

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MATHEUS PELUCHI ROCHA

GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS: UMA ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE  
GESTÃO DE UMA UNIDADE ACADÊMICA UNIVERSITÁRIA

DOURADOS/MS

2019

MATHEUS PELUCHI ROCHA

GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS: UMA ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE  
GESTÃO DE UMA UNIDADE ACADÊMICA UNIVERSITÁRIA

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientador: Professor Rosemar José Hall, Dr

Banca Examinadora:

Professora Erlaine Binotto, Dra

Professor Rafael Martins Norriller, Dr.

Dourados/MS

2019

**GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS: UMA ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE  
GESTÃO DE UMA UNIDADE ACADÊMICA UNIVERSITÁRIA**

**MATHEUS PELUCHI ROCHA**

Esta monografia foi defendida dia 25/11/2019 e julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia- FACE da Universidade Federal da Grande Dourados- UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Presidente

Rosemar José Hall



Avaliador(a)

Rafael Martins Noriller



Avaliador(a)

Erlaine Binotto

## RESUMO

Os estudos sobre gestão por resultados no setor público consolidaram-se como o caminho necessário para a eliminação de possíveis falhas decorrentes dos processos burocráticos encontrados na gestão pública. O uso de indicadores de desempenho nos órgãos ou empresas públicas, constitui-se como um suporte importante, visto que são elementos essenciais de prestação de contas à sociedade no que diz respeito as atividades realizadas pelos gestores no qual foi atribuído a responsabilidade dos recursos. Nessa perspectiva, o trabalho aborda como a aplicação de uma gestão baseada em resultados pode contribuir para a melhoria do serviço público. Este estudo buscou avaliar os relatórios de gestão da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade federal da Grande Dourados apontando a necessidade de adaptação de um modelo burocrático para viabilizar a gestão por resultados e propor um modelo de relatório de gestão para a mesma, e para tanto, foram evidenciadas inicialmente as bibliografias referentes a Gestão Pública por Resultados, sua necessidade e aplicações, em seguida, foram analisados os relatórios de gestão da unidade acadêmica buscando a relação do atual formato de gestão com a Gestão para Resultados. Este trabalho conclui que os indicadores utilizados no relatório de gestão da unidade acadêmica são úteis porém insuficientes para uma gestão baseada em resultados, pois dos indicadores encontrados poucos deles foram utilizados como indicadores de desempenho e não se relacionam com os demais indicadores, ao final, foi proposto um modelo de gestão e um modelo para o relatório sugerindo alguns indicadores.

Palavras-chave: administração pública, análise de desempenho, gestão por resultados, indicadores.

## ABSTRACT

Studies on earnings management in the consolidated public sector, as the necessary way to avoid possible failures in the bureaucratic processes found in public management. The use of performance indicators in public bodies or companies, including as important support, as they are essential elements of accountability to society that do not respect the activities performed by managers or who was responsible for resources. From this perspective, work approached as a management application applied to results can contribute to the improvement of public service. This study aimed to evaluate the management reports of the Faculty of Business, Accounting and Economics of the Federal University of Grande Dourados, using the need to adjust a bureaucratic model to enable management by results and proportion of a management report model to it, Thus, the bibliographies related to Public Management by Results, their needs and applications were highlighted, followed by the academic unit management reports that seek a relationship between the current management format and results management. This paper concludes that the indicators used in the academic unit management report are useful, but not suitable for earnings management, as the indicators found are rarely used as performance indicators and are not related to the other indicators in the end, has adopted a management model and a model for the report suggesting some indicators.

Key words: public administration, performance analysis, management by results, indicators.

## Sumário

|  |    |
|--|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....                                    | 6  |
| 1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....                           | 7  |
| 1.2 OBJETIVOS.....   | 8  |
| 1.3 JUSTIFICATIVA.....                                       | 9  |
| <b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....                               | 10 |
| 2.1 GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADO.....                        | 10 |
| <b>2.1.1. Gestão orientada para resultados</b> .....         | 10 |
| <b>2.1.2. Gestão para resultado no setor público</b> .....   | 12 |
| 2.2 VANTAGENS DA GESTÃO POR RESULTADOS.....                  | 13 |
| 2.3 DOS INDICADORES DE RESULTADOS.....                       | 15 |
| 2.4 DOS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO.....     | 20 |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....                   | 21 |
| 3.1 OBJETO DE ESTUDO.....                                    | 21 |
| 3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO.....                              | 22 |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....                        | 24 |
| 4.1 RELATÓRIO DE GESTÃO.....                                 | 24 |
| <b>4.1.1. Projetos de pesquisa ensino e extensão</b> .....   | 25 |
| <b>4.1.2. Diárias e passagens</b> .....                      | 25 |
| <b>4.1.3. Comissões constituídas</b> .....                   | 25 |
| <b>4.1.4. Demandas por Laboratórios de informática</b> ..... | 26 |
| <b>4.1.5. Demanda de capital e custeio</b> .....             | 26 |
| <b>4.1.6. Oferta de disciplinas e carga horária</b> .....    | 26 |
| <b>5 CONCLUSÃO</b> .....                                     | 27 |
| 5.1 PROPOSTA DE GESTÃO.....                                  | 27 |
| 5.2 PROPOSTA PARA O RELATÓRIO DE GESTÃO.....                 | 31 |
| <b>6 REFERÊNCIAS</b> .....                                   | 36 |

## 1 INTRODUÇÃO

Ribeiro et.al (2011) afirma que ha algum tempo, as organizações vem percebendo a necessidade de atualização dos modelos de gestão, a fim de se adequarem as atuais necessidades e efeitos da globalização. Do ponto de vista do setor privado, essa necessidade surge da necessidade de sobrevivência da empresa no mercado competitivo, já nas empresas públicas essa demanda surge da necessidade de promover uma melhor qualidade nos serviços prestados a sociedade.

A gestão no setor público, diferente do setor privado, tem evoluído de forma mais lenta e conservadora devido à flexibilidade e compatibilidade de leis, e por esse motivo se constata que se faz necessário um processo de transformação das estruturas burocratizadas, hierarquizadas e ultrapassadas com o objetivo de se apropriar do conceito de competências (RIBEIRO et. al, 2011). Este mesmo autor afirma que a gestão orientada para resultados é um modelo de administração de empresas que exige bastante comprometimento da equipe, especialmente por não ser voltado para o número de horas trabalhadas e, sim, ao empenho para a finalização das metas. Ao contrário de uma gestão tradicional, focada em processos, a gestão por resultados enfatiza os objetivos a serem alcançados e os valores da organização. O conceito desse tipo de gestão é priorizar os resultados em todas as ações, com o objetivo de otimizar o desempenho da empresa, independentemente de seu porte ou de sua área de atuação.

## 1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

A gestão pública por resultado é um avanço da sociedade brasileira devido ao longo processo de aperfeiçoamento da república no Brasil (Machado et al, 2012). De acordo com a primeira Constituição de 1981, ao criar o TCU dizendo: “É instituído um Tribunal de Contas para liquidar as contas da receita e despesa, e verificar sua legalidade antes de serem prestadas ao Congresso”, mostra uma visão para a gestão pública voltada a formalidade dos atos e não ao princípio da economicidade. Este mesmo autor afirma ainda, que essa perspectiva de controle das contas públicas é tão forte e presente hoje, quanto na época que se instituiu esse método de controle, trazendo como exemplo dessa cultura, a aquisição de bens para a administração observando todos os preceitos e formalidades legais, porém se tornando inutilizáveis pouco tempo depois devido a baixa qualidade dos produtos adquiridos.

Com o passar dos anos as leis se atualizaram, mas o problema ainda persiste, a ideia de que a formalidade legal seria suficiente para resguardar uso de recursos públicos de forma correta, porém de acordo com Machado et. al (2012), o histórico de desvios roubos e mau uso do patrimônio público configura ainda um deficit conceitual para o controle das contas públicas. As metodologias de gestão para a administração pública tem evoluído em todo mundo segundo Lima (2019), a avaliação de desempenho das organizações são alvos de várias críticas e estudos nos últimos anos, estando a gestão orientada para resultados uma das mais discutidas. De acordo com Gonzaga et. al (2017) a Gestão Pública por Resultados se baseia na utilização de ferramentas gerenciais como planejamento estratégico e indicadores para avaliação de desempenho. O mesmo autor ainda afirma que os modelos para avaliação de desempenho tem como objetivo fornecer aos gestores e usuários informações sobre o órgão em questão e promover a junção entre estratégias, metas e incentivos oferecidos a unidade. Diante do exposto essa pesquisa visa responder a seguinte questão: Quais os benefícios a Gestão Pública por Resultados pode trazer para a Faculdade de Administração, Ciências contábeis e Economia da Universidade federal da Grande Dourados?



## 1.2 OBJETIVOS

### 1.1.1 Geral

Avaliar os relatórios de gestão de uma unidade acadêmica universitária a luz da Gestão Pública por Resultados.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Avaliar os relatórios anuais de gestão e os resultados apresentados.
- Identificar o uso da gestão pública por resultados nos relatórios de gestão.
- Propor um modelo de relatório a luz da teoria da gestão pública por resultados.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Diniz et. al (2006), os métodos convencionais quando se trata de administração pública vem sofrendo grandes transformações ao longo dos anos. Estudar e analisar o tema Gestão Pública por Resultados requer uma abordagem atual do contexto econômico que vivemos. De um lado está o Estado e de outro a sociedade, com suas demandas por serviços públicos de qualidade e transparência. Esta pesquisa se justifica pelo anseio ultrapassar estas dificuldades e evoluir os métodos de avaliação, no ponto de vista da orientação para resultados e na mensuração dos objetivos, metas e resultados alcançados, tanto em relação ao proposto e planejado, como em relação aos custos despendidos. Os métodos de avaliação de desempenho utilizados de forma correta oferecem os elementos fundamentais de informação para a tomada de decisão, facilitando o processo de gestão das organizações (COSTA, 2012).

É importante que a gestão pública atue com foco nos resultados motivados pela satisfação do interesse públicos prestados a sociedade. A gestão no setor público segundo Saraiva (2002), “reage de forma lenta e insatisfatória às mudanças econômicas e sociais que se processam à sua volta” (apud CASTOR, 1987), e por esse motivo surge a necessidade de um processo de transformação das estruturas burocratizadas, hierarquizadas e ultrapassadas com o objetivo de apropriar do conceito de competências, promovendo maior eficácia nos procedimentos administrativos por meio de soluções inovadoras preservando os princípios da administração pública como legalidade, impessoalidade, universalidade e outros.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados o uso da Gestão orientada para resultados contextualizando a gestão pública e suas características. Nos últimos anos de acordo com Brasil (2009) mudanças na administração pública fizeram com que o Estado buscasse uma nova estratégia para incentivar a atuação dos demais setores buscando novos modelos de gestão orientados para resultados, ou seja, controles baseados no desempenho.

### 2.1 GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADO

#### 2.1.1. Gestão orientada para resultados

Um dos maiores desafios de um gestor segundo Hilário (2009), em qualquer que seja a atividade administrada, consiste na tarefa de transformar objetivos em resultados, uma vez que a operacionalização das atividades e processos necessários à consecução desses objetivos é complexa e afeta a maioria dos colaboradores da empresa, o que impõe ao gestor a necessidade de uma “visão sistêmica e cronológica” de todas essas atividades e processos.

A gestão tradicional ou burocrática remunera ou promove seus colaboradores observando o tempo de serviço e não o desempenho atingido por estes, já na administração gerencial ao contrário da tradicional, tem se uma preocupação principalmente com os resultados que serão alcançados tendo em vista que a principal ideia deste modelo de gestão é a definição clara dos objetivos e maior autonomia dos gestores para obtenção dos resultados e o deslocamento do controle para averiguar os resultados finais (PALUDO, 2013).

A gestão orientada para resultados é um modelo de administração que exige bastante comprometimento da equipe, especialmente por não ser voltado para o número de horas trabalhadas e, sim, ao empenho para a finalização das metas. Através da sua metodologia este modelo de gestão buscar alinhar o planejamento, a avaliação e o controle, promovendo eficiência e eficácia nas organizações tendo foco na efetividade e na flexibilização dos processos, minimizando o excessivo apego às normas e procedimentos, promovendo mais eficiência, efetividade e *accountability* da gestão pública.

De acordo com MACHADO et al.(2012) uma etapa importante para o desenvolvimento da gestão baseada em resultado é iniciá-la a partir de uma análise da organização observando seu ambiente de atuação, seus *stakeholders* (conhecido também como público estratégico) que interagem com a dinâmica organizacional e principalmente os clientes e usuários dos serviços prestados por esta entidade. Saldanha (2002) propõe quatro perguntas para serem respondidas a fim de aproximar o cumprimento do objetivo inicial: a) Por que esta organização existe? b) O que se perderia se esta organização não existisse? c) A quem ela serve? d) O que a organização se propõe a entregar para seus usuários e clientes? As respostas dessas quatro perguntas mostra pontos importantes a serem observados como por exemplo a missão organizacional clara e sucinta para ser utilizada como referência no processo organizacional e também identifica as chamadas “áreas-chave de resultado”, que são as esferas organizacionais onde a organização atua para prestação de serviços com reflexos nos resultados gerando impacto na sociedade.

Em qualquer modelo de gestão por resultados, é necessário definir a missão, visão, os objetivos, metas e indicadores (PALUDO, 2013) e durante a gestão deverá ainda ser monitorado a execução das atividades e a avaliação dos resultados alcançados para comparar com aqueles que foram previamente estabelecidos, identificando as correções necessárias na atuação administrativa e fornecendo feedback aos envolvidos nas atividades. Hilário (2009) considera três as principais funções deste modelo de gestão:

- Definir o planejamento estratégico da organização criando a missão, objetivos, visão e os valores definindo o caminho que deverá ser seguido para alcançar os objetivos estratégicos. E para tanto faz-se necessário mapear os processos e atividades, escolhendo os indicadores e as metas de desempenho que permitam uma avaliação dos resultados alcançados.
- Implementar e administrar o processo de mudança alinhado com a direção estratégica compromisso da organização com a ação.
- Promover melhoramento contínuo das atividades em cada programa ou atividade da organização através de planos de ação sobre supervisão frequente a fim de corrigir o processo em tempo hábil se houver necessidade.

Assim como no PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Ajustar), a gestão por resultados se comporta de forma similar, depois dos objetivos traçados e planejados é

necessário executar as tarefas e monitorá-las verificando a necessidade de ajustes, através de análises de desempenho e feedback para os colaboradores.

Independente da forma escolhida para obter melhores resultados de uma gestão, existem dois pontos importantes para atingir estas metas: o fortalecimento do planejamento orientado a atuação administrativa e sua maior integração com o orçamento; e a motivação do setor público (PALUDO,2013), é necessário algum tipo de incentivo, preferencialmente vinculado a remuneração do colaborador, pois antes de ser um funcionário é também uma pessoa e segundo Maslow (1987) cada ser humano esforça-se muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais e estão sempre em busca de satisfazê-las.

#### 2.1.2. Gestão para resultado no setor público

Na administração pública tradicional, ou burocrática, não havia uma preocupação com a sociedade e com resolução dos problemas desses cidadãos, a burocracia impostas pelas leis e regulamentos tinham foco interno e não observava os resultados (PALUDO, 2013), o mesmo autor, afirma ainda que a alocação de recursos em educação ainda é um dos maiores exemplos da tradicional gestão pública quando observamos o Art. 212 §6º da constituição federal de 1988 que diz: “As cotas estaduais e municipais da arrecadação da contribuição social do salário educação serão distribuídas proporcionalmente ao número de alunos matriculados na educação básica nas respectivas redes públicas de ensino.” (BRASIL, 1988, Art. 212 §6º), ou seja, utiliza-se o número de alunos matriculados para a distribuição dos recursos dando pouca importância a qualidade da formação destes nessa instituição de ensino dentro dessa gestão, quando o correto seria realizar a distribuição dos recursos com base nos resultados obtidos, tendo como índice por exemplo o nível de aprendizado dos alunos, o percentual de integração no mercado de trabalho dos alunos formados (no caso dos cursos técnicos e superiores).

No cenário político e econômico atual percebemos que os recursos estão cada vez mais escassos, o que nos obriga realizar uma melhor gestão destes de modo eficiente e efetivo nos direcionando a avaliação dos resultados obtidos. Uma empresa pública como o próprio nome já diz, existe para prestar um serviço público, ou seja, para servir a sociedade, e por este motivo, os resultados almejados pela organização deve sempre priorizar as necessidades dos cidadãos e nunca os desejos de seus dirigentes ou grupos políticos. Seguindo essa lógica, a

administração pública gerencial, ou Nova Gestão Pública é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade. (SECCHI, 2009).

Nos últimos anos, algumas mudanças na administração pública obrigaram o Estado a assumir uma nova postura na condução estratégica e no incentivo da atuação dos demais setores da sociedade adotando novos modelos de gestão ‘pós’ ou ‘neo’ burocráticos, orientados para os resultados, ou seja, avaliados por meio de medidas pautados no desempenho (BRASIL, 2009). O modelo de Gestão por Resultados é uma das principais recomendações do receituário da Nova Gestão Pública. Isso decorre do argumento de ser este modelo apropriado simultaneamente: a) focar na efetividade ou no que de fato interessa ao cidadão e a sociedade; b) flexibilizar a condução dos processos evitando a disfunção burocrática devido a dileção exacerbada às normas e procedimentos; c) propiciar maior eficiência e *accountability*. Uma gestão eficiente no setor público é alcançar os resultados, independentemente de esforços e intenções, que buscam atender às demandas da sociedade, de forma realista e sustentável (BRASIL, 2009). A Gestão por Resultado na administração pública brasileira foi disseminada através de programas como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB), Prova Brasil, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) entre outros.

No Brasil, o planejamento vinculado ao orçamento já é utilizado em algumas entidades públicas, mas a remuneração variável no serviço público segundo Paludo (2013) ainda não é utilizado por quase nenhum órgão, afirma ainda que “quem trabalha se sujeita a erros e punições, e quem não trabalha não erra e acaba sendo elogiado”, o que acaba por desmotivar alguns servidores. Um estudo realizado por Freitas et al. (2009) na Secretaria de fazenda do Rio grande do Sul, concluiu que os funcionários perceberam um maior foco do trabalho e um grande aumento nos resultados almejados após a implementação da remuneração variável associada ao planejamento estratégico.

## 2.2 VANTAGENS DA GESTÃO POR RESULTADOS

Ribeiro et. al (2011) afirma que as principais vantagens da implantação da gestão por resultados está na transparência dos objetivos, resultados e metas, além da redução dos problemas relacionados ao falhas ou distanciamento de informação e atualização dos processos de trabalho. Além dos benefícios mencionados por Ribeiro, temos também os benefícios citados por Trosa(2001):

- O favorecimento da *accountability* voltado ao setor público: pode-se entender que *accountability* é a obrigação dos funcionários em prestar contas qualitativa e quantitativamente, a qualquer momento, dos serviços prestados.
- O reforço da cultura da transparência no setor público, a interligação em um sistema único, de indicadores financeiros, indicadores físicos e indicadores de resultado e performance.
- O foco nos impactos transformadores na sociedade como decorrência das políticas públicas.
- O aumento sistemático da eficiência no setor público.
- A facilidade de interligação entre entidades do setor público para efetivação de uma rede de prestação de serviços públicos segundo uma perspectiva da eficiência.

A gestão por resultados além de promover benefícios para a organização que adota este modelo de gestão também promove benefícios para os gestores, pois concede a eles maior autonomia sobre as atividades e os setores permitindo adequação de recursos, processos e metas, e permite aos clientes e usuários dos serviços prestados um controle mais efetivo sobre o desempenho dos colaboradores ou servidores (TROSA,2001).

## 2.3 DOS INDICADORES DE RESULTADOS

De acordo com Diniz et. al (2006), a função da mensuração de resultado na administração pública não é uma medida destinada à exploração econômica ou voltada à lucratividade. Reside, sim, na execução das atividades, sejam elas meio ou fim, visando aos objetivos da administração pública. Esses objetivos devem estar voltados à satisfação de necessidades dos cidadãos, bem como associados diretamente ao atendimento dos princípios da eficiência, da eficácia e da efetividade. Na gestão por resultados o principal fator para o sucesso deste modelo está na mensuração do desempenho por meio de indicadores, pois de acordo com RIBEIRO et. al (2011), sem eles os funcionários ou servidores tendem a esquecer quais são as atividades e como executá-las.

Mitchell e Ryder (2013) afirmam que a construção de indicadores variam caso a caso, devem ser elaborados conforme o contexto único em que a organização se encontra, considerando que os recursos organizacionais são limitados, mas a variedade de indicadores disponíveis para serem utilizados é muito grande, priorizando a construção de indicadores voltados para as necessidades da instituição.

A utilização de indicadores de desempenho, possibilita a administração pública uma melhoria na *performance* interna, devido ao acompanhamento do desempenho das atividades de pesquisa, ensino, extensão, gestão operacional, financeira e comunicação interna, e também melhoria da *performance* externa, atendendo à demanda por transparência, preocupando-se com a comunicação externa, dando publicidade às prestações de contas e de informações aos diversos *stakeholders*, além de incentivar os gestores das instituições a aprimorarem os comportamentos prejudiciais promovendo assim a competitividade da universidade (ASIF; SEARCY, 2014).

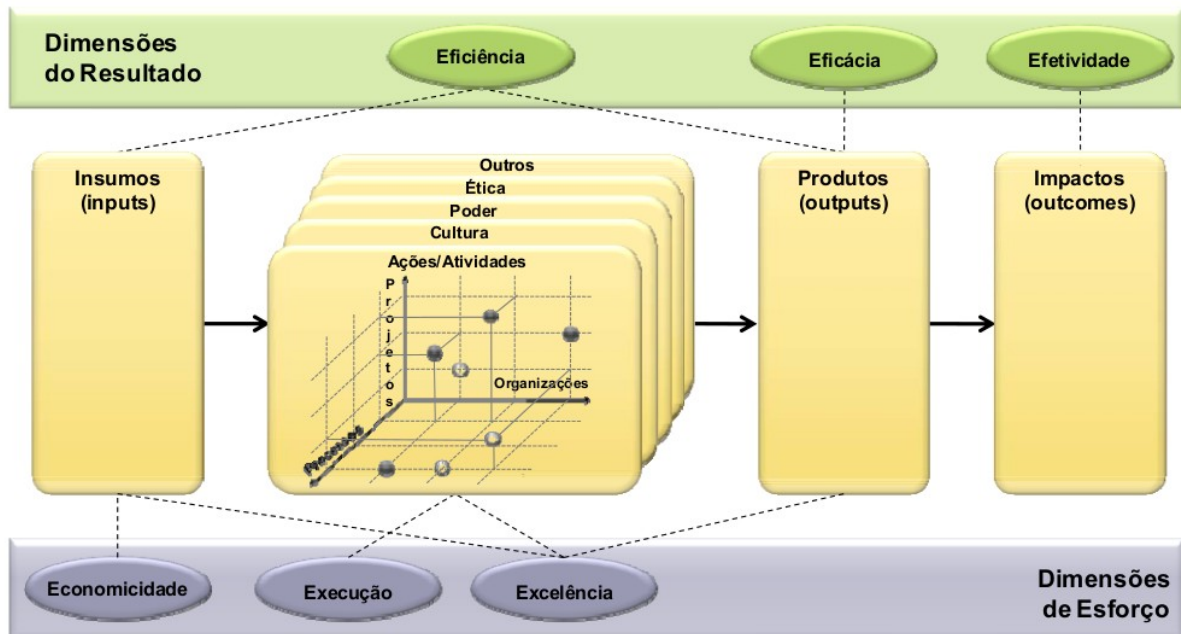
Segundo o guia de Referência para medição de desempenho e manual para construção de indicadores (Brasil, 2009), os indicadores de desempenho nos trazem informações de suma importância para tomada de decisões. Para utilização das informações com foco na melhoria dos resultados da gestão, é importante apoiar a construção de índices no conceito das dimensões que fazem parte dos 6Es do desempenho divididos em duas classes maiores a dimensão do Resultado: Eficiência, Eficácia, Efetividade; e a dimensão de esforço: Economicidade, Excelência e Execução. Dissertando acerca dos 6Es de acordo com



o Guia de Referência para medição de desempenho e manual para construção de indicadores (Brasil, 2009) nota-se diversas definições abrangentes e não específicas relacionadas aos diversos elementos:

- Economicidade está alinhada ao conceito de obtenção de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo *input*, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos;
- Execução refere-se à realização dos processos e projetos conforme os prazos e requisitos estabelecidos;
- Excelência é a conformidade a critérios e padrões de qualidade para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução, eficiência e eficácia, sendo assim um elemento transversal a cadeia de valor;
- Eficiência é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos empregados, usualmente sob a forma de custos ou produtividade;
- Eficácia é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização);
- Efetividade são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado. (Brasil, 2009).

A figura abaixo ilustra o modelo denominado “Cadeia de valor e os 6 Es do Desempenho”



Fonte: Governança para Resultados (2009);

De acordo com Machado (2012), os indicadores se classificam em dois tipos: *output* ou saída que são definidos como conjunto de bens e serviços produzidos pela organização e *Outcome* ou resultados, que são considerados consequências ou impacto dos *outputs* causados na sociedade. Eles servem em para viabilizar e compreender melhor os objetivos e como devem ser mensurados os resultados. Trosa (2001) afirma que vários indicadores devem auxiliar a gestão do trabalho diário e que devem estar diretamente ligados a missão, visão e objetivos do planejamento estratégico. Por si somente os indicadores não fazem sentido, somente será útil se todos os envolvidos no processo realizarem uma análise dos resultados para saber se é preciso produzir mais, menos ou com melhor eficiência e para tanto Machado (2012) menciona alguns tipos de indicadores para mensuração:

- Indicadores de eficiência e eficácia: refletem o nível de saída do sistema produtivo e a relação entre total dos produtos oferecidos e fatores de produção envolvidos. Nos dão uma ideia de quão impactante são os produtos ou serviços prestados em relação aos clientes ou usuários;
- Indicadores de equidade: retrata o perfil de distribuição dos bens e serviços

públicos em relação aos usuários. Servem para evidenciar áreas de concentração ou de não atendimento, parcelas da população não atendidas ou grupos excluídos;

- Indicadores de sustentabilidade: retrata a capacidade da organização em manter continuamente seu nível de prestação de serviços, mantendo eficácia e qualidade;
- Pesquisa de satisfação dos usuários e clientes: mostra a performance da organização, alguns não consideram um indicador pois é mais direcionado como um perfil qualitativo, servem para completar o quadro geral da relação entre entidade, serviços, fornecedores e clientes/usuários.
- Indicador de resultado econômico: mostra a diferença entre a receita econômica, medida com base no custo de oportunidade e custos e despesas efetivos. Quando o resultado econômico for positivo indica que os usuários e clientes do serviço estão se beneficiando, caso for negativo, indica que a sociedade se beneficiaria melhor se o serviço for terceirizado.

O controle da gestão baseado nos indicadores deve motivar a construção do planejamento estratégico com o objetivo de reduzir a discrepância de informações entre os envolvidos (gestores, colaboradores e usuários) na execução das atividades. O ideal é que a organização ou entidade utilize um conjunto de indicadores físicos, financeiro e um terceiro conjunto para evidenciar a relação físico x financeiro. Para melhor eficácia dos indicadores é recomendado que os mesmos possuam algumas características como:

- Comparabilidade: que permite a comparação temporal espacial.
- Disponibilidade da informação: as fontes dos dados devem ser acessíveis, confiáveis e possuir histórico.
- Quantificáveis: é importante que seja possível traduzir em números para permitir uma análise qualitativa da gestão e por último, deve possuir .
- Simplicidade: o indicador deve ser de fácil compreensão mesmo quando retratam realidades complexas.

De acordo Venturini et al. (2010), é preciso avaliar quais indicadores permitem a transformação de estratégias em objetivos a serem seguidos pelas IES a fim de alcançarem o desempenho desejado, esse é um dos pontos críticos da gestão universitária. Buscando a melhoria da gestão, se faz necessário desenvolver sistemas para avaliação de desempenho, baseados em indicadores que monitorem o alcance dos objetivos estabelecidos pelas IES, permitindo assim, tornar mais tangíveis as metas definidas (PAIVA et al., 2014).

## 2.4 DOS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

Implantar um novo modelo de gestão não é tarefa simples, existem alguns desafios a serem vencidos. “Os relacionamentos entre as pessoas tornam-se cada vez mais burocratizados, atender uma pessoa se baseia, muitas vezes, em distanciamento impessoal (MACHADO et. al, 2012)”. Os usuários dos serviços públicos, do ponto de vista da administração pública estão mais rígidos, manter o foco em humanização permanente é um desafio constante na administração pública. Outro desafio constante é promover sistemas de incentivos aos servidores, isto é fundamental para estimular a continuidade da performance entre as equipes. Todo método de incentivo deve partir da perspectiva de mérito, tanto de ordem financeira (planos de carreira, remuneração variável entre outros) quanto de ordem “humana” (destaques pessoais, atendimento, mérito por inovações). Outro desafio segundo Silva e Mello (2013), é a mudança da cultura organizacional do serviço público, onde o sucesso para a implantação da gestão por resultados pressupõe comprometimento e ação, migrando de um modelo burocrático para um modelo gerencial de resultados. Isso implica em mudar a gênese do setor público e para tanto, a estratégia de gestão precisa estar alinhada à estratégia da instituição. É importante analisar e considerar os fundamentos e objetivos do órgão público em questão para que se possa desenvolver o correto mapeamento das competências necessárias e das já existentes.

Depois de definido missão, visão, objetivos e traçado o planejamento estratégico para atingir as metas estabelecidas o próximo passo é colocar em prática o modelo de gestão. Esta etapa do processo é de responsabilidade do gestor, ele se encarregará de coordenar a implantação do modelo, visando vincular de forma dinâmica os recursos aos objetivos traçados.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo será abordado a unidade acadêmica objeto deste estudo, descrevendo um breve histórico da sua evolução, além de explicitar os métodos utilizados nesta pesquisa e algumas definições acerca do tipo de pesquisa que foi realizado e quanto a sua classificação.

#### **3.1 OBJETO DE ESTUDO**

O objeto de estudo utilizado nesta pesquisa são os relatórios de gestão anual da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE), que foi solicitado ao diretor da unidade acadêmica, que por sua vez foi disponibilizado por e-mail através da secretária da faculdade.

### 3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO

A pesquisa é um processo que se baseia no caminho para identificar a realidade ou para confirmar verdades parciais, obtendo respostas para determinada problemática, utilizando métodos científicos e pensamento reflexivo (LAKATOS; MARCONI, 2001). Resume-se em um procedimento, cujo objetivo é descobrir e interpretar os fatos de uma determinada proposição. A metodologia é o estudo do método, ou seja, um conjunto de regras e processos estabelecidos previamente para realizar uma pesquisa. Metodologia científica, portanto, “é o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 11).

As pesquisas podem ser classificadas em dois tipos: a quantitativa e a qualitativa, podendo também ser caracterizada quantitativa e qualitativa ao mesmo tempo, quando é considerada mista. A pesquisa quantitativa é influenciada pelo pensamento positivista lógico, enfatizando o raciocínio dedutivo, a lógica e os atributos mensuráveis da experiência em questão. Como o próprio nome sugere, seus resultados podem ser quantificados, de forma a constituir um retrato real de toda a população-alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa utiliza-se da matemática para descrever as causas de determinado fenômeno, as relações entre as variáveis, entre outros, considerando que a realidade só pode ser compreendida com base na análise dos dados brutos (FONSECA, 2002). De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), o objetivo da pesquisa qualitativa não é a representatividade numérica, e sim, com a qualidade e o nível de compreensão de determinada realidade. O método visa explicar o motivo das coisas, exprimindo o que é conveniente ser feito, sem quantificar valores ou submetê-los à prova dos fatos. O conhecimento do pesquisador é limitado e parcial, e a amostra deve produzir novas informações aprofundadas e ilustrativas. A pesquisa qualitativa é descritiva e tem o ambiente natural como fonte de dados, buscando o significado que as pessoas dão aos fenômenos, através de um enfoque indutivo na análise de seus dados. Sua preocupação é com o processo, e não simplesmente com o resultado, sem procurar medir ou enumerar os eventos estudados, ou empregar instrumental estatístico na análise dos dados. O interesse está em verificar como determinado fenômeno se manifesta na realidade investigada (GODOY, 1995).

Este estudo analisa os relatórios de Gestão da FACE (Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia) dos últimos sete anos no período de 2012 a 2018, verificando os resultados apresentados evidenciando a evolução da gestão. Também será analisado o uso da Gestão Pública por resultado nos relatórios de gestão, identificado os objetivos, metas e o

planejamento estratégico utilizado comparando com os resultados apresentados.

Com relação à natureza, uma pesquisa pode ser classificada em pesquisa básica, quando o objetivo é gerar novos conhecimentos, úteis para o avanço da ciência e sem aplicação prática prevista; ou pesquisa aplicada, que gera conhecimento para aplicação prática, em busca da solução de problemas específicos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Este estudo pode ser qualificada como aplicada, posto que, busca compreender a gestão atual da FACE, propondo um modelo de gestão baseada em resultados.

Também é possível classificar uma pesquisa quanto aos seus objetivos: pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa. A exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, evidenciando-o e apresentando hipóteses. Já a descritiva descreve os fatos e fenômenos de uma determinada realidade, e explicativa foca em identificar os processos que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa descritiva, uma vez que busca se familiarizar com o contexto da administração pública, buscando compreender os processos e conceitos envolvidos, tornando-o mais evidente, além de descrever dados obtidos através da análise documental.

Para este trabalho, foram evidenciadas inicialmente as bibliografias sobre a Gestão Pública por Resultados, sua necessidade e aplicações. Em seguida, foram analisados os relatórios de gestão da unidade acadêmica em busca dos objetivos desta pesquisa. Para análise dos dados, a FACE disponibilizou os relatórios de gestão anual de 2012 a 2018, onde foi realizado uma revisão dos mesmos em busca dos indicadores utilizados e a correlação entre os mesmos.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta sessão será discutidos os relatórios de gestão de 2012 a 2018 da Faculdade de Administração, Ciências contábeis e Economia, uma unidade acadêmica da Universidade Federal da Grande Dourados pontuando os pontos fortes e fracos do mesmo. Não serão abordados aqui os dados expostos no relatório e sim o tipo de informação contida no mesmo, pois o objetivo é a identificação da utilização da gestão por resultados através do uso de indicadores de desempenho, e ao final será proposto o uso de alguns indicadores baseado nos dados coletados dos relatórios para uma Gestão baseada em resultados.

### 4.1 RELATÓRIO DE GESTÃO

O relatório de gestão da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados traz como objetivo apresentar as atividades desenvolvidas na unidade acadêmica expondo os itens abaixo:

1. Projetos de ensino pesquisa e extensão (novos e em andamento)
2. Total de diárias e passagens
3. Comissões formadas e em andamento
4. Demanda por laboratório de informática
5. Demanda de capital e custeio
6. Lista de oferta de disciplinas e média de carga horária por docente

Vale ressaltar que para uma melhor apresentação dos dados, os relatórios foram analisados de forma geral, pois em uma análise prévia foi constatado que em todos os relatórios não houve mudança na apresentação dos dados, ou seja, todos os relatórios apresentam a mesma estrutura e os mesmos itens.

#### 4.1.1. Projetos de pesquisa ensino e extensão

O Relatório de gestão neste item, apresenta os novos projetos aprovados e os projetos em andamentos, de ensino pesquisa e extensão. Do ponto de vista da gestão por resultado, no que diz respeito aos projetos de ensino pesquisa e extensão, o relatório fornece poucas informações, apresentando apenas quantidade de projetos, os responsáveis e a duração de cada um. Para uma melhor eficiência da gestão é interessante obter mais indicadores referente aos projetos, como por exemplo: quantidade de alunos participantes e quantidade de pessoas afetadas (quando possível), é um dos indicadores que pode ser utilizado para medir a efetividade; o custo do projeto poderia ser utilizado para medir a eficácia e economicidade, ou seja, a relação entre os *inputs* e *outputs* de acordo com o modelo de gestão baseado nos 6Es;

#### 4.1.2. Diárias e passagens

No que diz respeito aos gastos com diárias e passagens o relatório fornece os totalizadores dos gastos com diárias, passagens e custeio, indicando apenas a quem se dirige o custo.

O indicador disponibilizado pelo relatório neste item foi o valor financeiro gasto com diárias e passagens, do ponto de vista da gestão orientada para resultados, esse indicador teria uma melhor eficácia se estivesse associado a origem do gasto, como por exemplo, um projeto de pesquisa, ensino e extensão ou capacitação. Neste ponto o relatório não deixa claro para que especificamente foi utilizado o valor referente a diária e passagem, impedindo a mensuração de efetividade ou eficácia e algum item correlacionado.

#### 4.1.3. Comissões constituídas

Este item diz respeito as comissões constituídas na FACE com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, informando quais servidores fazem parte da comissão e o objetivo dela. Neste quesito, o que se pode sugerir, seria informar a quantidade de horas que o servidor disponibilizou para esta comissão, a fim de futuramente comparar a relação de horas-aula com horas trabalhadas.

#### 4.1.4. Demandas por Laboratórios de informática

Este item diz respeito ao uso dos laboratórios de informática da FACE, aqui o relatório demonstra através dos gráficos e tabelas a relação de disponibilidade x uso dos laboratórios. Neste quesito o relatório oferece informações bem detalhadas e precisas, como por exemplo: Quais faculdades estão usando e o quanto ela usa, uso do laboratório por período (Matutino, Vespertino e Noturno), relação disponibilidade x uso anual e outros. Neste item vale ressaltar que nos relatórios de 2017 e 2018 foram informados quantos técnicos a FACE tinha à disposição, quais os serviços realizados por eles e as manutenções realizadas nos equipamentos, porém não indica ao certo qual o valor gasto na manutenção desses equipamentos e qual centro de custo foi utilizado para o mesmo. Com indicativo de custos com manutenção de equipamentos e quais são os problemas mais frequentes podemos traçar um plano de ação para atuar na redução deste índice, fazendo campanhas para uso adequado quando for o caso ou oferecer um curso de capacitação para os usuários visando a preservação do patrimônio.

#### 4.1.5. Demanda de capital e custeio

Este é um item importante do relatório, diz respeito aos recursos disponibilizados para FACE e sua utilização. De uma forma geral o relatório discrimina as novas aquisições e instalação das mesmas. Um ponto interessante a observar é que o relatório não deixa claro se houve gastos com manutenção predial ou de equipamentos. Este custo deveria constar no relatório de custeio quando existir. A falta do mesmo implica na criação de indicadores para gastos com manutenção, e conseqüentemente a avaliação do custo médio para manter o funcionamento da FACE.

#### 4.1.6. Oferta de disciplinas e carga horária

Com relação as disciplinas ofertadas e média de horas-aula ministradas pelos docentes o relatório foi bem detalhado separando a graduação da pós-graduação e atividades administrativas. Este item poderia fornecer indicadores de desempenho dos acadêmicos, uma espécie de IDA por disciplina, pois através desse indicador podemos iniciar uma análise mais profunda em caso de baixo desempenho a fim de averiguar se a carga horária da disciplina é suficiente, se a metodologia está adequada, ou outro motivo que justifique a causa do baixo desempenho dos acadêmicos nessa disciplina.

## 5 CONCLUSÃO

O relatório de gestão anual da FACE, fornece de modo geral muitas informações importantes, como uso de laboratórios, recursos financeiros gastos com custeio e projetos de ensino pesquisa e extensão e outros. Do ponto de vista da Gestão Pública por Resultados, segundo Paludo (2013) e Hilário (2009) a definição do planejamento estratégico, missão visão e objetivos é primordial para uma gestão por resultados, e os relatórios disponibilizados não informam exatamente qual é o planejamento estratégico da FACE, não é possível identificar os objetivos, missão ou visão. A definição clara dos objetivos é primordial para traçar o planejamento estratégico e definir metas, sem esses passos, não é possível garantir a colaboração dos servidores e a construção de um modelo de gestão torna-se impraticável. Sem a definição do planejamento estratégico não é possível desenvolver um modelo de gestão e a construção de indicadores para avaliação fica comprometida.

Quanto aos indicadores fornecidos pelo relatório, poucos deles são utilizados como indicadores de desempenho, e a maioria não tem relação com outros indicadores, como por exemplo o Total de diárias e passagens com os Projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão.

### 5.1 Proposta de gestão

Após conclusão e exposta a análise dos dados, este estudo visa propor um modelo de gestão e um modelo de relatório que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública, Pinheiro (2019) informa alguns passos a serem utilizados para melhoria da gestão de unidades acadêmicas baseado na GPR.

A formulação da estratégia deve se basear no planejamento estratégico, envolvendo a elaboração de diagnósticos sobre a situação atual da unidade; a definição dos cenários futuros; o estabelecimento de metas e objetivos; a definição dos indicadores mais importantes para o acompanhamento da eficiência em unidades acadêmicas, através de reuniões envolvendo todos os servidores que de alguma forma possam colaborar para a criação desses indicadores.

A implantação de uma gestão orientada para resultados mensuráveis exige o envolvimento de todos com o planejamento estratégico, tornar essas informações acessíveis para os gestores das Pró-Reitorias e das unidades é essencial para que as possam utilizar no planejamento de ações que ajudem a unidade a atingirem patamares superiores. Para uma melhor avaliação o relatório poderia fornecer outros indicadores mostrados no quadro um conforme estudos realizados por Pinheiro (2019):

| Nº | Indicador                               | Área                     | Explicação  |
|----|---|--------------------------|---|
| 1  | Alunos Ingressantes                     | Graduação                | Corresponde ao total de matrículas na Graduação da unidade acadêmica.   |
| 2  | Titulados                               | Graduação                | É o número de alunos formados nos cursos de Graduação vinculados a Unidade Acadêmica  |
| 3  | Alunos Ingressantes                     | Pesquisa e Pós Graduação | Corresponde ao total de matrículas na Pós-Graduação da unidade acadêmica.   |
| 4  | Titulados                               | Pesquisa e Pós Graduação | É o número de alunos formados nos cursos de mestrado e doutorado vinculados a Unidade Acadêmica.  |
| 5  | Docentes com Doutorado na Pós-Graduação | Pesquisa e Pós Graduação | É o total de docentes com doutorado que atuam na Pós-Graduação.   |
| 6  | Número de pessoas atendidas             | Extensão e Cultura       | Expressa a quantidade de pessoas atendidas pelas ações, projetos e programas de Extensão e Cultura da Unidade Acadêmica.  |
| 7  | Número de participantes                 | Extensão e Cultura       | Demonstra a quantidade de Discentes, Docentes, Técnicos e outros que participam da realização de ações, projetos e programas de Extensão e Cultura da Unidade Acadêmica.            |
| 8  | Ações de Extensão                       | Extensão e Cultura       | Expressa a quantidade de Projetos, Programas, Cursos, Eventos, Prestação de Serviço, Produção, Publicação e Empresa Júnior realizadas pela Extensão e Cultura na Unidade Acadêmica. |
| 9  | Número de certificados emitidos         | Extensão e Cultura       | Demonstra a quantidade de certificados emitidos através das ações, projetos e programas de Extensão e Cultura da Unidade Acadêmica.   |
| 10 | Número de Bolsas                        | Extensão e Cultura       | Expressa a quantidade de Bolsas de Extensão e Cultura angariadas pela Unidade Acadêmica.  |
| 11 | Captação de Recursos                    | Extensão e Cultura       | Expressa a quantidade de Ações, Projetos e Programas de Extensão e Cultura da Unidade Acadêmica que captaram recursos para o seu desenvolvimento.                                   |

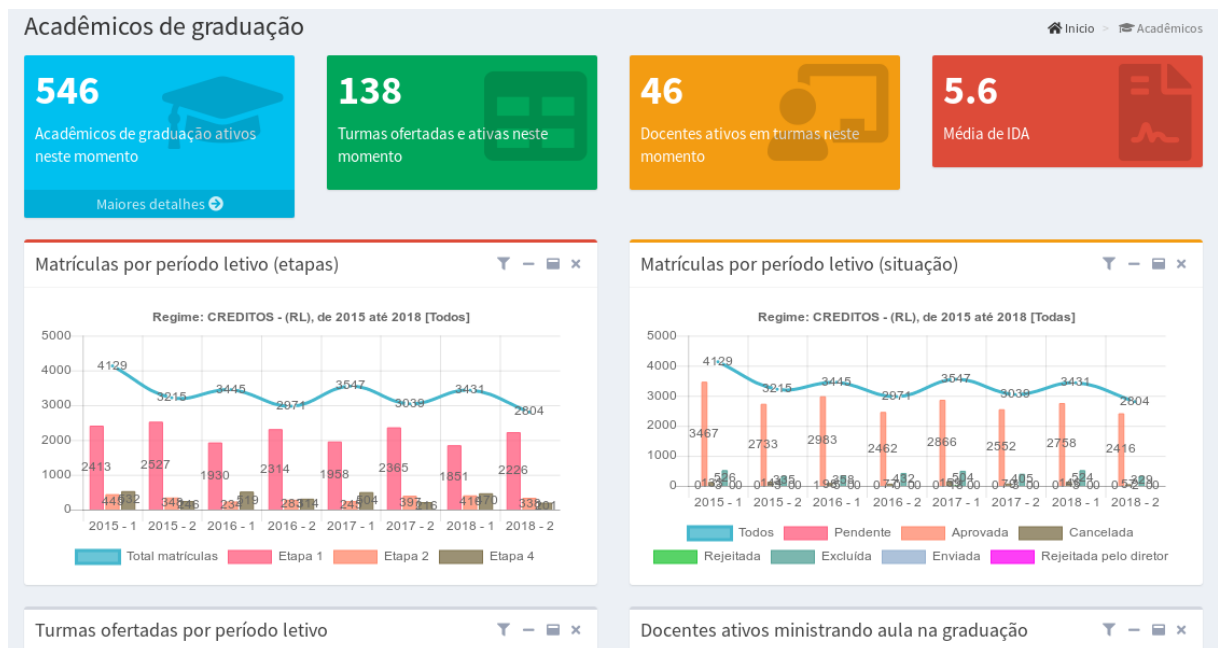
|    |                                    |                              |   |
|----|------------------------------------|------------------------------|---|
| 12 | Despesas Correntes                 | Planejamento e Administração | Corresponde ao gasto geral da união para manter a unidade acadêmica.                      |
| 13 | Taxa de Evasão                     | Planejamento e Administração | Corresponde à taxa de alunos evadidos na unidade acadêmica.                               |
| 14 | Taxa de Vagas Ociosas              | Planejamento e Administração | Corresponde à taxa de vagas ociosas na unidade acadêmica.                                 |
| 15 | Investimento                       | Planejamento e Administração | Corresponde a relação entre o investimento realizado pelas unidades acadêmicas            |
| 16 | Taxa de Redução das Despesas Fixas | Planejamento e Administração | Corresponde à redução de despesas fixas que a unidade acadêmica consegue alcançar no ano. |
| 17 | Consumo de Energia Elétrica        | Planejamento e Administração | Corresponde aos gastos de energia elétrica realizados pela unidade acadêmica.             |
| 18 | Consumo de Água                    | Planejamento e Administração | Corresponde aos gastos de água realizados pela unidade acadêmica.                         |

Estes são apenas alguns dos indicadores que podem ser utilizados em conjunto com modelo de gestão baseado nas seis dimensões do desempenho (Eficiência, Eficácia, Efetividade, Economicidade, Excelência e Execução) mencionadas nesta pesquisa. E a partir deste as informações podem trazer informações mais detalhadas sobre o desempenho da FACE no relatório de gestão anual.

Um modelo de gestão eficiente deve buscar definir e atingir as metas através da análise do processo, envolvendo servidores, comprometendo-os a encontrar e colocar em prática, ações que visam no alcance dos objetivos almejados. Os principais fatores que este estudo sugere para a aplicação da gestão pública por resultados se divide em três grandes tarefas.

1. Estabelecer um conjunto de indicadores de eficácia, eficiência e efetividade – para a implantação de um sistema de monitoramento, avaliação e controle.
2. A criação de um mecanismo de monitoramento, avaliação de controle no âmbito do desempenho da unidade acadêmica, que permita o acompanhamento contínuo do desenvolvimento de atividades, possibilitando uma interferência nos processos e metodologias quando necessário.
3. A otimização de recursos tecnológicos que permitam a agilização e organização das atividades e controle dos indicadores.

Vale ressaltar que na Universidade Federal da Grande Dourados já existe uma aplicação para acompanhamento de alguns indicadores conforme imagem adiante, desenvolvida pelo servidor Jean Dobre na Coordenadoria de Desenvolvimento de Tecnologia da informação. Esta ferramenta pode ser atualizada com sugestões de indicadores solicitados pela gestão da universidade, facilitando o acompanhamento destes em tempo real e permitir assim uma melhor eficácia no plano de ação.



Fonte: Sistema Dashboard da UFGD

A implantação da gestão estratégica nas organizações públicas requer o estímulo e a valorização da inovação, a apropriação dos saberes organizacionais e a responsabilidade dos gestores e funcionários, já que a modernização dos processos de trabalho necessita do compromisso coletivo. A Gestão por Resultados não se resume apenas na construção de indicadores e metas e o acompanhamento de processos, corresponde a uma estratégia que alinha recursos e gerência informações para subsidiar o desempenho individual e institucional.

## 5.2 Proposta para o relatório de gestão

Para uma melhor apresentação dos dados este trabalho sugere que o relatório seja dividido em quatro principais itens:

- Ensino
- Pesquisa
- Extensão
- Gestão Administrativa

O item Ensino do relatório de gestão deverá ser dividido entre Graduação e Pós-Graduação, e para tanto poderá ser utilizado os indicadores abaixo além de outros conforme o planejamento estratégico adotado. Cabe ressaltar que o indicador referente a taxa de evasão mencionado é importante para definir o plano de ação a ser adotado, essa informação deve ser associada a um indicador de motivos (Dificuldades financeiras, falta de transportes, falta de tempo devido ao emprego e etc) que pode ser coletado através de um questionário quando o acadêmico solicitar o afastamento / desligamento.

Alguns indicadores devem ser totalizados no item Gestão Administrativa, como por exemplo Bolsas de Estudos, pois o volume total deverá ser utilizado na alta administração da universidade para o planejamento financeiro e captação de recursos.



## Indicadores de Ensino (Graduação):

| Nº | Indicador                                | Área      | Explicação   |
|----|--|-----------|--|
| 1  | Alunos Ingressantes                      | Graduação | Corresponde ao total de matrículas na Graduação da unidade acadêmica.                  |
| 2  | Titulados                                | Graduação | É o número de alunos formados nos cursos de Graduação vinculados a Unidade Acadêmica e |
| 3  | Titulação do corpo docente com doutorado | Graduação | Quantidade do corpo docente com Doutorado  |
| 4  | IDA                                      | Graduação | Média do IDA da unidade acadêmica.   |
| 5  | IDA (Por Curso)                          | Graduação | Média do IDA por curso da unidade acadêmica.   |
| 6  | Titulação do corpo docente com Mestrado  | Graduação | Quantidade de docentes com Mestrado.   |
| 7  | Tempo médio de Conclusão                 | Graduação | Tempo médio de conclusão do curso.   |
| 8  | Projetos de Ensino                       | Graduação | Corresponde aos projetos de ensino realizados pela unidade acadêmica                   |
| 9  | Professores Afastados                    | Graduação | Quantidade de docentes afastados.  |
| 10 | Docentes com atuação exclusiva           | Graduação | Quantidade de docentes que atuam exclusivamente na graduação.                          |
| 11 | Alunos Ingressantes por Curso            | Graduação | Quantidade de alunos ingressantes por curso  |
| 12 | Alunos Ingressantes por Cotas            | Graduação | Quantidade de alunos ingressantes por cota.  |

|    |                       |                           |   |
|----|-----------------------|---------------------------|---|
| 13 | Taxa de Evasão        | Graduação                 | Quantidade de alunos evadidos do curso.       |
| 14 | Taxa de Vagas Ociosas | Pós-Graduação / Graduação | Corresponde à taxa de vagas ociosas no curso. |

#### Indicadores de Ensino (Pós-Graduação):

| Nº | Indicador                      | Área                      | Explicação   |
|----|--------------------------------|---------------------------|--|
| 1  | Alunos Ingressantes            | Pós-Graduação             | Corresponde ao total de matrículas na Pós-Graduação da unidade acadêmica.              |
| 2  | Titulados                      | Pós-Graduação             | É o número de alunos formados nos cursos de Graduação vinculados a Unidade Acadêmica e |
| 3  | Docentes com Doutorado         | Pós-Graduação             | Total de docentes com Doutorado atuando na Pós-Graduação                               |
| 4  | Docentes e m Tempo Integral    | Pós-Graduação             | Total de docentes atuando exclusivamente na Pós-Graduação                              |
| 5  | Avaliação CAPES                | Pós-Graduação             | Pontuação obtida na avaliação CAPES  |
| 6  | Taxa de Evasão                 | Pós-Graduação             | Quantidade de alunos evadidos do curso.  |
| 7  | Docentes com atuação exclusiva | Pós-Graduação             | Quantidade de docentes que atuam exclusivamente na Pós-Graduação.                      |
| 8  | Taxa de vagas Ociosas          | Pós-Graduação / Graduação | Corresponde à taxa de vagas ociosas no curso / programa                                |
| 9  | Horas/Aulas                    | Pós-Graduação / Graduação | Corresponde a quantidade de Horas-aula ministradas.                                    |

## Indicadores de Pesquisa:

| Nº | Indicador                              | Área              | Explicação  |
|----|--|-------------------|---|
| 1  | Produção científica (AP + TC + CL + L) | Pesquisa          | É o total de produção científica de docentes vinculados a Unidade Acadêmica e dividido em AP = Número total de artigos publicados, TC = Número total de trabalhos completos apresentados em congresso, CL = Número total de capítulos de livros escritos e L = Número total de livros escritos. |
| 2  | Participantes                          | Pesquisa          | Quantidade de acadêmicos envolvidos.  |
| 3  | Resultados                             | Pesquisa          | Quais resultados foram alcançados com a pesquisa.   |
| 4  | Patentes                               | Pesquisa          | Corresponde a quantidade de patentes obtidas através da projeto.  |
| 5  | Projetos em Andamento                  | Pesquisa          | Quantidade de projetos de pesquisa em andamento.  |
| 6  | Projetos Concluídos                    | Pesquisa          | Quantidade de projetos já realizados pela unidade.  |
| 7  | Captação de Recursos                   | Pesquisa/Extensão | Expressa a quantidade de Ações, Projetos e Programas de Extensão e Cultura da Unidade Acadêmica que captaram recursos para o seu desenvolvimento.   |

## Indicadores de Extensão:

| Nº | Indicador                   | Área     | Explicação  |
|----|-----------------------------|----------|---|
| 1  | Número de Pessoas atendidas | Extensão | Corresponde ao total de pessoas atendidas pelo projeto.   |
| 2  | Participantes               | Extensão | Número de acadêmicos participantes do projeto.  |
| 3  | Ações de Extensão           | Extensão | Expressa a quantidade de Projetos, Programas, Cursos, Eventos, Prestação de Serviço, Produção, Publicação e Empresa Júnior realizadas pela Extensão e Cultura na Unidade Acadêmica. |

|   |                                 |                   |   |
|---|---------------------------------|-------------------|---|
| 4 | Número de certificados emitidos | Extensão          | Demonstra a quantidade de certificados emitidos através das ações, projetos e programas de Extensão e Cultura da Unidade Acadêmica.               |
| 5 | Número de Bolsas                | Extensão          | Expressa a quantidade de Bolsas de Extensão e Cultura disponibilizadas pela Unidade Acadêmica.  |
| 6 | Captação de Recursos            | Pesquisa/Extensão | Expressa a quantidade de Ações, Projetos e Programas de Extensão e Cultura da Unidade Acadêmica que captaram recursos para o seu desenvolvimento. |

#### Indicadores de Gestão Administrativa:

| Nº | Indicador                          | Área                  | Explicação  |
|----|------------------------------------|-----------------------|---|
| 1  | Despesas Correntes                 | Gestão Administrativa | Corresponde ao valor monetário com despesas correntes.                                    |
| 2  | Gastos correntes (Total de gastos) | Gestão Administrativa | Corresponde ao valor monetário com gastos   |
| 3  | Taxa de Redução das Despesas Fixas | Gestão Administrativa | Corresponde à redução de despesas fixas que a unidade acadêmica consegue alcançar no ano. |
| 4  | Consumo de Energia Elétrica        | Gestão Administrativa | Corresponde a despesa com energia   |
| 5  | Investimento                       | Gestão Administrativa | Corresponde a relação entre o investimento realizado pelas unidades acadêmicas            |
| 6  | Taxa de Vagas Ociosas (Total)      | Gestão Administrativa | Corresponde à taxa de vagas ociosas na unidade acadêmica.                                 |
| 7  | Diárias /Passagens                 | Gestão Administrativa | Corresponde aos valores monetários utilizados com diárias e passagens.                    |
| 8  | Comissões                          | Gestão Administrativa | Comissões constituídas na unidade acadêmica.  |
| 9  | Total de bosas                     | Gestão Administrativa | Corresponde ao valor monetário total de bolsas disponibilizadas na unidade acadêmica.     |

## 6 REFERÊNCIAS

DE SOUZA, Marcos Antônio et al. A gestão pública por resultados e avaliação de desempenho. In: **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. 2008.

JÚNIOR, Cunha et al. O governo matricial em Minas Gerais: implantando o Choque de Gestão. 2004.

CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 3, p. 423-450, 2004.

FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola et al. Atordoado eu permaneço atento. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 34, n. 2, p. 329-345.

HOLANDA, Marcos Costa; ROSA, Antônio Lisboa T. Gestão pública por resultados na perspectiva do Estado Do Ceará. **Nota Técnica**, n. 11, 2004.

PALUDO, AUGUSTINHO. **Administração Pública, 3ª Edição: teoria e mais de 700 questões**. Elsevier Brasil, 2013.

MASLOW ABRAHAM, H. **Motivation and personality—third edition**,(red) Frager Robert. 1987.

FREITAS, Vinicius Pimentel de et al. **Mensuração de desempenho em organizações públicas: o caso da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul**. 2009.

HILARIO, Márcia Augusta de Souza. **Gestão por resultados na administração pública**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade do Estado do Amazonas, 2009.

RIBEIRO, A.C.P. de A. P. et al (2011), **Gestão por Resultados na Administração Pública: A Implantação no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Alagoas**. 2011.

DINIZ, Josedilton A. et al. **Gestão por resultados na administração pública: a visão dos gestores dos três entes federativos brasileiro**. ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA—ANPAD, 2006.

DA SILVA, Francielle Molon; DE MELLO, Simone Portella Teixeira. **A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, Dezembro de 2009

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

BRASIL. (2009). **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**. Brasília. Acesso em: [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_indicadores\\_jun2010.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf)

DINIZ, Josedilton A. et al. **Gestão por resultados na administração pública: a visão dos gestores dos três entes federativos brasileiro**. ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA – ANPAD, 2006.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência do governo de Minas Gerais**. 2009. Tese de Doutorado.

COSTA, Daiane F. da. **Medição de desempenho em universidades federais: análise da relação entre os indicadores do tribunal de contas da união e o índice geral de cursos**. 2012. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar.

MITCHELL; J. J.; RYDER, A. J. Developing and Using Dashboard Indicators in Student Affairs Assessment. **New Directions for Student Services**, v.2013, n.142, p.71-81, 2013.

ASIF, M.; SEARCY, C. A composite index for measuring performance in higher education institutions. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 31, n. 9, p. 983-1001, 2014.

PINHEIRO, Roger Rosado. **Avaliação de desempenho a partir da perspectiva de uso de indicadores por gestores: construção de uma análise de eficiência de unidades acadêmicas de uma universidade federal brasileira**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande (FURG).