

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO BASEADO EM INDICADORES PARA O  
ACOMPANHAMENTO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE.**

**Autoria**

**Eliza Antonini Schroeder**

Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA/Universidade Federal do Rio Grande - FURG

**Guilherme Lerch Lunardi**

Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA/Universidade Federal do Rio Grande - FURG

**Errol Fernando Zepka Pereira Junior**

Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA/Universidade Federal do Rio Grande - FURG

**Livia Castro D`Avila**

Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA/Universidade Federal do Rio Grande - FURG

**Resumo**

O presente trabalho tem como objetivo propor uma ferramenta de gestão baseada em indicadores para auxiliar no acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Rio Grande. A partir do mapeamento de indicadores oriundos dos processos avaliativos dessas instituições, reuniu-se 195 indicadores e associou-se as estratégias definidas para o alcance dos objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2018. A proposta foi elaborada a partir da aplicação de questionários aos gestores da Universidade. Como resultado, o modelo apresenta 261 indicadores distribuídos em 227 estratégias definidas para o alcance dos 45 objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2018.

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GOVERNO E TERCEIRO SETOR**

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO BASEADO EM INDICADORES PARA O  
ACOMPANHAMENTO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE.**

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo propor uma ferramenta de gestão baseada em indicadores para auxiliar no acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Rio Grande. A partir do mapeamento de indicadores oriundos dos processos avaliativos dessas instituições, reuniu-se 195 indicadores e associou-se as estratégias definidas para o alcance dos objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2018. A proposta foi elaborada a partir da aplicação de questionários aos gestores da Universidade. Como resultado, o modelo apresenta 261 indicadores distribuídos em 227 estratégias definidas para o alcance dos 45 objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2018.

**Palavras-chave:** educação superior; indicadores de desempenho; plano de desenvolvimento institucional.

**Abstract:** This paper aims to propose a management tool based on indicators to assist in monitoring the Institutional Development Plan of Federal University of Rio Grande. From the mapping of indicators or processes to assess the competences of this institutions, 195 indicators met and were associated as strategies to achieve the objectives of the Institutional Development Plan 2015-2018. The proposal was elaborated from the applications of questionnaires to the managers of the University. As a result, the model presents 261 items distributed in 227 strategies defined to reach the 45 goals of the 2015-2018 Institutional Development Plan.

**Keywords:** college education; performance indicators; institutional development plan.

## 1. INTRODUÇÃO

O uso de indicadores como ferramenta de gestão tem sido amplamente discutido, sendo ele considerado um tema fundamental para o sucesso das organizações (UCHOA, 2013). Nesse sentido, a busca por maior competitividade e melhor adequação ao mercado tem estimulado as organizações a utilizarem indicadores de desempenho que proporcionem informações para os mais variados setores e funções administrativas. Entretanto, o número de organizações, tanto públicas quanto privadas, que aplicam de forma consistente uma gestão apoiada em indicadores, ainda é limitado (REIS e REIS, 2013).

Nas instituições de ensino superior essa situação não é diferente. Apesar de existir uma preocupação com a qualidade do ensino prestado e com o andamento das atividades desempenhadas pelas universidades, o uso de indicadores de desempenho tem representado um desafio constante aos seus gestores (REIS e REIS, 2013). As instituições de ensino no país são avaliadas constantemente pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), através de diferentes processos avaliativos (BRASIL, 2004). Porém, em muitos casos, as avaliações realizadas são percebidas pelos gestores apenas como uma exigência do MEC, e não como um instrumento de gestão capaz de gerar uma gama de informações, que bem organizadas e analisadas, poderiam servir como subsídio para estruturar diferentes estratégias a serem implementadas por essas instituições. Segundo Kaplan e Norton (1997), o uso de indicadores possibilita às organizações não só eficácia e eficiência na gestão, mas também o ajuste da gestão às premissas da organização.

Seguindo a tendência da maioria das empresas, diferentes instrumentos de gestão têm sido utilizados pelas instituições de ensino superior, tanto públicas quanto privadas.

O presente trabalho foi proposto pela necessidade observada de utilização dos dados provenientes dos processos avaliativos da Universidade Federal do Rio Grande – FURG como apoio à gestão. Uma vez que tais processos são obrigatórios, um grande número de informações acaba sendo gerado, mas muitas vezes não são aproveitados pelos seus gestores. Isso torna necessário a proposição de um modelo de gestão, adaptado à realidade da instituição que se utiliza destas informações. Assim, propõe-se como objetivo geral a elaboração de um modelo de avaliação de desempenho institucional específico para a FURG. Como objetivos específicos, definem-se os seguintes: (i) Conceituar através da literatura indicadores de desempenho e sua relação com o PDI; (ii) Mapear os indicadores institucionais mais utilizados nas avaliações das Universidades; (iii) Enquadrar ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da FURG; (iv) Propor um do modelo de gestão específico para o acompanhamento do PDI.

O presente artigo está dividido em 6 seções. Após a introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico referente aos indicadores de desempenho. A seção 3 conceitua a gestão e avaliação de desempenho nas universidades. A seção 4 detalha os procedimentos metodológicos da pesquisa. A seção 5 apresenta os resultados obtidos na pesquisa. Por fim, a seção 6 apresenta as considerações finais do trabalho assim como as limitações encontradas e as sugestões para estudos futuros.

## 2. INDICADORES DE DESEMPENHO

Quando se trata de competitividade, alguns aspectos devem ser levados em consideração. Segundo Moraes (2005, p. 85), “medir o desempenho passou a ser

condição imprescindível para as empresas”; o autor ainda complementa que sempre esteve presente nas empresas algum tipo de indicador, mesmo que não tenha sido reconhecido como um indicador em potencial para o uso competitivo. Kaplan e Norton (1997) sugerem que a definição de estratégias e competências deve ser derivada da medição de desempenho, caso a empresa queira sobreviver na era da informação.

Indicadores são índices desenvolvidos dentro das empresas, que permitem uma análise quanto a sua realidade e as principais variáveis que afetam, não só a gestão e o seu resultado, como também o ajuste e desenvolvimento de uma estratégia (REIS e REIS, 2013).

Logo, pode-se afirmar que o uso de indicadores como ferramenta de gestão permite às organizações utilizar dados que ajustem suas estratégias ao alcance de objetivos, identificar os pontos forte e fracos de seus processos, comparar seu desempenho ao longo do tempo, gerenciar suas ações, adquirir competitividade e muitos outros. Tão importante é o uso e gestão de indicadores de desempenho para as organizações, que a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento elaborou um “Guia referencial para medição do desempenho da gestão”, onde define que o uso de indicadores na gestão serve para: (i) Mensurar os resultados e gerir o desempenho; (ii) Embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão; (iii) Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais; (iv) Facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e (v) Viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

### **3. GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS UNIVERSIDADES**

Nas universidades, a busca por competitividade também aparece como um objetivo estratégico, uma vez que existe uma preocupação com a qualidade dos cursos oferecidos, o tipo de profissional que está sendo formado e a resposta dada à sociedade como justificativa pelos investimentos realizados. Conforme Canterle e Favaretto (2008, p. 395), “a universidade é vista como uma instituição de serviços e como espaço de geração e disseminação de conhecimento para a sociedade, isso através da pesquisa, do ensino ou da extensão”, interagindo, assim, com diferentes segmentos da sociedade e estabelecendo uma relação de expectativa no que se refere à qualidade e desempenho científico, econômico e social.

Muitas Instituições de Ensino Superior, no intuito de obterem o alcance de objetivos de imediato e não compreendendo a importância do tempo para a consolidação da estratégia, utilizam-se de métodos sem planejamento (SCHIRMANN, CRUZ JUNIOR, PINTO e DALFOVO, 2013). A falta de avaliação e medição do índice de desempenho são percebidos pelos autores como um desafio em busca da qualidade de ensino, uma vez que o sistema de avaliação tem um papel importante, pois reflete a filosofia e a cultura da organização. Apesar de sua grande utilidade os indicadores de desempenho não são bem recepcionados na área da educação (de SOUZA, 2017).

Uma prática de planejamento e gestão comumente desempenhada nas universidades, e que é exigência pelo Ministério da Educação, é a elaboração de planos de gestão institucional como o Projeto Político Pedagógico (PPI) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Para Francisco, Nakayama, de Souza e Zili (2015), sobre projeto institucional, o SINAES trouxe através do decreto 5.773/06 a regulamentação do Sistema através da estrutura do PDI, permitindo que este

documento viesse a ser referência básica para os processos de avaliação institucional das universidades. Ainda para os autores, através do PDI, tornou-se possível estabelecer-se objetivos estratégicos e ações divididas em eixos trazendo assim a articulação necessária entre o PDI, o processo de gestão estratégica da universidade e a avaliação

A Universidade é vista como uma instituição complexa que tem como dever desenvolver indissociavelmente as dimensões de pesquisa, ensino e extensão (CANTERLE e FAVARETTO, 2008), o que evidencia a importância de incluir nos processos avaliativos os cursos de graduação, pós-graduação, a comunidade acadêmica, as ações de gestão da organização e outros segmentos que contribuem para o desenvolvimento destas dimensões.

É importante salientar que existem inúmeros indicadores presentes nas atividades das instituições de ensino, mas nem sempre são levados em consideração e nem percebidos como importantes para a gestão, uma vez que o uso de indicadores em universidades geralmente está atrelado aos processos de avaliação exigidos pelo MEC/TCU. Conforme defende Tachizawa e Andrade (2001, p. 251), os diversos processos de avaliação são procedimentos cada vez mais difundidos no país, tendo como objetivo a melhoria da qualidade de ensino: “isso se deve ao papel cada vez mais relevante que a educação vem assumindo no mundo moderno, especialmente devido a sua função estratégica para o desenvolvimento tecnológico, econômico, social e cultural de uma nação”.

#### **4. METODOLOGIA**

Os procedimentos metodológicos desse artigo apresentam-se descritos quanto ao seu propósito, caráter, delineamento e técnicas de coleta e análise de dados.

Quanto ao propósito, a pesquisa está classificada como uma proposição de planos, que para Dieh e Tatim (2004) é uma pesquisa que tem por objetivo apresentar propostas de planos ou sistemas que possibilitem solucionar problemas organizacionais.

Quanto ao caráter, a pesquisa está classificada como quantitativa. Para Roesch (2010), a pesquisa quantitativa transforma as informações em dados estatísticos para análise dos dados.

Quanto ao delineamento, a pesquisa está classificada como descritiva. Para Gil (2010), esta pesquisa objetiva identificar relações entre variáveis ou descrever características de determinada população.

Quanto às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas a aplicação de questionários e pesquisa bibliográfica que Gil (2010) define como desenvolvida baseada em materiais já publicados, tradicionalmente esta técnica de pesquisa inclui: materiais impressos como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e análise de eventos científicos. Com relação ao questionário, Dieh e Tatim (2004) definem como um documento que contém uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas pelos sujeitos pesquisados acerca de um determinado assunto, as informações aqui solicitadas são recolhidas a uma base de dados onde serão analisadas.

Quanto às técnicas de análise de dados, a pesquisa está classificada como um método estatístico. Para Roesch (2010), esta análise acontece através de associações, correlações e medida de frequência.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Mapeamento

Como forma de se atingir os objetivos propostos no estudo, inicialmente realizou-se um levantamento de diferentes indicadores utilizados na gestão de universidades. Foram utilizados os seguintes documentos: os indicadores desenvolvidos pela Comissão Própria de Avaliação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS, 2013), os indicadores desenvolvidos no Fórum Nacional de Pró-reitores de Planejamento e Administração (IFES FORPLAD, 2013), os indicadores utilizados no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Fluminense (UFF, 2015), mais os indicadores do Tribunal de Contas da União (TCU), do Ministério da Educação (MEC) e do Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa (INEP) (INEP, 2011). Somaram-se, ainda, os indicadores identificados nos trabalhos de Almeida e Gomes (2014), Barbosa, Freire e Crisóstomo (2011) e Ferreira, Santos e Pessanha (2013). Após o mapeamento e sistematização das informações obtidas nos documentos revisados, contabilizou-se um total de 195 indicadores, conforme consta na tabela 1.

Tabela 1 – Mapeamento de indicadores de desempenho em IES.

Fonte Pesquisada	Quantidade Indicadores Resultantes
FERREIRA, 2013 - Avaliação do Ensino Superior: Análise dos indicadores instituídos pelo TCU para as IFES	1
INEP 2011 - Manual de indicadores de qualidade 2011 (diretoria de avaliação estudantil)	3
BARBOSA, 2011 - Análise dos indicadores de gestão das IFES e o desempenho no ENADE.	11
ALMEIDA e GOMES, 2013 - Avaliação do desempenho das Universidades brasileiras: uma aplicação da análise envoltória de dados.	20
FORPLAD, 2013 - Indicadores de trabalho elaborados no Fórum nacional de Pró-reitores de Planejamento e Administração	20
UFF, 2013 - Indicadores utilizados no PDI 2013-2017 da Universidade Federal Fluminense	32
UFRGS. Indicadores da UFRGS aprovados pela CPA, 2013	108

Fonte: dados da pesquisa

### 5.2. Enquadramento ao PDI

Realizou-se o enquadramento dos indicadores identificados junto ao Plano de Desenvolvimento Institucional da FURG 2015-2018, este encontra-se estruturado em 45 objetivos, por meio de 225 estratégias distribuídas em 11 eixos de atuação, divididos em: Ensino de Graduação, Ensino de Pós-Graduação, Pesquisa, Inovação Tecnológica, Extensão, Cultura, Assuntos Estudantis, Gestão de Pessoas, Infraestrutura, Gestão da Informação e Gestão Institucional. Este enquadramento pode ser observado na tabela 2.

Tabela 2 - Relação entre quantidade de objetivo, estratégias e indicadores para cada eixo

Eixo	Nº de Objetivos	Nº de Estratégias	Nº de indicadores associados
Graduação	4	25	112
Pós-Graduação	3	19	56

Pesquisa	2	12	29
Inovação Tecnológica	3	11	30
Extensão	2	19	28
Cultura	3	14	11
Assuntos Estudantis	4	17	38
Infraestrutura	3	25	38
Gestão de Pessoas	7	18	81
Gestão da Informação	4	13	19
Gestão Institucional	10	54	82
Total	45	227	524

Fonte: dados da pesquisa

Mesmo tendo identificado 195 indicadores específicos para o contexto de universidades, não foram encontrados para algumas estratégias e objetivos indicadores que pudessem associados. Assim, nem todas estratégias propostas no PDI 2015-2018 contém indicadores que permitam o seu acompanhamento. Todavia, alguns indicadores foram associados a mais de uma estratégia e objetivo, portanto, foi possível associar-se 524 indicadores.

### 5.3. Proposta do Modelo

Após o enquadramento dos indicadores com a Proposta Preliminar do PDI, foi elaborado um documento para cada eixo, contendo seus objetivos, estratégias e indicadores a eles relacionados, sendo posteriormente encaminhados a diferentes membros do CAP para validação, de acordo com o eixo ao qual atuaram durante o processo de revisão do PDI. Esses documentos serviram como forma de realizar a validação dos indicadores e ainda obtenção de sugestões quanto aos indicadores propostos e, ainda, de possíveis outros, destacando aqueles que seriam os mais importantes ou representativos de cada estratégia proposta no PDI.

Ao todo, esta revisão foi realizada por 14 membros do CAP, sendo a análise de cada um dos 11 eixos realizada por 2 avaliadores. Cabe destacar que alguns avaliadores revisaram mais de um eixo, por terem participado das discussões referentes aos eixos previamente. A partir dessa avaliação, foi possível verificar os indicadores percebidos como válidos e úteis para monitorar e acompanhar o desenvolvimento do PDI 2015-2018, identificando-se ainda os mais importantes. Na tabela 3 apresentam-se os resultados obtidos.

Tabela 3 – Modelo de gestão proposto

EIXO	OBJETIVO	INDICADOR PROPOSTO
ENSINO DA GRADUAÇÃO	Buscar a excelência nos cursos de graduação	Número de disciplinas ofertadas em uma unidade acadêmica para cursos de outras Unidades
		Cursos de graduação com PP atualizado nos últimos quatro anos / Total de cursos de graduação
		Número de Cursos com Núcleo Docente Estruturante atuantes
		Taxa de Sucesso na Graduação
		Conceito ENADE
		Número de egressos que ingressam em programas de pós-graduação
		Número de disciplinas que utilizam as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)
		Número de alunos da IFES em programas de mobilidade acadêmica
		Número de ações realizadas com os docentes sobre o tema interdisciplinar curricular
		Número de alunos de graduação inseridos em projetos de pesquisa, iniciação científica e extensão

	<p>Número de publicações da Pós-Graduação com participação de alunos de graduação</p> <p>Número de cursos de graduação que possuem unidades curriculares (disciplinas) expressamente relacionadas às atividades de pesquisa ou extensão</p> <p>Quantidade de projetos de pesquisa, iniciação científica e extensão nos cursos de graduação/ quantidade de cursos de graduação</p> <p>Número de palestras com profissionais externos realizadas pelos cursos</p> <p>Número de visitas técnicas realizadas</p> <p>Número de Programas de educação tutorial (PET)</p> <p>Número de estudantes atendidos pelo Programa de Desenvolvimento Estudantil</p> <p>Recurso disponibilizado para infraestrutura e recursos humanos nos campi fora da sede</p> <p>Número de cursos de formação com os coordenadores de cursos e docentes que atuam nos campi fora da sede</p>
Otimizar a ocupação de vagas nos cursos de graduação	<p>Ações de divulgação</p> <p>Vagas ofertadas/vagas preenchidas</p> <p>Critérios nos Editais de vagas remanescentes/ocupação de vagas</p> <p>Total de discentes ingressantes por ações afirmativas/Total de discentes de graduação</p> <p>Total de Concluintes discente ingressante por ações afirmativas/total ingressantes por ações afirmativas</p> <p>Total de ingressantes por processo seletivo específico</p> <p>Número de candidato/vaga por curso de graduação</p>
Qualificar o estágio curricular Qualificar os processos pedagógicos	<p>Número de contratos assinados/total discentes estágios obrigatórios</p> <p>Número de normas implementadas sobre estágios curriculares</p> <p>Cursos de capacitação sobre desenvolvimento de projetos de ensino / servidores participantes</p> <p>Número de alunos atendidos pelo Programa de Acompanhamento e Apoio Pedagógico ao Estudante</p> <p>Número de ações desenvolvidas pelo Programa de Acompanhamento e Apoio Pedagógico ao Estudante</p>
<b>ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO</b>	<p>Buscar a excelência nos cursos de pós-graduação stricto sensu</p> <p>Total docentes orientadores de Pós-Graduação / Total de docentes</p> <p>Total de discentes formados na pós-graduação no ano / Total de docentes de pós-graduação</p> <p>Número de programas de pós-graduação stricto sensu com conceito maior ou igual a 5</p> <p>% de programas de pós-graduação stricto sensu com conceito maior ou igual a 5</p> <p>Número de dissertações e teses co-orientadas por docentes de outros cursos da IFES</p> <p>Número de disciplina do programa oferecidas em mais de um programa/Total de disciplinas do programa</p> <p>Total de pesquisadores visitantes estrangeiros recebidos no ano / Total de docentes do programa</p> <p>Total de projetos de pesquisa com cooperação internacional / Total de grupos de pesquisa ativos</p> <p>Número de artigos publicado em periódicos/ano</p> <p>% de publicações em revistas Qualis A/ano</p> <p>Número de atividades acadêmicas (aulas, minicursos, simpósios, projetos, reuniões, saídas de campo, etc) que envolvam simultaneamente alunos de graduação e pós-graduação/ano</p> <p>Número de projetos de dissertação ou tese sendo realizados em cooperação (logística, financeira ou intelectual) com entidades sociais</p> <p>Total de bolsistas pós-doc/ total de docentes de pós-graduação</p> <p>Discentes de mestrado e doutorado com bolsa / Total de discentes de mestrado e doutorado</p> <p>Total de recém-doutores ou recém concursados atuando como</p>

	orientador nos cursos de pós-graduação da IFES Total de docentes recém-doutores ou recém-concursados (nos últimos 3 anos) vinculado a grupo de pesquisa/ Total de docentes recém-doutores ou recém-concursados (nos últimos 3 anos)	
Ampliar a oferta de cursos de pós-graduação stricto sensu	Número de cursos criados em áreas de avaliação da CAPES que a IFES ainda não possuía/ano Número de programa de pós-graduação interinstitucional/Número de programa de pós-graduação ofertados Número de cursos de mestrados que passarem de conceito 3 para conceito 4 da CAPES/número de cursos de mestrado com conceito 3 Número de programas de doutorado/Total de Mestrados % de programas de mestrado com conceito maior ou igual a 4 Número de cursos de pós-graduação criados/ Número de solicitações feitas	
Objetivo 3 - Buscar a excelência nos cursos de pós-graduação lato sensu	Índice de Participação Docente dos cursos de especialização ou residência em projetos de Pesquisa Número de avaliações de cursos de especialização ou residência feitas pela PROPESP/ número de cursos lato sensu Número de discentes formados/ano Nº de programas de pós-graduação lato sensu (ou residência) Número de atividades acadêmicas (aulas, minicursos, simpósios, projetos, reuniões, saídas de campo, etc) que envolvam simultaneamente alunos de graduação e pós-graduação lato sensu/ano Número de monografias realizadas em cooperação (logística, financeira ou intelectual) com entidades sociais % de aumento do número de residentes Horas-aula pós-graduação de ensino a distância/Total de horas-aula pós-graduação Número de cursos de pós-graduação de ensino a distância/ Número de cursos de pós-graduação	
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	Promover a Inovação Tecnológica	Número de projetos de inovação/total de projetos Número de contratos firmados entre a FURG e empresas incubadas Número de empresas incubadas por ano Número de empresas instaladas no parque tecnológico por ano e por dimensão econômica Número de projetos de Inovação Tecnológica submetidos a editais de fomento Cobertura de bolsas de Iniciação Tecnológica (total de bolsistas / Total de Projetos de Pesquisa Número de discentes que desfrutaram de bolsa de Inovação Tecnológica/Total de discentes Número de bolsas de Inovação Tecnológica ofertadas com recursos próprios da instituição
	Promover a Transferência de Tecnologia	Número de pedidos de proteção de propriedade intelectual
	Fortalecer o Empreendedorismo	Número de ações, eventos, atividades Número de inserção curricular/total de cursos
PESQUISA	Consolidar a pesquisa em todas as áreas do conhecimento	Total de projetos de pesquisa com cooperação internacional / Total de grupos de pesquisa ativos Total de projetos de pesquisa com cooperação interunidades / Total de grupos de pesquisa ativos Publicações técnico científicas em coautoria com pesquisadores de instituições internacionais ou de outras Unidades Acadêmicas / Total das publicações Unidades acadêmicas com linhas definidas/ total de Unidades Acadêmicas Aprovação das linhas de pesquisa nos conselhos das Unidades Acadêmicas Número de alunos diplomados na graduação que desfrutaram de bolsa

		<p>Iniciação Científica, Inovação Tecnológica, Extensão e Cultura / Total de Diplomados na graduação</p> <p>Número de alunos com bolsa de iniciação científica (PIBIC CNPq, PIBIC FAPERGS, PROBIC FURG, EPEM) / número de alunos de graduação matriculados</p> <p>Número de laboratórios implementados com caráter multiusuário/ano</p> <p>Número de equipamentos cadastrados como multiusuários/ número de equipamentos dos laboratórios de pesquisa</p> <p>Número de grupos de pesquisa em cada uma das áreas de conhecimento do CNPq</p>
	Promover a divulgação científica	<p>Número de periódicos da IFES com qualis B2 ou superior / Total de periódicos da IFES</p> <p>Número de periódicos da IFES Qualis A ou B1/ano</p> <p>Total de projetos de pesquisa com cooperação interinstitucional / Total de grupos de pesquisa ativos</p> <p>Publicações técnico científicas em coautoria com pesquisadores de outras instituições acadêmicas / total das publicações</p> <p>Número de eventos locais e internacionais promovidos ou copatrocínados pela instituição (Congressos, Simpósios, Fóruns)</p> <p>Total de inserção de informações sobre as pesquisas da IFES na mídia no ano / Total de projetos de pesquisa ativos</p>
EXTENSÃO	Consolidar a Política de Extensão Universitária	<p>Número de discentes de graduação envolvidos em atividades de extensão / Total de discentes de graduação</p> <p>Número de docentes envolvidos em atividades de extensão / Total de docentes</p> <p>Número de técnicos envolvidos em atividades de extensão / Total de técnico</p> <p>Número de ações voltadas a capacitação da comunidade/total de projetos</p> <p>Número de eventos de extensão organizados pela IFES no ano Total de inserção de extensão na mídia no ano / Total de projetos de extensão ativos</p> <p>Número de ações voltadas a integração provenientes da PROEXC</p> <p>Total de Projetos Pedagógicos integrados com ações de Extensão</p>
	Ampliar a integração entre a Universidade e a sociedade	<p>Número de certificados de extensão emitidos</p> <p>Número de extensão organizados pela IFES / ano</p> <p>Total de pessoas (população alvo) atendidas em atividades de extensão no ano / Total de docents</p> <p>Total de ações integradoras entre Universidade e sociedade /ano</p> <p>Total de Realizações do fórum universidade/sociedade</p> <p>Número de parcerias com organizações públicas ou privadas/Ano</p> <p>Número de projetos de extensão voltados a Educação Básica/Total de projetos de extensão</p> <p>Número de professores da Rede Pública atendidos por programas e projetos de formação continuada</p> <p>Número de projetos de extensão voltados a saúde/total de projetos de extensão</p> <p>Número de projetos de extensão voltados a prevenção de drogas/total de projetos de extensão</p> <p>Número de cursos de extensão online/total de cursos de extensão</p>
CULTURA	Consolidar a Política Universitária de Cultura	<p>Número de atividades de cultura/Ano</p> <p>Total do público alvo atendido</p> <p>Total de ações de integração de manifestações culturais promovidas pela PROEXC</p> <p>Número de discentes envolvidos em atividades culturais</p>
	Promover a formação, produção e difusão artístico-cultural	<p>Total de projetos de formação técnica e produção dos grupos institucionais realizados</p> <p>Total de projetos de pesquisa artístico-cultural realizados</p> <p>Total de ações de qualificação de ações culturais vinculadas à Política Nacional de Cultura Viva</p>

	Preservar o patrimônio cultural sob responsabilidade da Universidade	Prédios com plano de conservação estrutural / Total de prédios R\$ investimento em preservação e manutenção de acervos e museus Total de ações de divulgação integrada de acervos e museus/ano
ASSUNTOS ESTUDANTIS	Qualificar o desenvolvimento pleno dos estudantes	Número de estudantes atendidos por programas de integralização dos benefícios Vagas em moradia estudantil Número de discentes contemplados/total de discentes Número de discentes ingressantes por ações afirmativas / Número de discentes de graduação Número total de estudantes atendidos pelo Programa de Ações Afirmativas (PROAAF) Prédios com acessibilidade para estudantes com deficiência/ Total de prédios Número de estudantes atendidos pelos programas/taxa de redução e retenção da evasão dos estudantes Total de discentes com deficiência/ Total de discentes Nº total de estudantes atendidos pelo Programa de Assistência a Estudantes com Necessidades Específicas (PAENE) Total de atendimentos ambulatoriais por ano / Total de discentes Número de ações do Coordenação Bem Viver Universitário (CBVU) Número de discentes contemplados com assistência básica/campus Número de discentes contemplados por formação ampliada/campus Número de discentes contemplados com apoio pedagógico/campus
	Promover a melhoria do desempenho acadêmico do estudante	Total de estudantes participantes nas ações de Ensino, Pesquisa, Extensão, Cultura e Inovação Tecnológica/Total de estudantes Número de bolsas EPEC/EPEM (Bolsas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura /Bolsas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Monitoria) Nº de alunos atendidos pelo Programa de Acompanhamento e Apoio Pedagógico ao Estudante Nº de ações desenvolvidas pelo Programa de Acompanhamento e Apoio Pedagógico ao Estudante
	Promover a inserção cidadã do estudante na vida universitária e na sociedade	Total de estudantes participantes nas ações de Ensino, Pesquisa, Extensão, Cultura e Inovação Tecnológica/Total de estudantes Número de bolsas EPEC/EPEM (Bolsas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura /Bolsas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Monitoria) Número de ações do CBVU Número de ações do Coordenação de Ações Afirmativas (CAAF)
	Estimular a participação Estudantil na Universidade	Número de estudantes nos órgãos deliberativos e consultivos Número de espaços destinados a estudantes nos órgãos deliberativos e consultivos Número de eventos realizados/total de eventos solicitados Nº de alunos que participam de programas acadêmicos Total de estudantes participantes nas ações de Pesquisa, Ensino, Extensão, Cultura e Inovação Tecnológica/ano
INFRAESTRUTURA	Consolidar a Política Universitária de Cultura	Quantidade de planos de macrologística/ano (total deveria ser 3 no final de 4 anos) Prédios com acessibilidade / Total de prédios % Adequação dos ambientes para a acessibilidade R\$ investimento em projeto de paisagismo no campus/ano Área (m2) destinada a espaços de lazer e cultura/Área construída Número de novos espaços de lazer/ano Área (m2) destinada a serviços de conveniência/ano Área (m2) destinada a espaços de alimentação/ano R\$ investido em iluminação/ano
	Qualificar a infraestrutura acadêmica e administrativa	% de programas de conservação e manutenção realizados/solicitados % de obras de modernização ou de expansão da infraestrutura física % de salas de aula equipadas adequadamente (temperatura, iluminação e recursos audio-visuais) para atender seus objetivos

	<p>Percentual de carros com menos de 5 (ou 3) anos/total de carros</p> <p>Número de veículos novos/total da frota</p> <p>Número de projetos aprovados de criação de laboratórios multiusuários</p> <p>Número de laboratórios implementados com caráter multiusuário/total de laboratórios</p> <p>Número de projetos implementados voltados para a redução de desperdício dos recursos naturais/total de prédios</p> <p>Número de projetos arquitetônicos de remodelagem voltados para a redução de desperdício de Recursos Naturais</p> <p>Espaços reservados para representações/ Número de representações</p>
	<p>Qualificar o sistema de vigilância e segurança nos espaços físicos</p> <p>Nº de câmeras/m<sup>2</sup></p> <p>Valor gasto em infraestrutura de segurança/ano</p>
<b>GESTÃO DE PESSOAS</b>	<p>Fortalecer o comportamento ético e motivacional dos servidores</p> <p>Número de ações para maior identificação e orgulho dos servidores/total de ações no ano</p> <p>Número de cursos sobre ética serviço público oferecidos</p> <p>Número de cursos sobre postura profissional oferecidos</p> <p>% de servidores atendidos por programas de Comportamento Ético</p> <p>% de servidores atendidos por programas de Postura Profissional</p> <p>Número de ações relacionadas ao respeito às diferenças e à diversidade étnica, de gênero, de orientação sexual e de crenças espirituais/total de ações no ano</p> <p>Número de ações que estimulem o pertencimento dos servidores à Universidade/total de ações no ano</p>
	<p>Fortalecer a atenção ao servidor na aposentadoria</p> <p>Número de ações de preparação do servidor para aposentadoria desenvolvidas/ano</p> <p>% de participação de servidores em ações de preparação do servidor para aposentadoria desenvolvidas</p> <p>Total de espaços ou ações oportunizados aos servidores aposentados para compartilhamento de experiências/ano</p> <p>% de aposentados atingidos pela comunicação/total de aposentados</p>
	<p>Aprimorar a atenção à saúde da comunidade universitária</p> <p>% de servidores atendidos por Programas relativos à Qualidade de Vida</p> <p>R\$ investido em prevenção, promoção e vigilância/ano (%)</p> <p>Número de servidores atendidos por exames periódicos/total de servidores</p> <p>Número de cursos de atenção à saúde oferecidos</p> <p>Número de iniciativas voltadas à prevenção ao uso de drogas /ano</p> <p>% de recuperação de dependentes</p> <p>Prédios com plano de prevenção de incêndio / Total de prédios</p> <p>Número de acidentes de trabalho/total de servidores e estudantes</p> <p>Número de registros de ocorrência de acidentes</p>
	<p>Consolidar a política de formação continuada dos servidores</p> <p>Número de cursos de capacitação oferecidos</p> <p>Quantidade de servidores capacitados/total de servidores (%)</p> <p>Número de docentes com formação pedagógica/total de docentes</p> <p>Número de cursos Programa de Formação Continuada na Área Pedagógica (PROFOCAP)</p> <p>Índice de Qualificação do Corpo Docente</p> <p>Total docentes com pós - doc / Total de docentes</p> <p>Número de atividades de atualização e capacitação em gestão de pessoas/ano</p> <p>Número de servidores atualizados e capacitados em gestão de pessoas/Total de servidores (%)</p> <p>Oferta de Pós-Graduação em Gestão Pública/ano</p> <p>Total de servidores com formação em gestão universitária/total de servidores</p> <p>Número de cursos de atualização oferecidos/ano</p> <p>Número de servidores que fizeram uso de licença para capacitação</p>

	Promover a integração dos novos servidores	Número de ações de recepção de novos servidores/ano % de unidades com ações relacionadas a acolhida de novos servidores (meta 100%)
	Promover a integração do trabalhador terceirizado	Total de servidores terceirizados capacitados/Total de servidores terceirizados Participação de servidores terceirizados em eventos/ Total de servidores terceirizados
	Qualificar o processo de avaliação de desempenho dos servidores	Número de servidores avaliados Número de processos avaliativos
<b>GESTÃO DA INFORMAÇÃO</b>	Qualificar o acesso à informação	% projetos de Tecnologia da Informação executados/planejado Valor em R\$ gasto em infraestrutura à informação/ total de alunos e servidores Número de portas disponíveis / total de alunos e servidores Valor em R\$ investido em mecanismos de segurança da informação/ano ou total de alunos e servidores
	Qualificar o Sistema de Informação de Bibliotecas (SIB)	Número de título de livros / alunos R\$ investidos em acervo (físico e virtual) / Total de discentes % incremento no número de obras digitais adquiridas Número de periódicos/ano Número de processos de trabalho implantados no sistema Total de discente/total de bibliotecários e estagiários
	Fortalecer os mecanismos de comunicação	R\$ investidos em acervo físico/campi fora de sede % de acessos (locais, nacionais, internacionais) às páginas da IFES e, em particular, às publicações eletrônicas da IFES
	Aprimorar os serviços informatizados	Número de processos de trabalho implantados no sistema % projetos de Tecnologia da Informação executados/planejado Número de projetos de produção de novas tecnologias educacionais em desenvolvimento
<b>GESTÃO INSTITUCIONAL</b>	Ampliar a inserção regional, nacional e global da Universidade	Número de alunos da IFES participaram de programas de intercâmbio no exterior Total de pesquisadores visitantes estrangeiros recebidos no ano / Total de docentes Total de projetos de pesquisa com cooperação internacional / Total de grupos de pesquisa ativos Número de alunos da IFES que participam de programas de mobilidade internacional (ensino, pesquisa, extensão) Número de convênios com instituições (locais, nacionais, internacionais) Total de artigos publicados em anais de congressos / Total de docentes Número de eventos internacionais promovidos ou copatrocinados pela instituição (Congressos, Simpósios, Fóruns) Total de inserção de pesquisas da IFES na mídia no ano / Total de projetos de pesquisa ativos Artigos publicados em periódicos com DOI no ano / Total de docentes Artigos publicados em periódicos com JCR no ano / Total de docentes % de publicações em revistas Qualis A ou B1 Número de periódicos da IES Qualis A ou B1 Posição IES em rankings internacionais Posição IES em rankings nacionais Posição IES em rankings nacionais
	Melhorar a qualidade ambiental das áreas naturais e construídas	Quantidade de áreas preservadas/m <sup>2</sup> Quantidade de áreas criadas /quantidade de banhado Número de espécies invasoras erradicadas Quantidade de árvores plantadas/m <sup>2</sup> R\$ investido em arborização/m <sup>2</sup> Áreas recuperadas/m <sup>2</sup>

	Número de áreas recuperadas/Número de áreas degradada R\$ investido em tratamento de esgoto/ano Quantidades de prédios atendidos com projeto de drenagem pluvial/ano
Implantar o Sistema de Gestão Ambiental (SGA)	Número de projetos implementados voltados para a redução de desperdício dos recursos naturais Número de práticas sustentáveis adotadas/ano Número de serviços sustentáveis/total de serviços Número de ações de consumo ecoeficiente Número de eventos que disseminam os conceitos de sustentabilidade Número de projetos de sustentabilidade/total de projetos
Aprimorar as práticas de gestão voltadas ao planejamento e desenvolvimento institucional	Quantidade de avaliações/ano Total de ações realizadas a partir da avaliação % de implementação dos processos de lotação de técnicos administrativos com base nos resultados da análise da força de trabalho (TAE + terceirizados + estagiários) % de implementação dos processos de lotação de docentes com base nos resultados da análise da força de trabalho (Prof. Substitutos + temporário + visitante + titular) Nº de Unidades/ nº de discentes Total de formados nos últimos 4 anos empregados (na sua área) ou cursando PG / Total de formados nos últimos 4 anos consultados Número de egressos/ano Número de egresso que retornaram à Universidade/ano R\$ de investimento em infraestrutura dos câmpus/orçamento total R\$ de investimento em infraestrutura / câmpus fora de sede
Assegurar a indissociabilidade entre o ensino, pesquisa, extensão e assistência no Hospital Universitário	Número de ações de ensino, pesquisa e extensão desempenhadas no HU/ano
Institucionalizar a Educação à Distância	R\$ investido em educação a distância/ total do orçamento
Desenvolver projetos estratégicos voltados ao desenvolvimento institucional e regional	Número de projetos desenvolvidos/ano

Fonte: dados da pesquisa

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela competitividade se faz cada vez mais presente nas organizações, e o uso de indicadores como ferramenta de gestão demonstra um importante papel nessa busca. Embora as IES tenham como prática de gestão a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional, onde é possível estabelecer objetivos estratégicos e ações divididas em eixos de atuação a utilização dos indicadores oriundos dos processos de avaliação, como apoio à gestão representa um desafio constante aos seus gestores.

Neste sentido, o presente trabalho propõe a elaboração de um modelo de gestão adaptado a realidade da instituição. Através do mapeamento de indicadores institucionais comumente utilizados em IES, chegou-se a um total de 195 diferentes indicadores que enquadrados aos diferentes eixos do PDI (2015-2018) da FURG, foi possível fazer 524 associações. Após essa associação e análise pelos membros do

Comitê Assessor de Planejamento, foram indicados os indicadores necessários para realizar o acompanhamento do desempenho do novo PDI da Universidade. Como resultados, obteve-se um total de 261 indicadores associados às 227 estratégias do PDI e 45 objetivos contidos nos 11 eixos (1. Ensino da Graduação: 32 indicadores; 2. Ensino da Pós-Graduação: 31 indicadores; Eixo da Pesquisa: 16 indicadores; Eixo da Inovação Tecnológica: 11 indicadores; Eixo da Extensão: 18 indicadores; Eixo da Cultura: 10 indicadores; Eixo dos Assuntos Estudantis: 27 indicadores; Eixo da Infraestrutura: 21 indicadores; Eixo da Gestão de Pessoas: 38 indicadores; Eixo da Gestão da Informação: 15 indicadores; e Eixo da Gestão Institucional: 42) da versão do PDI 2015-2018.

Espera-se que essa ferramenta possibilite auxiliar os gestores da universidade no acompanhamento e na definição de ações a serem desenvolvidas, a visibilidade das ações que vem sendo desenvolvidas na instituição e ainda a análise anual, bienal e quadrienal das estratégias, uma vez que a maioria dos indicadores propostos podem ser medidos no final do exercício administrativos, ou seja, no final de cada ano. Através da análise dos resultados, é possível ainda perceber o quão adiantada a FURG está em alguns aspectos em relação a outras universidades, e a grande percepção que os gestores têm de temas e estratégias importantes para o desenvolvimento da instituição.

Dentre as limitações do estudo, pode-se salientar que a ferramenta proposta é apropriada principalmente para acompanhar o PDI da FURG no período 2015-2018, necessitando uma nova revisão conforme novas mudanças venham a ser sugeridas a partir da próxima elaboração do PDI (2018-2021). Outra limitação é a ausência de indicadores propostos a algumas estratégias, essa limitação pode ser atribuída a falta visão dos agentes envolvidos no processo acerca de alguns temas. Como principais sugestões de novas pesquisas acerca do tema abordado ao longo do estudo, estão a utilização do método para seleção e definição de indicadores em outras instituições de ensino, a proposição de um modelo ao próximo PDI (2018-2021) e a análise da implementação do modelo aqui proposto.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V. H. L. de; GOMES, H. B. **Avaliação do desempenho das universidades brasileiras: uma aplicação da análise envoltória de dados**. 2014.

BARBOSA, G. de C.; FREIRE, F. de S.; CRISÓSTOMO, V. L. Análise dos indicadores de gestão das IFES e o desempenho discente no ENADE. **Revista Avaliação**, Campinas. Sorocaba, SP, v. 16, p. 317-344, 2011.

**BRASIL**. Artigo 16 do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006. INSTRUÇÕES PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL. Disponível em <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>> acesso em: 20 de dezembro de 2017.

**BRASIL**. Formulário do planejamento do Plano de Desenvolvimento Institucional. Ministério da Educação/SAPIEns. Disponível em: <[http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form\\_PDI.htm](http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm)> acesso em 20 de dezembro de 2017.

**BRASIL.** Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – GRMDMCI/MPOG. 1ª ed. Brasília, 2009.

**BRASIL.** Tribunal de Contas da União. Técnica de indicadores de desempenho para auditorias / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2011.

CANTERLE, N. M. G.; FAVARETTO, F. Proposta de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 16, n. 60, p. 393-412, 2008.

DIEHL, A.; TATIM, D. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2004

FEREIRA, M. C.; DOS SANTOS, W. J. L.; PESSANHA, J. F. M. Avaliação do ensino superior: análise dos indicadores instituídos pelo TCU para as IFES. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 18, n. 1, p. 104-124, 2013.

**FORPLAD** - Indicadores de trabalho elaborados no Fórum nacional de Pró-reitores de Planejamento e Administração. – Salvador, 2013.

FRANCISCO, T. H. A.; NAKAYAMA, M. A.; de SOUZA, I. R.; ZILI, J. C. Os indicadores de qualidade como instrumentos de governança: iniciando a experiência em um curso de Administração. 26º ENANGRAD – Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, 2015. **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu, 2015.

**FURG.** Projeto Pedagógico Institucional/Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2022. Pro-reitoria de Planejamento Institucional – PROPLAD – FURG, 2011. Disponível em: <[http://www.pdi.furg.br/pdi/images/ppi\\_pdi\\_proposta.pdf](http://www.pdi.furg.br/pdi/images/ppi_pdi_proposta.pdf)> acesso 29 de janeiro de 2018.

**FURG.** Versão preliminar do Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2017. Pro-reitoria de Planejamento Institucional – PROPLAD – FURG, 2015. Disponível em: <<http://www.pdi.furg.br/images/stories/documentos/plano%20de%20desenvolvimento%20institucional%202015-2018%20-%20verso%20preliminar.pdf>> acesso 12 de outubro de 2015.

**INEP** - Manual de indicadores de qualidade 2011. Diretoria de Avaliação Estudantil, Instituto Nacional de Educação e Pesquisa, 2011.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.V. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*.** 19ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MORAIS, R. T. R. **Planejamento Estratégico: um bem ou mal necessário?** / Roberto Tadeu Ramos Moraes – 2 eds. – Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

NBR 10520. **Informação e documentação: citações em documentos: apresentação.** Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. Rio de Janeiro, 2002.

REIS, E. A. dos; REIS, E. A. dos. **Sistemas de informação e tomada de decisão na gestão universitária: um olhar nos indicadores de desempenho de uma instituição de ensino superior,** 2013.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3ª ed. – 6ª reimp. – São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010

SOUZA, G. A. Indicadores de Desempenho na Formulação e Revisão da Estratégia de Gestão Administrativa e Financeira do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG). 28º ENANGRAD – Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração, Brasília, 2017. **Anais eletrônicos...** Brasília, 2017.

SCHIRMANN, F. R., CRUZ JÚNIOR, J. B. D., PINTO, M. T., & DALFOVO, O. **Desenvolvimento de um sistema para avaliar indicadores de desempenho dos docentes,** 2013.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino.** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

UCHOA, C.E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional** / Carlos Eduardo Uchoa; desenho e elaboração Coordenação Geral de Programas de Capacitação /DDG. - Brasília: ENAP/DDG, 2013.

**UFF.** Indicadores utilizados no PDI 2013-2017. Disponível em: <<https://sistemas.uff.br/pdi/projetos/projects/pdi-2013/issues>> acesso em: 5 de dezembro de 2017.

**UFRGS.** Indicadores da UFRGS aprovados pela CPA, 2013. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cpa/indicadores-da-ufrgs-aprovados-pela-cpa>> acesso em: 27 de janeiro de 2018.