos exercícios compreendidos entre 2015 a 2018 a UFRB apresentou média inferior a nacional, tendo por referência o estudo de Soares (2018). A sinalização dos gestores, entretanto é de que a instituição pode induzir a melhoria do conceito dos cursos de pós-graduação a partir de ações desenvolvidas para alterar componentes que são objeto de análise que definem a nota dos cursos.

Em relação ao índice de qualificação do corpo docente houve uma polarização nas respostas dos gestores com uma tendência a discordância. Quando estimulados a responderem se os gestores da UFRB fazem uso deste indicador para induzir a criação de novos programas de mestrado e doutorado 34,69% dos gestores afirmaram discordar ou discordarem totalmente da utilização do índice apresentado pelo indicador enquanto 36,73% optaram pela indiferença e 28,57% acreditam que os gestores da UFRB fazem uso da informação revelada pelo indicador. A UFRB apresentou no período de 2015 a 2018 os seguintes índices para o indicador 3,94 - 3,76 - 4,13 e 4,18 números bem próximos da média nacional demonstrada por Soares (2018).

Quadro 9: Visão avaliativa dos gestores da UFRB sobre indicadores TCU

Sentenças	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
O indicador aluno tempo integral/funcionário equivalente representa o número de alunos por cada servidor técnico da IES. Este indicador é um bom elemento de sustentação quando da decisão de movimentar pessoal (liberação para cursos, redistribuição, remoção e etc..).	6,12%	16,33%	26,53%	38,78%	12,24%
Um dos indicadores determinados pela decisão normativa 408/2002 TCU é o índice Taxa de Sucesso na Graduação. Este indicador é um bom parâmetro de informação sobre cursos, centro de ensino e a instituição como um todo.	2,04%	4,08%	28,75%	42,86%	22,45%
O resultado do custo aluno poderia ser administrado com a implementação de ações que busquem uma melhor produtividade.	0,00%	8,16%	20,41%	28,57%	42,86%
O indicador grau de participação estudantil é a razão entre o número de alunos em tempo integral e o número de alunos matriculados, expressa a velocidade de integralização curricular. Este indicador contribui para a formulação de estratégias que favoreçam a integralização dos alunos no tempo mínimo previsto na ementa dos cursos.	2,04%	4,08%	30,61%	42,86%	20,41%
O indicador grau de envolvimento discente com a pós-graduação representa a quantidade de alunos da IES que estão envolvidos com a pós-graduação. A informação fornecida por este indicador é relevante para a formulação de estratégias que visem ampliar a participação dos estudantes da instituição na pós-graduação.	0,00%	8,16%	18,37%	42,86%	30,61%
O indicador conceito CAPES para a pós-graduação demonstra a qualidade dos cursos de pós-graduação de uma IES. Este indicador contribui de forma significativa para possíveis ações de melhorias dos cursos.	0,00%	4,08%	22,45%	32,65%	40,82%
O índice de qualificação do corpo docente é um indicador que reflete a qualificação do corpo docente das IFES. Os gestores da instituição fazem uso adequado desta informação para induzir a criação de novos programas de mestrado e doutorado.	12,24%	22,45%	36,73%	24,49%	4,08%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

Neste bloco de questões discutimos a visão dos gestores sobre os indicadores de gestão da decisão 408/2002 TCU com intuito de identificar o nível de importância que estes atribuem aos indicadores de forma geral e a indicadores específicos que foram abordados no instrumento de coleta utilizado.

Observa-se no Quadro 10, conforme ranking médio proposto por Oliveira (2005) que há uma tendência positiva em relação a avaliação dos indicadores e sua importância para a melhoria da universidade. Existe por parte dos gestores uma avaliação positiva sobre a importância dos indicadores de gestão o que indica que os gestores da universidade compreendem os benefícios que a utilização de instrumentos de medição pode trazer para uma organização. Para Freire, Crisóstomo e Castro (2007) os indicadores são elementos de grande importância para uma instituição de ensino na medida em que estes são orientadores da decisão de seus gestores.

Outro ponto importante da avaliação positiva dos gestores da UFRB em relação aos indicadores e sua importância para a organização é a compreensão de que a medição do desempenho permite o conhecimento de um dado aspecto da instituição e em consequência possibilita ações de melhoria pois como afirmam Fernandes (1996) e Resende (2013) é impossível melhorar aquilo que não se mede.

Quadro 10: Sentenças relacionadas a dimensão avaliativa

Sentenças	Ranking Médio (RM)
Média do Ranking Médio	3,67
Com relação a qualidade das informações fornecidas pelos indicadores da decisão 408/2002 TCU e a sua utilidade para a tomada de decisões críticas, você os considera:	3,45
O indicador aluno tempo integral/funcionário equivalente representa o número de alunos por cada servidor técnico da IES. Este indicador é um bom elemento de sustentação quando da decisão de movimentar pessoal (liberação para cursos, redistribuição, remoção e etc..).	3,35
Os indicadores determinados pela decisão 408/2002 TCU são elementos que traduzem de forma qualitativa conhecimento sobre a organização de modo que possam orientar com assertividade as ações dos gestores nos níveis estratégicos e táticos da instituição.	3,45
Os índices apontados pelos indicadores determinados pela decisão 408/2002 TCU revelam aspectos importantes da instituição para os cidadãos usuários.	3,59
Um dos indicadores determinados pela decisão normativa 408/2002 TCU é o índice Taxa de Sucesso na Graduação. Este indicador é um bom parâmetro de informação sobre cursos, centro de ensino e a instituição como um todo.	3,80
O resultado do custo aluno poderia ser administrado com a implementação de ações que busquem uma melhor produtividade.	4,06
O indicador grau de participação estudantil é a razão entre o número de alunos em tempo integral e o número de alunos matriculados, expressa a velocidade de integralização curricular. Este indicador contribui para a formulação de estratégias que	3,76

favoreçam a integralização dos alunos no tempo mínimo previsto na ementa dos cursos.	
O indicador grau de envolvimento discente com a pós-graduação representa a quantidade de alunos da IES que estão envolvidos com a pós-graduação. A informação fornecida por este indicador é relevante para a formulação de estratégias que visem ampliar a participação dos estudantes da instituição na pós-graduação.	3,96
O indicador conceito CAPES para a pós-graduação demonstra a qualidade dos cursos de pós-graduação de uma IES. Este indicador contribui de forma significativa para possíveis ações de melhorias dos cursos.	4,10
O índice de qualificação do corpo docente é um indicador que reflete a qualificação do corpo docente das IFES. Os gestores da instituição fazem uso adequado desta informação para induzir a criação de novos programas de mestrado e doutorado.	2,86
Elementos da Nova Gestão Pública como: Governança, indicadores, administração por resultados e eficiência que em muito se assemelham ao mundo corporativo são importantes para a melhoria da gestão.	4,08
Elementos da Nova Gestão Pública como: Governança, indicadores, administração por resultados e eficiência não deveriam ser aplicados no espaço da gestão universitária em face às peculiaridades inerentes a uma instituição de ensino superior.	2,75

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

4.5 DIMENSÃO USO/DECISÃO

Ao responderem sobre o uso das informações fornecidas pelos indicadores para referenciar as ações de suas unidades de trabalho, de acordo com o Quadro 11, apenas 42,85% dos gestores afirmaram fazer uso dos indicadores para balizar as próprias ações e as de suas equipes de trabalho. Infere-se assim que grande parte dos gestores não costumam utilizar as informações que os indicadores evidenciam sobre a instituição, Soligo (2012) afirma que os indicadores são representações que permitem formular entendimento sobre o desempenho e a qualidade de uma organização ou de seus processos além de possibilitar a comparabilidade.

Quando questionados sobre a limitação de decisões provocadas pela falta de informações 59,19% dos gestores afirmaram que sempre ou quase sempre enfrentam situações em que a decisão é dificultada pela falta de informação, Duque (2016) afirma que o gestor para tomar decisões deve fazer uso de informações que estão à sua disposição e quanto mais qualificada for a informação maior a probabilidade de acerto nas decisões tomadas.

Instados a manifestarem-se sobre a comparação das series históricas dos indicadores TCU coletados pela UFRB com os índices de outras instituições apenas 14,28% dos gestores afirmaram sempre ou quase sempre fazerem comparações das series da UFRB com as de outras instituições, Colombo (2004) ressalta que os indicadores quantificam o desempenho organizacional e possibilita a uma instituição verificar adequadamente se tem alcançado seus objetivos e Boynard (2013) destaca que parâmetros de referência demonstram a situação relativa de uma determinada realidade em função da qual se pode estabelecer e orientar ações.

Questionados se quando de decisões que se relacionam com o resultado do custo aluno existe alguma análise dos gestores, seja nos centros de ensino ou mesmo pela administração central, apenas 16,32% dos gestores afirmaram que sempre ou quase sempre decisões que envolvam impacto no custo aluno levam em consideração o indicador custo corrente aluno equivalente.

Um ponto interessante demonstrado pelos gestores em relação ao indicador custo corrente aluno equivalente é que quando no bloco de questões relacionados a dimensão avaliativa 71,43% dos gestores manifestaram-se que é possível a instituição influenciar o custo corrente aluno equivalente. Evidencia-se assim que os respondentes inferem que é possível a instituição deliberadamente exercer ações no sentido de influenciar o patamar do custo corrente aluno e por outro lado os mesmos reconhecem que não há na instituição a prática por parte dos gestores de utilizarem os índices históricos desse indicador quando alguma decisão relacionada ao tema é tomada. Simon (1971) considera que compete a organização situar seus membros num ambiente psicológico que condicione suas decisões aos objetivos da instituição, além de fornecer-lhes informações necessárias para tomar corretamente as decisões.

Soares (2007) chama atenção para o fato de até o presente momento o Ministério da Educação (MEC) ou mesmo o TCU não estabeleceram qual é o custo padrão ideal de um aluno para cada instituição e Duque (2016) afirma que a formula de cálculo definida pelo TCU envolve subjetividade pois no caso das instituições que possuem hospitais universitários apenas 35% dos recursos são destinados ao ensino, enquanto Soares (2018) chama a atenção para aspectos relacionados às desigualdades regionais existentes no país com dimensões territoriais como o Brasil. Os motivos elencados por estes autores podem representar as razões para a não utilização deste indicador pelos gestores da UFRB.

Quadro 11: Uso dos indicadores pela Instituição

Sentenças	Nunca	Quase Nunca	Às Vezes	Quase sempre	Sempre
Nos processos de trabalho de sua unidade organizacional você costuma referenciar suas ações e da sua equipe utilizando as informações que os indicadores apresentam sobre a instituição?	4,08%	22,45%	30,61%	34,69%	8,16%
Em sua rotina de trabalho é comum situações em que a tomada de decisão seja dificultada pela falta de informação de seu setor ou de outros setores da instituição.	2,04%	4,08%	34,69%	38,78%	20,41%
Você costuma utilizar a série histórica dos indicadores TCU de sua instituição para comparar aspectos importantes da sua organização com outras Instituições?	28,57%	16,33%	40,82%	12,24%	2,04%
O indicador custo corrente aluno equivalente evidencia quanto representa em termos orçamentários cada aluno para a instituição. Quando é tomada uma decisão de redução ou ampliação de vagas nos cursos o impacto dessa decisão no custo por aluno é objeto de uma análise circunstanciada do centro de ensino ou da administração central.	16,33%	22,45%	44,90%	10,20%	6,12%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

Em relação ao uso do indicador aluno tempo integral/professor equivalente sobre a decisão de novas contratações de professores 42,86% dos gestores afirmaram que há uma influência desse indicador sobre a decisão de novas contratações de docentes. A análise da Figura 14 nos permite inferir que para a maioria dos gestores não existe uma análise dos índices apresentados pelo indicador. Este indicador é influenciado por exemplo com a liberação de docentes para os cursos de doutoramento ou pós-doutoramento, pois modifica a relação aluno/docente e na maioria dos casos de liberação exige da instituição a contratação de professores substitutos, registra-se ainda que em análise dos normativos internos não vislumbramos nenhum elemento que determina por exemplo o número de pós-doutorados que um docente pode realizar ou mesmo a exigência de que o curso tenha relação com a atuação do docente na instituição.

Destaca-se ainda que na UFRB este indicador apresentou nos exercícios de 2015 a 2018 um índice de 8,93 - 8,42 - 7,95 e 7,83 uma relação em torno de 60% da média nacional apontada no estudo de Soares (2018). Comparando-se com a Universidade Federal da Bahia (UFBA) no mesmo período teremos os seguintes índices 14,50 - 14,92 - 15,36 e 15,80 apesar dessa relação da quantidade de alunos para cada professor na UFRB, o que na prática indica uma possibilidade de melhor acompanhamento do aluno pelos docentes, isto não se traduz necessariamente em

melhoria dos indicadores de qualidade como por exemplo o Índice Geral de Cursos (IGC).

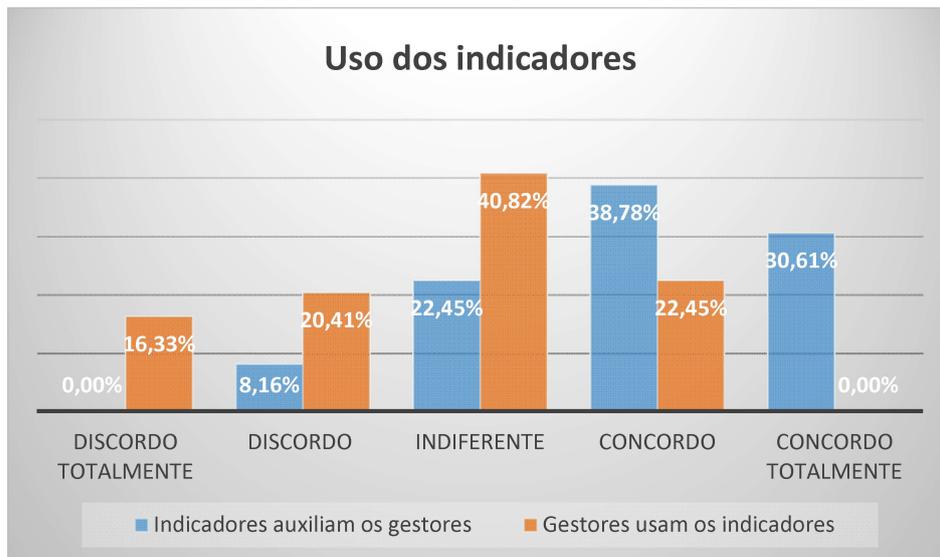
Figura 14: Aluno tempo integral/professor equivalente



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

Na Figura 15 aborda-se dois aspectos, um referente a se os indicadores auxiliam os gestores na tomada de decisão e outro aspecto se os gestores fazem uso dos indicadores. Conforme os dados apresentados 69,39% dos gestores da UFRB concordam ou concordam totalmente que os indicadores auxiliam os gestores na tomada de decisão, porém quando questionados se os gestores fazem uso dos indicadores apenas 22,45% afirmaram concordar que os gestores da instituição utilizam os indicadores para balizar suas decisões, Simon (1971) afirma que é preciso organizar o processo decisório de maneira que se obtenha conhecimento necessário dos pontos em que se toma a decisão, uma vez que a limitação do conhecimento prejudica a decisão e reitera que o gestor para tomar decisões faz uso de informações que estão à sua disposição e para Boynard (2013) os indicadores representam em síntese uma informação disponibilizada a partir da relação de variáveis que mostram a situação relativa de uma determinada realidade em função do que é possível orientar decisões, ações e atividades.

Figura 15: Uso dos indicadores pelos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

Neste bloco de questões, diferentemente dos outros em que buscamos apreender a percepção dos gestores em relação a aspectos referentes a avaliação dos indicadores, o nível de conhecimento sobre indicadores e o nível de institucionalização dos indicadores, buscou-se extrair as respostas dos gestores em relação ao uso prático dos indicadores enquanto elementos de suporte a decisão em seus ambientes de trabalho.

Observa-se conforme quadro 12 que houve uma tendência negativa em relação às assertivas dos gestores quando instados a responderem sobre o uso efetivo dos indicadores, tanto de forma global quanto indicadores específicos, destaca-se entre as abordagens a manifestação dos gestores sobre situações em que as decisões foram dificultadas pela falta de informações tanto do próprio setor quanto de outros setores da instituição.

Quadro 12: Sentenças uso/decisão

Sentenças	Ranking Médio (RM)
Média do Ranking Médio	2,68
Nos processos de trabalho de sua unidade organizacional você costuma referenciar suas ações e da sua equipe utilizando as informações que os indicadores apresentam sobre a instituição	3,20
Em sua rotina de trabalho é comum situações em que a tomada de decisão seja dificultada pela falta de informação de seu setor ou de outros setores da instituição.	1,29
Você costuma utilizar a série histórica dos indicadores TCU de sua instituição para comparar aspectos importantes da sua organização com outras Instituições	2,43
O indicador aluno tempo integral/professor equivalente estabelece uma relação entre o número de alunos e professores e pode ser obtido tanto da instituição como um todo ou de um centro específico. Qual a influência do resultado desse indicador sobre a decisão de contratar novos professores	3,43
O indicador custo corrente aluno equivalente evidencia quanto representa em termos orçamentários cada aluno para a instituição. Quando é tomada uma decisão de redução ou ampliação de vagas nos cursos o impacto dessa decisão no custo por aluno é objeto de uma análise circunstanciada do centro de ensino ou da administração central.	2,67
Durante o período de sua gestão ou nas anteriores a informação apresentada pelo indicador grau de envolvimento discente na pós-graduação foi objeto de alguma discussão ou avaliação de modo a subsidiar a formulação de estratégias para melhorar a participação dos estudantes da UFRB na pós-graduação?	2,41
Os indicadores de gestão TCU auxiliam os gestores na tomada de decisão.	3,91
Os gestores da UFRB fazem uso dos indicadores de gestão TCU para balizar suas decisões.	2,69

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

5 MATRIZ DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS

Como contribuição do presente estudo propomos para a gestão da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) um modelo de alocação de recursos orçamentários baseado em indicadores. A ideia do modelo é estabelecer critérios justos para a alocação dos recursos orçamentários o que certamente promoverá conforme preceituam Martins e Marini (2010) a boa governança pública, isto porque o modelo promoverá clareza e transparência na forma de distribuição dos recursos além da busca pela eficiência.

A lógica da matriz de alocação em certa medida compreende a forma como o governo concebe a distribuição do orçamento para as universidades federais, a denominada Matriz Andifes, que na visão de Oliveira (2019) torna-se um mecanismo democrático e que ao mesmo tempo incentiva os gestores das IFES a adotarem procedimentos de gestão orientados pelo alcance de qualidade e resultados, pois somente a partir da melhoria das variáveis que compõe o referido modelo de distribuição a instituição obtém um maior percentual do orçamento designado para as universidades que compõem o sistema federal.

A Matriz Andifes parte de uma distribuição percentual nacional baseada no cálculo do aluno equivalente como principal indicador. No caso do modelo proposto para a UFRB, conforme Figura 16, são quatro componentes definidores da parcela que cada centro de ensino terá direito: Aluno equivalente graduação (AGE), Qualidade docente/carga horária, produção intelectual (PI) e qualidade dos cursos ou conceito dos cursos.

Figura 16: Matriz alocação de recursos UFRB



$$\text{Matriz OCC} = 0,45(\text{AeG}) + 0,15(\text{QDocente} \times \text{CH}) + 0,20(\text{PI}) + 0,20(\text{QCursos})$$

(a) **Aluno equivalente de Graduação:** considerada uma grandeza que procura traduzir numa unidade tangível a dimensão da instituição em que se considerando os estudantes matriculados nos seus cursos de caráter permanente, e que não sejam autofinanciados ou mantidos por recursos especiais de convênios ou parcerias com instituições públicas ou privadas. Ele é calculado por curso e o somatório da contribuição de cada curso no total do equivalente de cada centro de ensino.

(b) **Qualidade e eficiência docente dos Centros:** o número de docentes, não afastados, que contemporizam seu encargo docente e sua titulação. Esta dimensão da matriz abarca a Portaria Interministerial MPOG/MEC 313, de 04/08/2015 - DOU de 05/08/2015, aonde expressa relação da equação abaixo para professores 20h, 40h e dedicação exclusiva da Instituição,

$$TDE_j = 0,58 \cdot ND20H_j + ND40H_j + 1,68 \cdot NDDE_j$$

$ND20h$ ⇒ Número de docentes em regime de 20H do Centro de Ensino;

$ND40H_j$ ⇒ Número de docentes em regime de 40H do Centro de Ensino;

$NDDE_j$ ⇒ Número de docentes em regime de 40H-DE do Centro de Ensino.

Este valor de cada Centro de Ensino será multiplicado pela ponderação da Titulação Docente obtida da resolução da decisão do Tribunal de Contas da União (TCU) nº 408/2002, em que professores com doutoramento possuem peso 5, com mestrado peso 3, com especialização 2 e graduados 1.

(c) **A dimensão da Produção intelectual do Centro de Ensino:** está associada a atualização do currículo Lattes dos docentes de cada Centro. Esta base, associada a plataforma do Sistema Integrado de Gestão (SIG) da UFRB, já realiza a extração de maneira automática e computada dentro dos itens e pesos de acordo com a

metodologia da plataforma Sucupira, obrigatória para cursos de Pós-Graduação, podendo ser auditados por comissões caso julguem necessários e assim manter a transparência e validade das informações mensuradas nesta dimensão.

(d) Dimensão dos Conceitos dos Cursos: O conceito do curso SINAES será utilizado para todos os cursos do Centro de Ensino utilizando sempre o maior conceito entre o Conceito de Curso (CC) e o Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes (ENADE). No caso dos cursos que não possuem nota será considerado como referência o IGC da Instituição.

O fortalecimento dos centros de ensino, especialmente na perspectiva de autonomia, excelência e responsabilidade gerencial amplia a necessidade de planejamento e observação de resultados. Assim, produzir uma distribuição de recursos a partir de critérios preestabelecidos torna-se uma opção inevitável, no entanto, a referida distribuição deve pautar-se pelo critério do desempenho com inserção gradativa de indicadores técnicos que retratem as características e potencialidades das diversas unidades, relacionando fatores como eficiência, qualidade e produtividade.

O modelo proposto neste documento tem como base o aluno-equivalente que abrange os três fatores: a dimensão, medida pela quantidade de alunos matriculados em cursos novos e alunos diplomados para cursos estáveis; a necessidade, medida pelo peso de curso atribuído e, por fim, a produtividade medida pelo número de diplomados e matriculados. A escolha deste indicador deu-se pela simplicidade do seu cálculo, pela sua aceitação para distribuição de recursos entre as IFES e pela base de informações da UFRB comportar a aplicação desse indicador.

Na segunda parcela, estabeleceu-se a questão de utilização combinada de indicadores do Tribunal de Contas da União, no caso o peso referente a titulação dos docentes e as referidas carga horária dedicada aos respectivos centros de ensino. Na terceira parcela da soma ponderada a inserção da produção intelectual de todos os docentes da UFRB, realizada através da extração dos currículos Lattes, elemento basilar para avaliação dos Programas de Pós-Graduação do país, através da base de dados do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA). Por fim, a qualidade dos cursos medidos pelos Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

A UFRB desde a sua fundação esteve focada em expansão de cursos novos e implantação de centros de ensino inovadores e que atendessem a comunidade do recôncavo, vale do Jequiçá e portal sertão, ampliando números de cursos, crescimento de pessoal e, conseqüentemente maiores demandas. Entretanto do ponto de vista orçamentário a execução se deu de forma centralizada, o que gerou ao longo dos anos por parte dos centros de ensino a expectativa e anseio pela descentralização orçamentária. Dessa forma o modelo proposto pretende produzir uma distribuição de recursos a partir de critérios preestabelecidos que valorizem o desempenho de cada um dos 07 centros de ensino.

Figura 17: Distribuição percentual dos recursos por centro de ensino



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

O resultado final obtido a partir dos indicadores propostos na matriz de descentralização orçamentária, apresentado na Figura 17, fortalece a presença do CETENS com percentual de 8,68%, um centro novo e ainda sem infraestrutura própria. O centro de ensino que detém o maior percentual no rateio orçamentário é o CCAAB com 28,02% o que é explicado por ser o maior centro e possuir cursos com uma entrada ampla de estudantes, razoáveis número de concluintes, professores com alta qualidade (doutoramentos concluídos), maior produção intelectual por possuir programas de Pós-Graduação, além de peso 4.5 na avaliação SESU de áreas de formação. O CETEC que apesar de possuir cursos com grande

fator de peso utilizando a indicação da tabela SESU, porém apresenta baixa produção intelectual fica com 15,68%. Os centros CFP e CAHL ficam com percentuais bem próximos conforme observado na Figura 17. O CCS destaca-se pela produção intelectual praticamente idêntica à do CCAAB mesmo sem ainda possuir um programa de pós-graduação consolidado é o centro que tem a segunda maior participação na distribuição orçamentária proposta com 16,22% e o CECULT que apresenta indicadores inferiores a todos os demais centros, exceto na categoria produção intelectual, onde supera o CETEC fica com a menor participação com apenas 5,42% do orçamento a ser distribuído.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apontam que os gestores da UFRB declaram possuir em certa medida um relativo nível de conhecimento sobre a ferramenta indicadores, além de possuírem interesse em aprofundarem seu conhecimento em metodologias de construção e utilização de indicadores como forma de qualificarem as ações dos seus respectivos ambientes de trabalho e conseqüentemente da instituição como um todo.

Entretanto apesar dos gestores declararem que possuem um relativo nível de conhecimento sobre indicadores e também interesse pela ferramenta indicadores, observou-se que não existe institucionalização dos mesmos na UFRB. Pode-se perceber que existe uma grande expectativa dos gestores sobre a possibilidade de utilizar-se os indicadores como critério para alocação de recursos nas diferentes unidades da instituição, embora em termos práticos na visão desses gestores não há uma estruturação sequer na forma como os indicadores são publicados pela Instituição, o que constitui um ambiente em que não haja uma cultura formalmente consolidada que induza a utilização dessa importante ferramenta como peça acessória para uma gestão eficiente, eficaz e transparente.

A consequência dessa falta de institucionalidade dos indicadores pela UFRB culmina na não utilização dos resultados dos indicadores pelos gestores da Universidade como suporte a seu processo decisório. Esta falta de utilização dos índices demonstrados pelos indicadores como elemento de suporte a decisão inviabiliza um olhar integrado do conjunto de gestores da Instituição para aquilo que os indicadores evidenciam. Isto poderá resultar em um não estabelecimento de ações coordenadas e estruturadas com foco em questões centrais para que a Universidade seja eficiente em seus processos e como resultado alcance de forma eficaz seus objetivos.

A não utilização dos indicadores é mais agravante ainda, porque a análise da série histórica dos índices apresentados pela UFRB em relação aos indicadores do TCU demonstra que a Instituição possui índices muito aquém da média das instituições federais de ensino tanto em âmbito nacional quanto regional e também na comparação com instituição do próprio Estado. Evidencia-se que a Instituição coleta os dados dos indicadores apenas para cumprir um requisito legal sem nenhuma ação formal estabelecida no sentido de transformar as informações

transmitidas pelos indicadores em base de sustentação que implique em esforços de melhoria e estabelecimento de metas e objetivos que modifique a realidade retratada.

Esta indiferença que a gestão da Universidade apresenta em relação a utilização dos indicadores como elemento inerente a seu processo decisório faz com que esforços sejam empreendidos sem um foco em resultados, isto porque a Instituição pode está direcionando recursos sejam humanos, materiais ou orçamentários para determinadas áreas sem a segurança de que os resultados alcançados sejam o mais eficaz, uma vez que estes esforços não levaram em consideração os aspectos relatados pelos indicadores o que certamente orientariam ações mais eficientes e conseqüentemente uma melhoria nos índices apresentados pelos indicadores e por fim melhores resultados para a instituição e para a sociedade.

Para próximos trabalhos poderá ser melhor compreendida uma questão que envolve estabelecer a que fatores se deve a contradição: Existir por parte dos gestores da UFRB conhecimento relativamente bom sobre o conceito indicadores de gestão, haver interesse pela ferramenta, uma avaliação positiva sobre a importância desse instrumento no atual contexto da administração pública e ainda assim não traduzirem esse conhecimento, o nível de interesse e a excelente avaliação da importância dos indicadores em elementos que estejam consolidados e façam parte natural do ambiente da Instituição.

Todavia a boa avaliação que os gestores fazem dos indicadores e o desejo por um modelo de descentralização de recursos baseado em indicadores geram uma expectativa de que a instituição caminhe para um modelo de gestão que adote os indicadores de gestão como elemento basilar de seus processos decisórios. Esta expectativa inclusive permitiu como parte desse estudo a apresentação da matriz de alocação de recursos que poderá se constituir em um marco para a gestão da UFRB que terá a sua disposição um modelo de repartição de recursos que privilegiará aquilo que cada centro possui de melhor além de que será um modelo indutor de melhoria que certamente culminará como resultado positivo para a organização como um todo.

A sugestão pela utilização da matriz de alocação de recursos além de ser um elemento que de fato norteia a distribuição do orçamento pelos centros de ensino fomentará as discussões sobre a relevância dos indicadores de gestão para o

aprimoramento da gestão universitária e ao mesmo tempo criará um ambiente de competição que premiará aquele espaço que efetivamente alcançar melhores resultados e for mais eficiente para a sociedade garantir um maior percentual do orçamento distribuído.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O Impacto do modelo gerencial na administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília, **Cadernos ENAP**, n. 10, 1997. Disponível em: www.ena.gov.br. Acesso em: 07 ago. 2018.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e da Administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ARAÚJO, Fernanda Simões Braga. **Popularização de ciência, tecnologia e inovação (CT&I) na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB): Subsídios para política institucional**. 2016. 137 f. Dissertação (mestrado) Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas.

BENTO, Leonardo Valles. **Governança e governabilidade na reforma do Estado: entre eficiência e democratização**. Barueri: Manole, 2003.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOYNARD, Katia Maria Silva. **Indicadores de gestão em conflito com indicadores de qualidade? Lições econômicas para a gestão universitária**. 2013. 88 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade de Brasília, Brasília – DF, 2013.

BRASIL. **Decreto nº 7.233 de 19 de julho de 2010** - Dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7233.htm. Acesso em: 20 de ago. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **Cálculo do aluno equivalente para fins de análise de custos de manutenção das IFES**. Brasília, 2005. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/calculo_aluno_equivalente_orcamento_2005.pdf. Acesso em 06 de ago. 2019.

BRASIL. **Portaria interministerial nº 315 de 04 de agosto de 2015**. Brasília, 2015. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/portal/images/concursos/professor-efetivo/portaria-mec-313-2015.pdf>. Acesso em 21 de ago. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão (MPDG). **Guia Referencial para a medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/guiaindicadoresjun2010.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – Secretaria de Gestão. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Brasília – DF: MP, 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas**. Brasília, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-para-avaliacao-de-governanca-em-politicas-publicas.htm>. Acesso em: 06 ago. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Relatório de Levantamento**. Brasília, 2017. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/>. Acesso em: 10 mar. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Instituições, bom estado e Reforma da Gestão Pública. In: BIDERMAN, Ciro e ARVATE, Paulo (orgs.). **Economia do Setor Público no Brasil**. São Paulo: Campus, 2005.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e da Administração Pública Gerencial**. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Estado, Estado-Nação e formas de intermediação política. **Lua Nova**, São Paulo. v. 100, p. 155 – 185, 2017.

CARDOSO, Fernando Henrique. Reforma do Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e da Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COLOMBO, Sonia Simões. (Coord.). **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DUQUE, Flávia Silva de Lima. **Análise das Características de Perfil e dos Indicadores de Desempenho das Universidades Federais Brasileiras**. 2016. 121 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 1, n. 7, p.1-18, jan. 2004.

FIGUEIREDO, Moacyr Amaral Domingues; MACEDO-SOARES, Teresia Diana Lewevan Aduard de; FUKS, Saul. Definição de Atributos DESEJÁVEIS para auxiliar a

Auto-avaliação dos Novos Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional. **Gestão e Produção**, São Carlos, p. 305-315, 2005. Quadrimestral.

FREIRE, Fátima de Souza; CRISÓSTOMO, Vicente Lima; CASTRO, Juscelino Emanuel Gomes de. Análise do desempenho acadêmico e indicadores de gestão das ifes. **Revista de Produção**, Santa Catarina, p.1-25, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Eduardo Granha Magalhaes. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n. 21, p.1-18, ago. 1999. Quadrimestral.

HALL, Richard H. **Organizações estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HILLMAN, Richard S. A Contribuição da Análise Científica ao Estudo da Administração: A Teoria das Decisões. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, n. 10, p. 141-156, jun. 1970.

JÚNIOR, Severino Domingos da Silva; COSTA, Francisco José. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. PMKT. **Revista Brasileira de Pesquisa de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p.1-16, out. 2014.

KETLL, Donald F. A revolução global: reforma da administração do setor público: In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e da Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança Pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedades? **Revista de Administração**, Rio de Janeiro, 2006.

LEITÃO, Sérgio Proença. Indicadores de desempenho na universidade: uma avaliação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p.55-71, jun. 1987.

LINCZUK, Luciane Mialik Wagnitz. **Governança aplicada à administração pública - a contribuição da auditoria interna para sua efetivação**: um estudo em Universidades Públicas Federais. Curitiba: UTFPR, 2012.

MARTINS, Humberto Falção; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix, 2010. 258 p.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MOTIZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório**. 2. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves; CARVALHO, Hilda Alberton; CORRÊA, Dayanne Paretto **Governança Pública e Governabilidade: Accountability e Disclosure** possibilitadas pela Contabilidade Aplicada ao Setor Público como Instrumento de Sustentabilidade do Estado. **REPeC**, Brasília – DF, v.7, n. 1, p 91 – 104, 2013.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert. Notas de Aula**. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005. Acesso em: 06 ago. 2019.

OLIVEIRA, Marcos de Simon. **Orçamento em Instituições Federais de Ensino Superior**: Proposta de matriz orçamentária associada aos elementos de qualidade. 2019. 147 f. dissertação – Administração Pública, Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, 2019.

Oliveira, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il.

OLIVEIRA, Mírian; FREITAS, Henrique. Seleção de indicadores para tomada de decisão: a percepção dos principais intervenientes na construção civil. **Revista de Administração**, Porto Alegre, v 7, n 6, p. 175-198, dez. 2001.

PACHECO, Regina Sílvia. Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 14, n. 55, p.149-161, dez. 2009.

REZENDE, Flávio da Cunha. Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática brasileira. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 21 p. 344 – 365, Jun. 2009.

RESENDE, José Flávio Bontempo. Modelo de indicadores de desempenho empresarial, utilidade, usos e usuários. **Revista Produção em Foco**, Joinville, v. 2, n. 3, p. 301-319, 25 set. 2013.

RODRIGUES, Adriana de Fátima Cruz. **Proposta de indicadores de desempenho para cursos de pós-graduação lato sensu modalidade a distância**. 2009. 133 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

SÁNCHEZ, Isabel María García. **La nueva gestión pública**: evolución y tendencias. Presupuesto y Gasto Público 47/2007. Instituto de Estudios Fiscales, Secretaría General de Presupuestos y Gastos 2007. P. 37-64.

SANTOS, Luiz Alberto dos; CARDOSO, Regina Luna dos Santos. **Avaliação de Desempenho da Ação Governamental no Brasil**: Problemas e Perspectivas. In: CONCURSO DE ENSAYOS DEL CLAD "CONTROL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GUBERNAMENTAL, 15., Caracas, 2001.

SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, Governança e Democracia: Criação de Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós-Constituinte. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, 1997.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 43, p.347-369, abr. 2009.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento Administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SOARES, Jailson Ribeiro. Correlação entre indicadores selecionados de gestão e qualidade, das instituições federais de ensino superior brasileiras, período de 2009-2016. 2018. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração Mestrado Interinstitucional em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

SOARES, Yara Magaly Albano. **Uma Análise dos Indicadores de Desempenho das Instituições Federais de Ensino Superior, na Visão de Diferentes Usuários**. 2007. 133 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007.

SOLIGO, Valdecir. Indicadores: Conceito e complexidade do mensurar em fenômenos sociais. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 52, n. 23, p.12-25, ago. 2012.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, Robert Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2009.

TERRIBILI FILHO, Armando. **Indicadores de gerenciamento de projetos**: monitoração contínua. São Paulo: M. Books, 2010. 136 p.

TRZESNIAK, Piotr. Indicadores quantitativos: reflexões que antecedem seu estabelecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p.159-164, ago. 1998.

VIEIRA, Edzana Roberta Ferreria da Cunha. **Características da medição de desempenho organizacional**: um estudo descritivo nos hospitais do estado do Rio Grande do Norte. 2008. 107f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília/UFPB/UFPE/UFRN, Natal, RN, 2008.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: Conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 8, p.181-200, 2004. Trimestral.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WOLYNEC, E. O uso de indicadores de desempenho para a avaliação institucional. In DURHAM, Eunice R. E SCHWARTZMAN, Simon (organizadores). **Avaliação do ensino superior**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1992.

APÊNDICES

APÊNDICE A - PROPOSTA DE MODELO DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS POR CENTRO DE ENSINO

1 INTRODUÇÃO

A opção construída pelo Ministério da Educação para fins de alimentação orçamentária do sistema público de Educação Superior adota um modelo de descentralização que tem como elemento definidor do percentual que cada IFES faz jus a denominada “Matriz Andifes”. A sua diretriz primal versa sobre a preservação da autonomia universitária e a divisão de recursos a partir de um modelo matemático alimentado por indicadores como: número de alunos, número de registro de patentes, número de matrículas, número de concluintes, existência de programas de pós-graduação, dentre outros.

A estruturação da “Matriz Andifes” norteia a distribuição de recursos através de indutores de melhorias e aperfeiçoamento de novas práticas institucionais. O modelo pode ser considerado um mecanismo democrático pois permite aquelas instituições que apresentam melhores indicadores participação maior no orçamento distribuído, além de ser um modelo indutor de melhoria e da busca por eficiência, uma vez que para ter maior participação as instituições precisam de melhores indicadores.

Dessa forma compreendemos que adotar um modelo de distribuição de recursos baseado em indicadores é um importante elemento indutor de eficiência e qualidade. Sendo assim, como contribuição da dissertação e alinhado com a vontade manifestada pelos sujeitos entrevistados nesta pesquisa quanto a necessidade da UFRB adotar um modelo de distribuição de recursos para os seus centros de ensino baseado em indicadores, apresentamos um modelo que objetiva instituir um elemento democrático e transparente para subsidiar a alocação de recursos orçamentários pela Instituição.

A ideia do modelo é estabelecer critérios justos para a alocação dos recursos orçamentários o que certamente promoverá conforme preceituam Martins & Marini

(2010) a boa governança pública, isto porque o modelo promoverá clareza e transparência na forma de distribuição dos recursos além da busca pela eficiência.

A lógica da matriz de alocação em certa medida compreende a forma como o governo concebe a distribuição do orçamento para as universidades federais, a denominada Matriz Andifes, que na visão de Oliveira (2019) torna-se um mecanismo democrático e que ao mesmo tempo incentiva os gestores das IFES a adotarem procedimentos de gestão orientados pelo alcance de qualidade e resultados, pois somente a partir da melhoria das variáveis que compõe o referido modelo de distribuição a instituição obtém um maior percentual do orçamento designado para as universidades que compõem o sistema federal.

2 JUSTIFICATIVA

O fortalecimento dos centros de ensino, especialmente na perspectiva de autonomia, excelência e responsabilidade gerencial amplia a necessidade de planejamento e observação de resultados. Assim produzir uma distribuição de recursos a partir de critérios preestabelecidos torna-se uma opção importante, no entanto, a referida distribuição deve pautar-se pelo critério do desempenho com inserção gradativa de indicadores técnicos que retratem as características e potencialidades das diversas unidades, relacionando fatores como eficiência, qualidade e produtividade.

Produzir uma distribuição de recursos a partir de critérios preestabelecidos justifica-se na medida em que possibilita a cada membro da comunidade compreender de forma clara e transparente o modo como o orçamento da Instituição será distribuído, além de que induzirá cada centro de ensino a buscar melhoria de seus resultados, pois a referida distribuição pauta-se por critérios que buscam valorizar o desempenho de cada um dos 07 centros de ensino.

3 MÉTODO

O modelo proposto para a UFRB, conforme Figura 1, são quatro componentes definidores da parcela que cada centro de ensino terá direito: Aluno

equivalente graduação (AGE), qualidade docente multiplicada pela carga horaria, produção intelectual (PI) e qualidade dos cursos ou conceito dos cursos.

O aluno-equivalente que abrange os três fatores: a dimensão, medida pela quantidade de alunos matriculados em cursos novos e alunos diplomados para cursos estáveis; a necessidade, medida pelo peso de curso atribuído e, por fim, a produtividade medida pelo número de diplomados e matriculados. A escolha deste indicador deu-se pela simplicidade do seu cálculo, pela sua aceitação para distribuição de recursos entre as IFES e pela base de informações da UFRB comportar a aplicação desse indicador.

Na segunda parcela, estabeleceu-se a questão de utilização combinada de indicadores do Tribunal de Contas da União, no caso o peso referente a titulação dos docentes e as referidas carga horária dedicada aos respectivos centros de ensino. Na terceira parcela da soma ponderada a inserção da produção intelectual de todos os docentes da UFRB dos exercícios de 2017 a 2019, realizada através da extração dos currículos Lattes, elemento basilar para avaliação dos Programas de Pós-Graduação do país, através da base de dados do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA). Por fim, a qualidade dos cursos medidos pelos Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Figura 1: Matriz alocação de recursos UFRB



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

$$\text{Matriz OCC} = 0,45(\text{AeG}) + 0,15(\text{QDocente} \times \text{CH}) + 0,20(\text{PI}) + 0,20(\text{QCursos})$$

Aluno-equivalente de Graduação: considerada uma grandeza que procura traduzir numa unidade tangível a dimensão da instituição em que se considerando os estudantes matriculados nos seus cursos de caráter permanente, e que não sejam autofinanciados ou mantidos por recursos especiais de convênios ou parcerias com instituições públicas ou privadas. Ele é calculado por curso e o

somatório da contribuição de cada curso no total do equivalente de cada centro de ensino.

Qualidade e eficiência docente dos Centros: o número de docentes, não afastados, que contemporizam seu encargo docente e sua titulação. Esta dimensão da matriz abarca a Portaria Interministerial MPOG/MEC 313, de 04/08/2015 - DOU de 05/08/2015, onde expressa a relação da equação abaixo para professores 20h, 40h e dedicação exclusiva da Instituição,

$$TDE_j = 0,58 \cdot ND20H_j + ND40H_j + 1,68 \cdot NDDE_j$$

$ND20h$ ⇒ Número de docentes em regime de 20H do Centro de Ensino;

$ND40H_j$ ⇒ Número de docentes em regime de 40H do Centro de Ensino;

$NDDE_j$ ⇒ Número de docentes em regime de 40H-DE do Centro de Ensino.

Este valor de cada Centro de Ensino será multiplicado pela ponderação da Titulação Docente obtida da resolução da decisão do Tribunal de Contas da União (TCU) nº 408/2002, onde professores com doutoramento possuem peso 5, com mestrado peso 3, com especialização 2 e graduados 1.

A dimensão da Produção intelectual do Centro de Ensino: está associada a atualização do currículo Lattes dos docentes de cada Centro. Esta base, associada a plataforma do Sistema Integrado de Gestão (SIG) da UFRB, já realiza a extração de maneira automática e computada dentro dos itens e pesos de acordo com a Tabela 1 metodologia da plataforma Sucupira, obrigatória para cursos de Pós-Graduação, podendo ser auditados por comissões caso julguem necessários e assim manter a transparência e validade das informações mensuradas nesta dimensão.

Tabela 1: Peso das publicações

Artigo, Periódicos, Jornais e Similares	Audio Visuais	Capítulo de Livros	Comissões Julgadoras	Exposição ou Apresentação Artística	Livros	Maquetes, Protótipos, Softwares e Outros	Outros	Participação em Colegiado e Comissões	Participação em Comissão de Organização de Eventos	Participação em Eventos	Participação em Sociedades Científicas e Culturais	Textos Didáticos ou para Discussão	Trabalhos de Conclusão
Pesos													
0,15	0,10	0,10	0,01	0,10	0,23	0,10	0,01	0,01	0,15	0,01	0,01	0,01	0,01

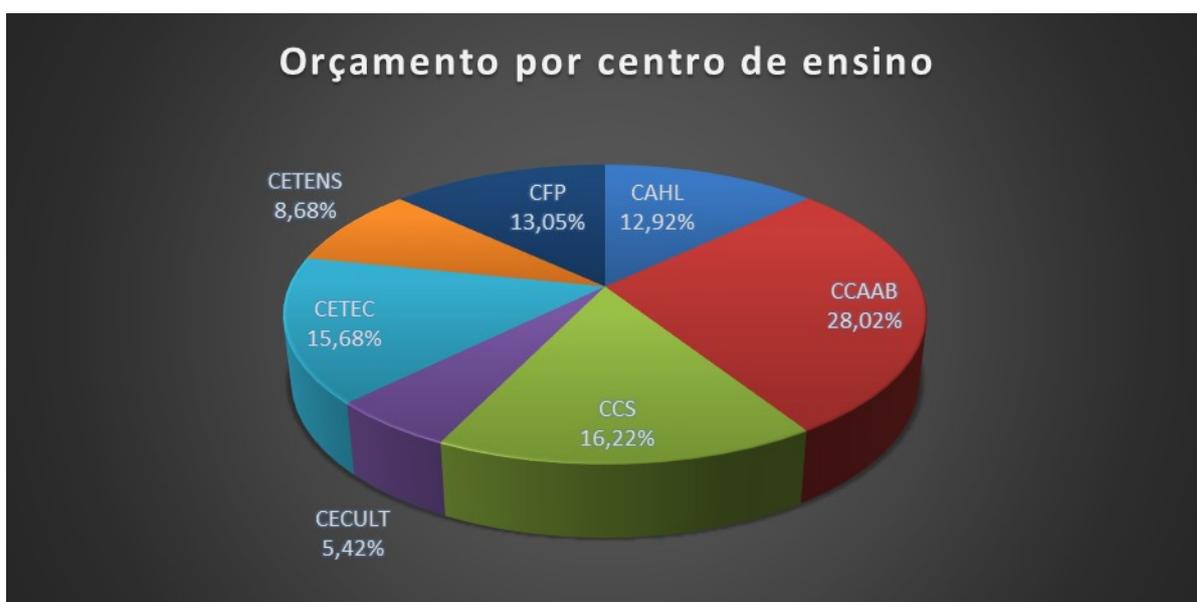
Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

Dimensão dos Conceitos dos Cursos: O conceito do curso SINAES será utilizado para todos os cursos do Centro de Ensino utilizando sempre o maior conceito entre o Conceito de Curso (CC) e ENADE.

4 SIMULAÇÃO

O resultado final obtido a partir dos indicadores propostos na matriz de descentralização orçamentária apresentado na Figura 2, fortalece a presença do CETENS com percentual de 8,68%, um centro novo e ainda sem infraestrutura própria. O centro de ensino que detém o maior percentual no rateio orçamentário é o CCAAB com 28,02% o que é explicado por ser o maior centro e possuir cursos com uma entrada ampla de estudantes, razoáveis número de concluintes, professores com alta qualidade (doutoramentos concluídos), maior produção intelectual por possuir programas de Pós-Graduação, além de peso 4.5 na avaliação SESU de áreas de formação. O CETEC que apesar de possuir cursos com grande fator de peso utilizando a indicação da tabela SESU, porém apresenta baixa produção intelectual fica com 15,68%. Os centros CFP e CAHL ficam com percentuais bem próximos conforme observado na Figura 2. O CCS destaca-se pela produção intelectual praticamente idêntica à do CCAAB mesmo sem ainda possuir um programa de pós-graduação consolidado é o centro que tem a segunda maior participação na distribuição orçamentária proposta com 16,22% e o CECULT que apresenta indicadores inferiores a todos os demais centros, exceto na categoria produção intelectual, onde supera o CETEC, ficando com a menor participação com apenas 5,42% do orçamento a ser distribuído.

Figura 18: Distribuição percentual dos recursos por centro de ensino



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

5 MEMÓRIA DE CALCULO

Matriz OCC Normalizada									
Centros de ensino	Aluno Equivalente de Graduação (AGE)	45% (AGE)	Qualidade Docente (TCU) x Carga Horária Docente (MPOG 33/2015)	15% QD X CH	Propriedade Intelectual (2017-2019)	20% PI	Qualidade média dos Cursos	20% QC	OCC
CAHL	1251,408	10,75%	136085,04	13,92%	95,80	14,65%	4,00	15,31%	R\$2.995.931,19
CCAAB	4041,7525	34,73%	295679,36	30,23%	159,90	24,45%	3,88	14,85%	R\$6.498.880,70
CCS	1505,96	12,94%	172089,96	17,60%	158,43	24,23%	3,80	14,55%	R\$3.761.080,49
CECULT	191,94	1,65%	43780,5	4,48%	47,72	7,30%	3,33	12,75%	R\$1.257.724,41
CETEC	2555,46	21,96%	117764,1	12,04%	36,24	5,54%	3,77	14,43%	R\$3.636.690,54
CETENS	834,06	7,17%	56371,2	5,76%	60,74	9,29%	3,57	13,67%	R\$2.013.376,79
CFP	1257,99	10,81%	156202,2	15,97%	95,07	14,54%	3,77	14,43%	R\$3.027.447,84
TOTAL	11638,5705	100,00%	977972,36	100,00%	653,90	100,00%	26,12	100,00%	R\$23.191.131,96

Valor Descentralizado em R\$	R\$	23.191.131,96
------------------------------	-----	---------------

AGE	0,45
QD X CH DOCENTE	0,15
PI	0,2
QC	0,2
Ponderação Total	1



Aluno Equivalente de Graduação

Q-CONCLUINTE	(Tudo)
ANO CONCLUSÃO	2018
CURSO	(Tudo)
peso_sesu	(Tudo)
area	(Tudo)
Q-INGRESSANTE	(Tudo)

Centros de Ensino	Soma de AGTI	Soma de AGE	Soma de REAIS	Soma de Q-INGRESSANTE	Soma de Q-CONCLUINTE
CAHL	1075,144	1251,408	R\$2.493.568,09	416	206
CCAAB	1524,345	4041,7525	R\$8.053.636,45	637	232
CCS	1063,71	1505,96	R\$3.000.790,96	246	184
CECULT	127,96	191,94	R\$382.461,56	40	26
CETEC	1314,03	2555,46	R\$5.092.035,15	478	215
CETENS	417,03	834,06	R\$1.661.956,30	252	43
CFP	932,98	1257,99	R\$2.506.683,45	386	150
Total Geral	6455,199	11638,5705	R\$23.191.131,96	2455	1056

$$= \left\{ \left[N_{di} \times D \times (1 + R) \right] + \left[\left(\frac{N_i - N_{di}}{4} \right) \times D \right] \right\} \times BT \times BFS \times PG$$

$Nfte_{(G)}$ = Número de alunos equivalentes (graduação);

N_{di} = Número de diplomados;

D = Duração média do curso;

R = Coeficiente de retenção;

N_i = Número de ingressantes;

BT = Bônus por turno noturno;

BFS = Bônus por curso fora de sede;

PG = Peso do Grupo.

Carga Horária Docente

jornada trabalho (Tudo)

Centros de Ensino	Quantidade de Docentes	Soma de CH-DOCENTE
CAHL	140	225,68
CCAAB	201	318,62
CCS	182	253,82
CECULT	77	126,9
CETEC	142	219,3
CETENS	90	146,8
CFP	154	247,94
Total Geral	986	1539,06

MPOG/MEC nº 313, de 04/08/2015 - DOU, de 05/08/2015,

$$= 0,58 ND20H_j + ND40H_j + 1,68 NDDE_j$$

$ND20H_j$ => número de docentes em regime de 20H da Unidade Acadêmica j

$ND40H_j$ => número de docentes em regime de 40H da Unidade Acadêmica j

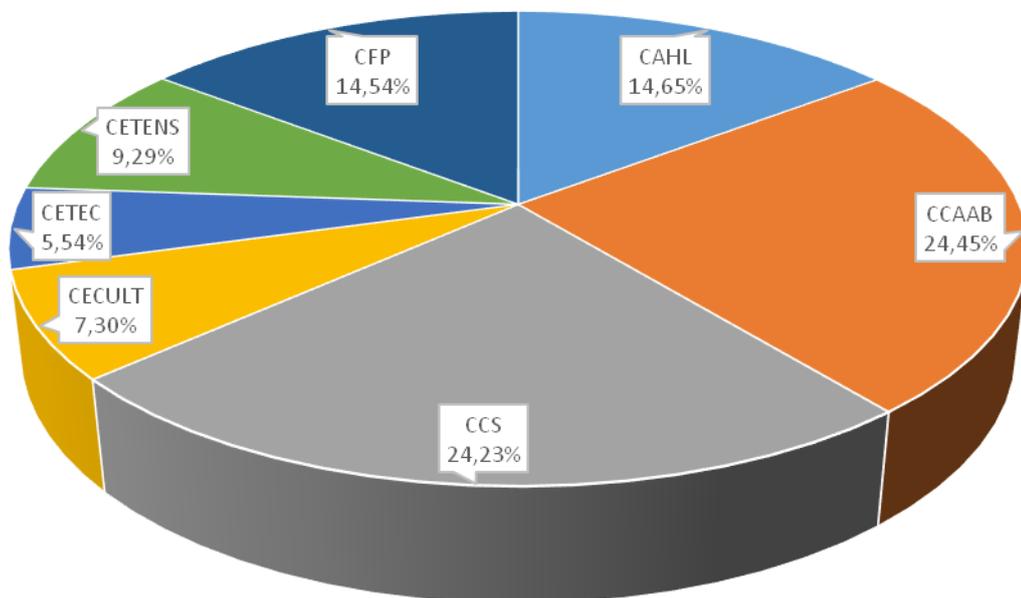
$NDDE_j$ => número de docentes em regime de 40H-DE da Unidade Acadêmica j

Qualidade Docente

Centros de Ensino	Soma de PROFESSOR EQUIVALENTE
CAHL	603
CCAAB	928
CCS	678
CECULT	345
CETEC	537
CETENS	384
CFP	630
Total Geral	4105

Produção Intelectual

ano		(Vários itens)					
Centros de Ensino	Soma de Peso	Soma de Artigo, Periódicos, Jornais e Similares		Soma de Capítulo de Livros	Soma de Livros	Soma de Maquetes, Protótipos, Softwares e Outros	
		CAHL	95,8	158	92	47	
CCAAB	159,90127	604	152	25	2	24,45%	
CCS	158,43	372	161	46		24,23%	
CECULT	47,72	83	76	33	2	7,30%	
CETEC	36,24	94	21	6	3	5,54%	
CETENS	60,74	147	43	13	1	9,29%	
CFP	95,07	210	135	59	1	14,54%	
Total Geral	653,90127	1668	680	229	11	100,0%	



Memória cálculo AGE CCS

CENTRO	AGTI	AGE	REAIS	Q- CONCLUINTE	Q- INGRESSANTE	ANO CONCLUSÃO	ANO INGRESSO	CURSO	area	peso_sesu	duracao_sesu	retencao_sesu
CCS	629,3	943,98	1.880.983,99	104	165	2018	2019	BACHARELADO INTERDISCIPLINAR EM SAÚDE	CS4	1,5	5	0,066
CCS	253,5	253,5	505.126,64	47	40	2018	2019	BACHARELADO EM PSICOLOGIA	CH1	1	5	0,1
CCS	74,29	148,58	296.061,99	13	20	2018	2019	BACHARELADO EM NUTRIÇÃO	CS3	2	5	0,066
CCS	106,6	159,9	318.618,34	20	21	2018	2019	BACHARELADO EM ENFERMAGEM	CS4	1,5	5	0,066

Memória de Cálculo AGE CCAAB

CENTRO	AGTI	AGE	REAIS	Q- CONCLUINTE	Q- INGRESSANTE	ANO CONCLUSÃO	ANO INGRESSO	CURSO	area	peso_sesu	duracao_sesu	retencao_sesu
CCAAB	181,5	363	723.317,43	27	87	2018	2019	LICENCIATURA EM BIOLOGIA	CB	2	4	0,125
CCAAB	98,66	197,316	393.173,83	23	58	2018	2019	TECNOLÓGICO EM AGROECOLOGIA	TEC	2	3	0,082
CCAAB	263	1183,5	2.358.253,94	40	82	2018	2019	BACHARELADO EM MEDICINA VETERINÁRIA	CS2	4,5	5	0,065
CCAAB	348,3	696,5	1.387.852,87	53	111	2018	2019	BACHARELADO EM AGRONOMIA	CA	2	5	0,05
CCAAB	104,4	208,824	416.104,79	22	69	2018	2019	TECNOLÓGICO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS	TEC	2	3	0,082
CCAAB	132	264	526.049,04	24	51	2018	2019	BACHARELADO EM BIOLOGIA	CB	2	4	0,125
CCAAB	104,1	208,2	414.861,40	10	51	2018	2019	BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PESCA	ENG	2	5	0,082

CCAAB	134,2	604,013	1.203.561,35	13	65	2018	2019	BACHARELADO EM ZOOTECNIA	CS2	4,5	5	0,065
CCAAB	158,2	316,4	630.461,80	20	63	2018	2019	BACHARELADO EM ENGENHARIA FLORESTAL	ENG	2	5	0,082

Memória cálculo AGE CAHL

CENTRO	AGTI	AGE	REAIS	Q-CONCLUINTE	Q-INGRESSANTE	ANO CONCLUSÃO	ANO INGRESSO	CURSO	area	peso_ses_u	duracao_ses_u	retencao_ses_u
CAHL	53,44	53,44	106.485,08	3	43	2018	2019	LICENCIATURA EM CIÊNCIAS SOCIAIS	CSA	1	4	0,12
CAHL	41,92	41,92	83.530,21	4	30	2018	2019	BACHARELADO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA	CSA	1	4	0,12
CAHL	92,9	185,808	370.242,88	24	47	2018	2019	TECNOLÓGICO EM GESTÃO PÚBLICA	TEC	2	3	0,082
CAHL	61,06	91,59	182.503,15	11	25	2018	2019	BACHARELADO EM ARTES VISUAIS	A	1,5	4	0,115
CAHL	197,9	197,92	394.377,37	29	97	2018	2019	BACHARELADO EM SERVIÇO SOCIAL	CSA	1	4	0,12
CAHL	105,7	158,49	315.808,76	21	36	2018	2019	BACHARELADO EM CINEMA E AUDIOVISUAL	A	1,5	4	0,115
CAHL	84,64	84,64	168.654,51	18	24	2018	2019	BACHARELADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS	CSA	1	4	0,12
CAHL	83,2	83,2	165.785,15	15	34	2018	2019	BACHARELADO EM MUSEOLOGIA	CSA	1	4	0,12
CAHL	234,4	234,4	467.067,78	56	44	2018	2019	LICENCIATURA EM HISTÓRIA	CH	1	4	0,1
CAHL	120	120	239.113,20	25	36	2018	2019	BACHARELADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL - JORNALISMO	CSA	1	4	0,12

Memória cálculo AGE CECULT

CENTRO	AGTI	AGE	REAIS	Q-CONCLUINTE	Q-INGRESSANTE	ANO CONCLUSÃO	ANO INGRESSO	CURSO	area	peso_ses	duracao_ses	retencao_ses
CECULT	128	191,94	382.461,56	26	40	2018	2019	BACHARELADO INTERDISCIPLINAR EM CULTURA, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS APLICADAS	A	1,5	4	0,115

Memória cálculo AGE CETEC

CENTRO	AGTI	AGE	REAIS	Q-CONCLUINTE	Q-INGRESSANTE	ANO CONCLUSÃO	ANO INGRESSO	CURSO	area	peso_ses	duracao_ses	retencao_ses
CETEC	30,41	60,82	121.190,54	1	22	2018	2019	BACHARELADO EM ENGENHARIA ELÉTRICA	ENG	2	5	0,082
CETEC	131,6	197,415	393.371,10	37	1	2018	2019	LICENCIATURA EM MATEMÁTICA	CE1	1,5	4	0,1325
CETEC	13,59	20,385	40.619,35	3	2	2018	2019	BACHARELADO EM MATEMÁTICA	CE1	1,5	4	0,1325
CETEC	213,9	427,88	852.597,97	34	60	2018	2019	BACHARELADO EM ENGENHARIA CIVIL	ENG	2	5	0,082
CETEC	53,28	106,56	212.332,52	8	19	2018	2019	BACHARELADO EM ENGENHARIA MECÂNICA	ENG	2	5	0,082
CETEC	681,8	1363,54	2.717.003,44	109	298	2018	2019	BACHARELADO EM CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLÓGICAS	CET	2	4	0,1325
CETEC	189,4	378,86	754.920,22	23	76	2018	2019	BACHARELADO EM ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL	ENG	2	5	0,082

Memória de cálculo AGE CETENS

CENTRO	AGTI	AGE	REAIS	Q-CONCLUINTE	Q-INGRESSANTE	ANO CONCLUSÃO	ANO INGRESSO	CURSO	area	peso_ses_u	duracao_ses_u	retencao_ses_u
CETENS	232	463,9	924.371,78	15	181	2018	2019	BACHARELADO INTERDISCIPLINAR EM ENERGIA E SUSTENTABILIDADE	CET	2	4	0,1325
CETENS	65,83	131,66	262.347,03	11	30	2018	2019	LICENCIATURA EM EDUCAÇÃO DO CAMPO COM HABILITAÇÃO EM MATEMÁTICA	CET	2	4	0,1325
CETENS	119,3	238,5	475.237,49	17	41	2018	2019	LICENCIATURA EM EDUCAÇÃO DO CAMPO COM HABILITAÇÃO EM CIÊNCIAS DA NATUREZA	CA	2	5	0,05

Memória cálculo AGE CFP

CENTRO	AGTI	AGE	REAIS	Q-CONCLUINTE	Q-INGRESSANTE	ANO CONCLUSÃO	ANO INGRESSO	CURSO	area	peso_ses_u	duracao_ses_u	retencao_ses_u
CFP	97,5	195	388.558,95	10	47	2018	2019	LICENCIATURA EM EDUCAÇÃO DO CAMPO - CIÊNCIAS AGRÁRIAS	CA	2	5	0,05
CFP	85,06	85,06	169.491,41	11	50	2018	2019	LICENCIATURA EM LETRAS: LÍNGUA PORTUGUESA/LIBRAS/LÍNGUA INGLESA - NOTURNO	LL	1	4	0,115
CFP	148,4	148,4	295.703,32	31	44	2018	2019	LICENCIATURA EM PEDAGOGIA	CH	1	4	0,1
CFP	146,9	220,395	439.161,28	21	49	2018	2019	LICENCIATURA EM EDUCAÇÃO FÍSICA	CS4	1,5	5	0,066

CFP	102,6	205,2	408.883,57	20	33	2018	2019	LICENCIATURA EM QUÍMICA	CET	2	4	0,1325
CFP	83,2	83,2	165.785,15	8	57	2018	2019	LICENCIATURA EM FILOSOFIA	CH	1	4	0,1
CFP	166,4	166,4	331.570,30	36	47	2018	2019	LICENCIATURA EM PEDAGOGIA	CH	1	4	0,1
CFP	72,24	108,36	215.919,22	8	46	2018	2019	LICENCIATURA EM MATEMÁTICA	CE1	1,5	4	0,1325
CFP	30,65	45,975	91.610,24	5	13	2018	2019	LICENCIATURA EM FÍSICA	CE1	1,5	4	0,1325

QUALIDADE DOS CURSOS

CENTRO	CÓDIGO DO CURSO	NOME DO CURSO	VALOR CC	CONCEITO CURSO	ANO CC	CPC FAIXA	CPC CONTINUO	CPC ANO	VALOR ENADE	ENADE ANO
CAHL	114987	SERVIÇO SOCIAL	4	4	2017	3	257	2016	3	2018
CAHL	114989	CIÊNCIAS SOCIAIS	3	3	2013	4	305	2017	3	2017
CAHL	1102956	ARTES VISUAIS	4	4	2016					
CAHL	1105377	GESTÃO PÚBLICA	4	4	2013	4	300	2015	4	2018
CAHL	114546	CINEMA E AUDIOVISUAL	5	5	2019	0		2009	0	2009
CAHL	100447	MUSEOLOGIA	4	4	2011					
CAHL	115681	HISTÓRIA	4	4	2011	3	235	2017	2	2017
CAHL	113425	COMUNICAÇÃO SOCIAL - JORNALISMO	4	4	2010	4	300	2015	3	2018
CAHL	1191700	PUBLICIDADE E PROPAGANDA	4	4	2017				3	2018
CCAAB	1405880	INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIAS AMBIENTAIS		3						
CCAAB	86730	ENGENHARIA DE PESCA	4	4	2014					
CCAAB	115037	BIOLOGIA	4	4	2013	3	269	2017	3	2017
CCAAB	13282	AGRONOMIA	4	4	2017	3	277	2016	3	2016
CCAAB	86500	ZOOTECNIA	4	4	2010	3	246	2016	3	2016
CCAAB	122140	AGROECOLOGIA	4	4	2017					
CCAAB	114992	MEDICINA VETERINÁRIA	4	4	2012	4	327	2016	4	2016
CCAAB	86728	ENGENHARIA FLORESTAL	4	4	2012	3	195	2017	2	2017
CCAAB	115027	GESTÃO DE COOPERATIVAS	4	4	2018					
CCS	1202547	MEDICINA	3	3	2017					
CCS	100450	NUTRIÇÃO	4	4	2011	3	273	2016	4	2016
CCS	100452	ENFERMAGEM	4	4	2018	3	279	2016	4	2016
CCS	100433	PSICOLOGIA	4	4	2014	4	375	2015	5	2018

CCS	1135527	INTERDISCIPLINAR EM SAÚDE	4	4	2019					
CECULT	1385766	MÚSICA - MÚSICA POPULAR BRASILEIRA		3						
CECULT	1272131	INTERDISCIPLINAR EM CULTURA, LINGUAGENS E TECNOLOGIAS APLICADAS	4	4	2017					
CECULT	1404985	INTERDISCIPLINAR EM ARTES		3						
CETEC	112848	CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLÓGICAS - BI/LI	4	4	2012					
CETEC	1205729	ENGENHARIA DE COMPUTAÇÃO	4	4	2014	4	325	2017	4	2017
CETEC	1327498	ENGENHARIA ELÉTRICA	4	4	2017					
CETEC	100427	ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL	4	4	2016	3	270	2017	3	2017
CETEC	1173916	ENGENHARIA CIVIL	4	4	2014	4	324	2017	4	2017
CETEC	1139335	MATEMÁTICA	4	4	2017					
CETEC	1434587	FÍSICA		3						
CETEC	1173700	ENGENHARIA MECÂNICA	3	3	2014	3	235	2017	2	2017
CETEC	1258973	MATEMÁTICA	4	4	2015	0		2017	0	2017
CETENS	1272132	INTERDISCIPLINAR EM ENERGIA E SUSTENTABILIDADE	4	4	2017					
CETENS	1271854	EDUCAÇÃO DO CAMPO - CIÊNCIAS DA NATUREZA E MATEMÁTICA	4	4	2017					
CETENS	1387538	ENGENHARIA DE ENERGIAS		3						
CETENS	1322584	PEDAGOGIA	5	5	2018					
CETENS	1385725	ENGENHARIA DE MATERIAIS		3						
CETENS	1406520	ALIMENTOS		3						

CETENS	1385726	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO		3						
CFP	1105378	LETRAS - LIBRAS/LÍNGUA ESTRANGEIRA	3	3	2015					
CFP	1136373	PEDAGOGIA		3		3	276	2017	3	2017
CFP	1206616	EDUCAÇÃO DO CAMPO - CIÊNCIAS AGRÁRIAS	4	4	2019					
CFP	1135224	FILOSOFIA	4	4	2012	3	251	2017	2	2017
CFP	1299915	AGROECOLOGIA	5	5	2019					
CFP	1102959	EDUCAÇÃO FÍSICA	4	4	2014	4	300	2017	4	2017
CFP	122138	QUÍMICA	4	4	2012	3	207	2017	2	2017
CFP	99132	FÍSICA	4	4	2014	3	256	2017	2	2017
CFP	100412	MATEMÁTICA	3	3	2014	3	283	2017	3	2017

Índice de Qualidade Docente				
CENTRO	PESO	TITULAÇÃO	Q-PROFESSORES	PROFESSOR EQUIVALENTE
CAHL	2	ESPECIALIZAÇÃO	1	2
CAHL	5	DOUTORADO	101	505
CAHL	3	MESTRADO	29	87
CAHL	1	SUBSTITUTOS	9	9
CCAAB	1	SUBSTITUTOS	6	6
CCAAB	5	DOUTORADO	170	850
CCAAB	3	MESTRADO	24	72
CCS	3	MESTRADO	59	177
CCS	5	DOUTORADO	86	430
CCS	2	ESPECIALIZAÇÃO	34	68
CCS	1	SUBSTITUTOS	3	3
CECULT	1	SUBSTITUTOS	1	1
CECULT	5	DOUTORADO	59	295
CECULT	3	MESTRADO	15	45
CECULT	2	ESPECIALIZAÇÃO	2	4
CETEC	2	ESPECIALIZAÇÃO	5	10
CETEC	5	DOUTORADO	75	375
CETEC	3	MESTRADO	45	135
CETEC	1	APERFEIÇOAMENTO	1	1
CETEC	1	SUBSTITUTOS	16	16
CETENS	3	MESTRADO	24	72
CETENS	5	DOUTORADO	61	305
CETENS	2	ESPECIALIZAÇÃO	2	4
CETENS	1	APERFEIÇOAMENTO	1	1
CETENS	1	SUBSTITUTOS	2	2
CFP	2	ESPECIALIZAÇÃO	6	12
CFP	5	DOUTORADO	96	480
CFP	3	MESTRADO	43	129
CFP	1	APERFEIÇOAMENTO	1	1
CFP	1	SUBSTITUTOS	8	8

Carga horária docente					
Centro	descrição	Jornada trabalho	Qtd professores	peso carga horaria	CH-DOCENTE
CAHL	Ativo Permanente	Dedicação exclusiva	124	1,68	208,32
CAHL	Professor Substituto	40 horas semanais	14	1	14
CAHL	Professor Visitante	Dedicação exclusiva	2	1,68	3,36
CCAAB	Ativo Permanente	40 horas semanais	1	1	1
CCAAB	Ativo Permanente	Dedicação exclusiva	175	1,68	294
CCAAB	Professor Substituto	20 horas semanais	13	0,58	7,54
CCAAB	Professor Substituto	40 horas semanais	6	1	6
CCAAB	Professor Visitante	Dedicação exclusiva	6	1,68	10,08
CCS	Ativo Permanente	20 horas semanais	29	0,58	16,82
CCS	Ativo Permanente	40 horas semanais	14	1	14
CCS	Ativo Permanente	Dedicação exclusiva	126	1,68	211,68
CCS	Professor Substituto	20 horas semanais	4	0,58	2,32
CCS	Professor Substituto	40 horas semanais	9	1	9
CECULT	Ativo Permanente	20 horas semanais	1	0,58	0,58
CECULT	Ativo Permanente	Dedicação exclusiva	74	1,68	124,32
CECULT	Professor Substituto	40 horas semanais	2	1	2
CETEC	Ativo Permanente	20 horas semanais	6	0,58	3,48
CETEC	Ativo Permanente	Dedicação exclusiva	118	1,68	198,24
CETEC	Professor Substituto	20 horas semanais	1	0,58	0,58
CETEC	Professor Substituto	40 horas semanais	17	1	17
CETENS	Ativo Permanente	Dedicação exclusiva	86	1,68	144,48
CETENS	Professor Substituto	20 horas semanais	4	0,58	2,32
CFP	Ativo Permanente	20 horas semanais	1	0,58	0,58
CFP	Ativo Permanente	Dedicação exclusiva	140	1,68	235,2
CFP	Professor Substituto	20 horas semanais	2	0,58	1,16
CFP	Professor Substituto	40 horas semanais	11	1	11

Memória de cálculo produção intelectual															
centro ano		PESO													
		0,15	0,10	0,10	0,01	0,10	0,23	0,10	0,01	0,01	0,15	0,01	0,01	0,01	0,01
		Artigo, Periódicos, Jornais e Similares	Audio Visuais	Capítulo de Livros	Comissões Julgadoras	Exposição ou Apresentação Artística	Livros	Maquetes, Protótipos, Softwares e Outros	Outros	Participação em Colegiado e Comissões	Participação em Comissão de Organização de Eventos	Participação em Eventos	Participação em Sociedades Científicas e Culturais	Textos Didáticos ou para Discussão	Trabalhos de Conclusão
CAHL	2017	78		40			16				85	239		7	491
CAHL	2018	55	2	40		3	21	1			85	260		9	668
CAHL	2019	25	1	12			10	1			28	79			406
CCAAB	2017	223		37	3		9				70	724		5	935
CCAAB	2018	250		69	9		12				50	535		3	1,127
CCAAB	2019	131		46	4		4	2			9	98			563
CCS	2017	142		67	1		12				182	528		7	257
CCS	2018	157		55	1		16				143	498		3	490
CCS	2019	73		39			18				41	151		12	157
CECULT	2017	39	18	19			9	1		1	42	118		9	165
CECULT	2018	30	1	41	2		17	1		3	19	131		25	139
CECULT	2019	14		16			7			11	11	44			70
CETEC	2017	41		6	2				1	1	17	173		1	271
CETEC	2018	32		8			6				24	141			361
CETEC	2019	20		7				3			4	36			174
CETENS	2017	29		20			9	1	9		53	127			145
CETENS	2018	54		19	3		4				79	196		1	192
CETENS	2019	63		4	5						15	71			176
CFP	2017	83		41			30				54	264	1	1	289
CFP	2018	82		69			21	1			63	206		5	374
CFP	2019	45		25			8				25	65			305

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES DA UFRB**Perfil dos entrevistados**

1) Qual a sua categoria de servidor? * Marcar apenas uma oval.

- Docente
 Técnico Administrativo

2) Qual cargo você ocupa na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)? * Marcar apenas uma oval.

- Pró-Reitor (a)
 Diretor (a) de centro
 Superintendente Coordenador (a)
 Gerente Técnico
 Outro

3) Quais foram os cursos de sua formação profissional (graduação)? *

4) Quanto tempo você possui de serviço público? Marcar apenas uma oval.

- Menos de 02 anos
 Entre 02 e 04 anos
 Entre 04 e 06 anos
 Entre 06 e 08 anos
 Superior a 08 anos

5) Sua primeira experiência ocupando cargo de gestão no serviço público foi na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia? * Marcar apenas uma oval.

- Sim

Não

6) Há quanto tempo você ocupa cargo de gestão na UFRB? * Marcar apenas uma oval.

- Menos de 02 anos
 Entre 02 e 04 anos
 Entre 04 e 06 anos Entre 06 e 08 anos Superior a 08 anos

Dimensão Conceitual

7) Como você avalia o seu nível de conhecimento sobre a temática indicadores de gestão? *

1-Muito Ruim; 2- Ruim; 3- Intermediário; 4- Bom; 5- Excelente Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Ruim	<input type="radio"/>	Excelente				

8) Como você avalia o seu nível de conhecimento sobre os indicadores de gestão determinados pela decisão 408/2002 do Tribunal de Contas da União - TCU (Tradicionalmente conhecidos como indicadores do TCU)? *

1-Muito Ruim; 2- Ruim; 3- Intermediário; 4- Bom; 5- Excelente Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Ruim	<input type="radio"/>	Excelente				

9) Considerando a importância dos indicadores enquanto elementos de gestão no contexto atual da administração pública qual seu nível de interesse por esta ferramenta? *

1-nenhum; 2- pouco; 3- indiferente; 4- muito; 5- completamente Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhum	<input type="radio"/>	Completamente				

10) Caso a UFRB promova treinamentos e oficinas sobre a criação e utilização de indicadores de gestão, qual o seu nível de interesse em participar? * 1- nenhum; 2- pouco; 3- indiferente; 4- muito; 5- completamente (Marcar apenas uma oval).

	1	2	3	4	5	
nenhum	<input type="radio"/>	completamente				

Dimensão Institucional

11) Como você avalia a necessidade da universidade adotar um modelo de gestão que privilegie a utilização de indicadores para balizar e orientar as ações dos seus gestores com relação a distribuição e alocação dos recursos orçamentários,

materiais e humanos? * 1- muito irrelevante; 2- irrelevante; 3-indiferente; 4-relevante; 5- totalmente relevante Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Muito Irrelevante Totalmente Relevante

12) A UFRB publiciza e divulga adequadamente os indicadores por ela coletados, de modo a incorporá-los a rotina da instituição. *

1- nunca; 2- quase nunca; 3-às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

13) No processo de planejamento de sua unidade organizacional você utiliza as series históricas evidenciadas pelos indicadores para identificar elementos críticos e a partir disso definir ações corretivas e preventivas? *

1- nunca; 2- quase nunca; 3-às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

14) Em sua unidade existe prática de instituir indicadores para medir o desempenho e alcance dos objetivos e metas definidos? *

1- nunca; 2- quase nunca; 3-às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

Dimensão Avaliativa

15) Você considera que as informações fornecidas pelos indicadores da decisão 408/2002 TCU apresentam qualidade e utilidade para a tomada de decisões críticas. *

1-discordo totalmente; 2-discordo; 3- indiferente; 4- concordo; 5- concordo totalmente Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

16) O indicador aluno tempo integral/funcionário equivalente representa o número de alunos por cada servidor técnico da IES. Este indicador é um bom elemento de sustentação quando da decisão de movimentar pessoal (liberação para cursos, redistribuição, remoção e etc..). *

1-discordo totalmente; 2-discordo; 3- indiferente; 4- concordo; 5- concordo totalmente Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concorde totalmente

17) Os indicadores determinados pela decisão 408/2002 TCU são elementos que traduzem de forma qualitativa conhecimento sobre a organização de modo que possam orientar com assertividade as ações dos gestores nos níveis estratégicos e táticos da instituição. *

1-discordo totalmente; 2-discordo; 3- indiferente; 4- concordo; 5- concordo totalmente Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concorde totalmente

18) Os índices apontados pelos indicadores determinados pela decisão 408/2002 TCU revelam aspectos importantes da instituição para os cidadãos usuários. *

discordo totalmente; 2-discordo; 3- indiferente; 4- concordo; 5- concordo totalmente Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concorde totalmente

19) Um dos indicadores determinados pela decisão normativa 408/2002 TCU é o índice Taxa de Sucesso na Graduação. Este indicador é um bom parâmetro de informação sobre cursos, centro de ensino e a instituição como um todo. *

1- discordo totalmente; 2-discordo; 3- indiferente; 4- concordo; 5- concordo totalmente Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concorde totalmente

20) O resultado do custo aluno poderia ser administrado com a implementação de ações que busquem uma melhor produtividade. *

1-discordo totalmente; 2-discordo; 3- indiferente; 4- concordo; 5- concordo totalmente Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

21) O indicador grau de participação estudantil é a razão entre o número de alunos em tempo integral e o número de alunos matriculados, expressa a velocidade de integralização curricular. Este indicador contribui para a formulação de estratégias que favoreçam a integralização dos alunos no tempo mínimo previsto na ementa dos cursos. *

1-discordo totalmente; 2-discordo; 3- indiferente; 4- concordo; 5- concordo totalmente Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

22) O indicador grau de envolvimento discente com a pós-graduação representa a quantidade de alunos da IES que estão envolvidos com a pós-graduação. A informação fornecida por este indicador é relevante para a formulação de estratégias que visem ampliar a participação dos estudantes da instituição na pós-graduação. *

1-discordo totalmente; 2-discordo; 3- intermediário; 4- concordo; 5- concordo totalmente Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

23) O indicador conceito CAPES para a pós-graduação demonstra a qualidade dos cursos de pós-graduação de uma IES. Este indicador contribui de forma significativa para possíveis ações de melhorias dos cursos. *

1-discordo totalmente; 2-discordo; 3- indiferente; 4- concordo; 5- concordo totalmente Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

24) O índice de qualificação do corpo docente é um indicador que reflete a qualificação do corpo docente das IFES. Os gestores da instituição fazem uso adequado desta informação para induzir a criação de novos programas de mestrado e doutorado. *

1-Discordo totalmente; 2-discordo; 3- indiferente; 4- concordo; 5- concordo totalmente marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

25) Elementos da Nova Gestão Pública como: Governança, indicadores, administração por resultados e eficiência que em muito se assemelham ao mundo corporativo são importantes para a melhoria da gestão. *1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- indiferente; 4- concordo; 5- concordo totalmente Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

26) Elementos da Nova Gestão Pública como: Governança, indicadores, administração por resultados e eficiência não deveriam ser aplicados no espaço da gestão universitária em face às peculiaridades inerentes a uma instituição de ensino superior. *

1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- indiferente; 4- concordo; 5- concordo totalmente Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Dimensão Uso/Decisão

27) Nos processos de trabalho de sua unidade organizacional você costuma referenciar suas ações e da sua equipe utilizando as informações que os indicadores apresentam sobre a instituição? *

1-nunca; 2- quase nunca; 3-às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

28) Em sua rotina de trabalho é comum situações em que a tomada de decisão seja dificultada pela falta de informação de seu setor ou de outros setores da instituição. *

1-nunca; 2- quase nunca; 3-às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

29) Você costuma utilizar a série histórica dos indicadores TCU de sua instituição para comparar aspectos importantes da sua organização com outras Instituições? *

1-nunca; 2- quase nunca; 3-às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

30) O indicador aluno tempo integral/professor equivalente estabelece uma relação entre o número de alunos e professores e pode ser obtido tanto da instituição como um todo ou de um centro específico. Qual a influência do resultado desse indicador sobre a decisão de contratar novos professores? *

1-nenhuma; 2- pouco; 3- indiferente; 4- muito; 5- completamente Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhuma	<input type="radio"/>	Completamente				

31) O indicador custo corrente aluno equivalente evidencia quanto representa em termos orçamentários cada aluno para a instituição. Quando é tomada uma decisão de redução ou ampliação de vagas nos cursos o impacto dessa decisão no custo por aluno é objeto de uma análise circunstanciada do centro de ensino ou da administração central. *

1- nunca; 2- quase nunca; 3-às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

32) Durante o período de sua gestão ou nas anteriores a informação apresentada pelo indicador grau de envolvimento discente na pós-graduação foi objeto de alguma discussão ou avaliação de modo a subsidiar a formulação de estratégias para melhorar a participação dos estudantes da UFRB na pós-graduação? *

1-nunca; 2- quase nunca; 3-às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

33) Os indicadores de gestão TCU auxiliam os gestores na tomada de decisão. * 1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- indiferente; 4- concordo; 5- concordo totalmente Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--

Discordo totalmente Concordo totalmente

34) Os gestores da UFRB fazem uso dos indicadores de gestão TCU para balizar suas decisões. *

1-discordo totalmente; 2-discordo; 3- indiferente; 4- concordo; 5- concordo totalmente Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente
