

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**TOMADA DE DECISÃO NA UNIVERSIDADE: PROPOSIÇÃO DE INDICADORES
PARA A COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
JUIZ DE FORA, CAMPUS GOVERNADOR VALADARES**

EMÍLIO MAFALDA OLIVEIRA

JUIZ DE FORA
2025

EMÍLIO MAFALDA OLIVEIRA

**TOMADA DE DECISÃO NA UNIVERSIDADE: PROPOSIÇÃO DE INDICADORES
PARA A COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
JUIZ DE FORA, CAMPUS GOVERNADOR VALADARES**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - Profiap, instituição associada Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública

Orientador: Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira

JUIZ DE FORA
2025

Emílio Mafalda Oliveira

Tomada de Decisão na Universidade: proposição de indicadores para a coordenação administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, campus Governador Valadares

Dissertação
apresentada ao
Mestrado
Profissional em
Administração
Pública em Rede
Nacional, instituição
associada Universidade
Federal de Juiz de
Fora, como requisito
parcial à obtenção do
título de Mestre em
Administração
Pública. Área de
concentração:
Administração
Pública.

Aprovada em 24 de janeiro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Carlos Frederico Bom Kraemer

Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Thiago Costa Soares

Universidade Federal de Juiz de Fora

Juiz de Fora, 15/01/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Virgilio Cezar da Silva e Oliveira, Professor(a)**, em 24/01/2025, às 17:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Frederico Bom Kraemer, Usuário Externo**, em 27/01/2025, às 10:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Thiago Costa Soares, Professor(a)**, em 27/01/2025, às 15:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2193544** e o código CRC **FC1C726C**.

Dedico esse trabalho aos meus filhos, João Miguel e Luiz Eduardo, minha esposa Jovana Lopes, cujo apoio incondicional e encorajamento constante foram fundamentais em cada etapa desta jornada. Que este trabalho seja uma demonstração de resiliência e um exemplo de que, com determinação e perseverança, é possível superar desafios e alcançar nossos objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pela força, sabedoria e fé que me sustentaram ao longo de toda esta jornada. Sua presença constante iluminou meu caminho, dando-me a coragem necessária para enfrentar os desafios e a paz para seguir adiante.

Aos meus filhos, João Miguel e Luiz Eduardo, que são a razão do meu esforço e dedicação. A alegria que vocês trazem à minha vida é o combustível que me motiva a buscar sempre o melhor. Que este trabalho sirva de exemplo para vocês, mostrando que com empenho e persistência, é possível alcançar qualquer sonho.

À minha esposa, Jovana Lopes, meu amor e minha fortaleza. Sua paciência, compreensão e apoio incondicional foram essenciais para que eu pudesse chegar até aqui. Cada conquista é nossa, pois sem você ao meu lado, este caminho seria muito mais difícil. Obrigado por acreditar em mim, mesmo nos momentos em que eu duvidava.

À Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), que proporcionou o ambiente acadêmico e os recursos necessários para a realização deste trabalho. Sou grato pela oportunidade de crescimento intelectual e pessoal que esta instituição me ofereceu.

Ao meu orientador, professor Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira, meu sincero agradecimento pela orientação, paciência e pelas valiosas contribuições ao longo deste processo. Sua dedicação e conhecimento foram fundamentais para a realização desta pesquisa, e aprendi muito sob sua orientação.

À minha família, através dos meus irmãos, que sempre me apoiaram e acreditaram no meu potencial. O vínculo que compartilhamos me deu a força necessária para seguir em frente, mesmo nos momentos mais desafiadores. Sou grato por todo o amor e apoio que recebi de vocês.

Em memória dos meus pais, Moacir e Ana Dalva, minha eterna gratidão. Embora não estejam fisicamente presentes, seus ensinamentos, valores e o amor que me deram continuam vivos em mim e foram a base de tudo o que sou. Este trabalho é dedicado a vocês, com todo o meu carinho.

Aos meus amigos da turma do Profiap 2022, meu agradecimento por todos os momentos compartilhados, pelas trocas de conhecimento e pelo apoio mútuo. A jornada foi mais leve e enriquecedora com a presença de vocês. Juntos, superamos desafios e crescemos, não apenas como profissionais, mas como pessoas.

RESUMO

Objetivo da pesquisa: propor indicadores, após avaliação de sua viabilidade e pertinência, capazes de subsidiar a tomada de decisão no âmbito da Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, *campus* GV. Enquadramento teórico: a tomada de decisão é um processo inerente às organizações e, no contexto deste estudo, discute-se sua relação com universidades públicas federais, os seus tipos e as suas características. Aborda-se, ainda, os indicadores gerenciais, apresentando suas classificações e suas propriedades desejáveis. Metodologia: foi realizado uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória. Na coleta das informações, foram empregadas a pesquisa documental e a entrevista pessoal com gestores da Coordenação Administrativa. A análise das evidências foi viabilizada pela análise temática. Resultados: como resultado do esforço de pesquisa foram propostos seis indicadores, a saber: “eficácia da gestão”, “eficácia das renovações contratuais”, “eficácia dos pagamentos contratuais”, “eficácia orçamentária”, “eficácia no teletrabalho”, e “eficácia na provisão de infraestrutura”. A viabilidade dos mesmos foi objeto de avaliação, assim como sua pertinência - por meio da reflexão com os gestores sobre as propriedades utilidade, validade, confiabilidade e clareza. Originalidade/relevância: a pesquisa é original, pois preocupou-se com a proposição de meios gerenciais inexistentes na Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, *campus* Governador Valadares. Contribuições práticas (impacto): se implementados, os indicadores poderão favorecer a tomada de decisão baseada em evidências. Essas poderão ser estabelecidas ao longo do tempo, favorecendo o planejamento e a prestação de contas das ações do órgão em destaque. Os impactos são potenciais. Contudo, o processo de implementação os converterá em reais. Os desdobramentos se voltam ao contexto organizacional. Todavia, a melhoria gerencial em uma universidade pública gera externalidades sociais – seja por meio da economicidade ou da ampliação da efetividade de suas atividades-fim.

Palavras-chave: gestão pública; indicadores gerenciais; tomada de decisão; universidades públicas.

ABSTRACT

Objective of the research: propose indicators, after evaluating their feasibility and relevance, capable of supporting decision-making within the scope of the Administrative Coordination of the Federal University of Juiz de Fora, GV campus. Theoretical framework: decision-making is an inherent process in organizations, and in the context of this study, its relationship with federal public universities, their types, and characteristics is discussed. It also addresses management indicators, presenting their classifications and desirable properties. Methodology: a qualitative, exploratory study was conducted. Data collection involved documentary research and personal interviews with managers from the Administrative Coordination. Evidence analysis was enabled through thematic analysis. Results: as a result of the research effort, six indicators were proposed: "management effectiveness," "contract renewal effectiveness," "contract payment effectiveness," "budget effectiveness," "remote work effectiveness," and "infrastructure provision effectiveness." Their feasibility was evaluated, as well as their relevance - through discussions with managers about the properties of utility, validity, reliability, and clarity. Originality/relevance: the research is original, as it focused on proposing managerial tools previously nonexistent in the Administrative Coordination of the Federal University of Juiz de Fora, Governador Valadares campus. Practical contributions (impact): if implemented, the indicators may promote evidence-based decision-making. These could be established over time, supporting planning and accountability for the highlighted body's actions. The impacts are potential; however, the implementation process will make them real. Outcomes are directed at the organizational context. Nonetheless, management improvement in a public university generates social externalities - whether through cost-effectiveness or by increasing the effectiveness of its core activities.

Keywords: public management; management indicators; decision-making; public universities.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre os modelos de decisão aplicáveis à universidade	30
Quadro 2 - Propriedades dos indicadores segundo Jannuzzi (2005).....	41
Quadro 3 - Propriedades dos indicadores segundo Trzesniak (1998)	42
Quadro 4 - Propriedades consideradas na concepção dos indicadores para a Coordenação Administrativa do campus GV	44
Quadro 5 - Temas definidos a priori, por objetivo específico	48
Quadro 6 - Indicadores pertinentes preliminares.....	54
Quadro 7 - Resumo consolidado das propriedades dos indicadores	61
Quadro 8 - Indicador “eficácia da gestão”.....	63
Quadro 9 - Indicador “eficácia das renovações contratuais”.....	64
Quadro 10 - Indicador “eficácia dos pagamentos contratuais”	66
Quadro 11 - Indicador “eficácia orçamentária”.....	68
Quadro 12 - Indicador “eficácia no teletrabalho”.....	70
Quadro 13 - Indicador “eficácia na provisão de infraestrutura”.....	72

LISTA DE SIGLAS

ABC	Academia Brasileira de Ciências
ABE	Associação Brasileira de Educação
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AI-5	Ato Institucional nº 5
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
BDTD IBICT	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CES	Câmara de Educação Superior
CFE	Conselho Federal de Educação
CGU	Controladoria Geral da União
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONSU	Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora
COSUP	Coordenação de Suprimentos
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GV	Governador Valadares
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MG	Minas Gerais
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
POP	Procedimento Operacional Padrão
PROGEFI	Pró-Reitoria de Gestão e Finanças
PROUNI	Programa Universidade para Todos
PTT	Produto Técnico Tecnológico
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica

TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UDF	Universidade do Distrito Federal
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UNB	Universidade de Brasília
UO	Unidade Orçamentária
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
1.1.	Objetivo geral e específicos.....	14
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1.	Tomada de decisão em universidades.....	17
2.1.1.	A tomada de decisão	17
2.1.2.	A universidade pública brasileira	20
2.1.3.	A tomada de decisão no contexto da universidade pública brasileira	27
2.2	Indicadores gerenciais	33
2.2.1.	Classificação dos indicadores gerenciais.....	35
2.2.2	Funções dos indicadores nas organizações.....	37
2.2.3.	Propriedades desejáveis em indicadores gerenciais	41
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1.	Natureza da pesquisa	45
3.2.	Meios de coleta de informações e fontes	46
3.3.	Técnica de análise das informações.....	47
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
4.1.	A Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, suas principais funções gerenciais e indicadores pertinentes	50
4.1.1.	Breve descrição da Coordenação Administrativa.....	50
4.1.2.	Principais atividades-fim e atividades-meio	51
4.1.3.	Estabelecimento de indicadores preliminares.....	53
4.2.	Informações e fontes para a construção dos indicadores.....	55
4.3	Análise de propriedades essenciais dos indicadores.....	60

5.	SEÇÃO PROPOSITIVA: INDICADORES PARA A COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UFJF, CAMPUS GV	63
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
	REFERÊNCIAS	77
	Apêndice A - Protocolo de pesquisa documental	
	Apêndice B - Roteiro de entrevista	
	Apêndice C - Relatório técnico conclusivo	

1. INTRODUÇÃO

As universidades públicas são, segundo Leitão (1993a; 1993b), uma das formas mais complexas de organização conhecida. Essa complexidade se caracteriza pela multiplicidade de atividades vinculadas ao ensino, pesquisa e extensão, sendo todas essas esferas, permeadas pela gestão. Nesse ecossistema acadêmico dinâmico, o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão se entrelaçam para promover a produção e disseminação do conhecimento, o desenvolvimento intelectual e a formação de profissionais qualificados.

A gestão das universidades públicas, na sua essência, é permeada por um conjunto complexo de ações e articulações que destoam da forma tradicional de se administrar praticada pelas instituições privadas (LEITÃO, 1993a). Nesse contexto, os gestores necessitam de ferramentas que desempenhem um papel crucial ao fornecer informações valiosas e embasadas ao processo de tomada de decisão.

Segundo Brunner (2011), para cumprir seu propósito, as instituições de ensino superior (IES) devem identificar áreas prioritárias e alocar recursos da forma mais eficiente possível. No entanto, essa eficiência não pode ser alcançada sem a capacidade de definir prioridades, estabelecer estratégias, selecionar e perseguir objetivos de ensino e pesquisa, bem como ajustar suas estruturas e processos para se adaptarem a um ambiente em constante mudança.

Conforme mencionado por Da Silva *et al.* (2018), a continuidade da organização está intrinsecamente ligada à sua capacidade de gerenciamento, sendo que seus gestores devem estar atentos ao processo dinâmico das mudanças constantes que exigem adaptações no ambiente organizacional.

As instituições federais de ensino superior, conhecidas como autarquias universitárias, são entidades da administração indireta que possuem autonomia administrativa e financeira para promover a política de educação superior no Brasil. Embora haja diferenças entre elas, as autarquias públicas universitárias são regidas pelo mesmo conjunto de leis, o que as torna semelhantes em termos de gestão.

Sendo assim, este trabalho focou em uma unidade organizacional, o *Campus Avançado* da Universidade Federal de Juiz de Fora na cidade de Governador Valadares (MG), que neste estudo é designado como *campus* GV, especificamente em sua Coordenação Administrativa.

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) foi fundada em 23 de dezembro de 1960, pela lei nº 3858, a partir da federalização das cinco faculdades já existentes na cidade de Juiz de Fora. A instituição possui atualmente 90 cursos de graduação, 45 de mestrado e 24 de doutorado, além de especializações e residências nas áreas de saúde, gestão e docência. Atua como responsável pelo Colégio de Aplicação João XXIII, com oferta de ensino fundamental e médio, e pelo Hospital Universitário, gerido pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). Possui dois *campi*, Juiz de Fora e Governador Valadares, respondendo pela formação qualificada de 26 mil estudantes, por meio da atuação de mais de 1.600 professores e 1.500 servidores técnico-administrativos em educação, além da disponibilidade de 18 bibliotecas, 370 laboratórios e a oferta de assistência estudantil (UFJF, 2022).

O *campus* GV foi criado em 2010 e teve seu funcionamento iniciado em 2012, contribuindo para a expansão da educação superior no Brasil. Atualmente, oferece dez cursos de graduação e cinco programas de pós-graduação, contando com um total de 2.637 matrículas, 273 docentes e 191 servidores técnico-administrativos (UFJF, 2020).

A coordenação é uma das três coordenações ligadas à Direção Geral do *campus* GV. Sua contextualização e suas principais atividades foram detalhadas nos tópicos 4.1.1 e 4.1.2 desta dissertação.

Tendo em mente a breve contextualização anterior, a pergunta que norteou os esforços de desenvolvimento deste estudo foi: *quais os principais indicadores, com suas fontes de informação e propriedades, que são capazes de subsidiar a tomada de decisão no âmbito da Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, campus GV?*

1.1. Objetivo geral e específicos

O objetivo geral do estudo foi propor indicadores, após avaliação de sua viabilidade e pertinência, capazes de subsidiar a tomada de decisão no âmbito da Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, *campus* GV.

De forma específica, a dissertação foi orientada pelos seguintes propósitos:

1. Estabelecer um conjunto inicial de indicadores-chave alinhado às atividades da Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, *campus* GV;

2. Identificar fontes de informação e outros meios para construção dos indicadores (viabilidade);
3. Analisar, com os tomadores de decisão do órgão, as propriedades dos indicadores (pertinência);
4. Propor indicadores relevantes para a tomada de decisão na Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, *campus* GV.

A proposição de um conjunto de indicadores para o setor, pode ser considerado relevante, pois verificou-se, por meio de busca no site do *campus* e do diálogo preliminar com os gestores, ausência deste tipo de ferramenta gerencial e que a sua implementação contribuirá para uma gestão mais eficiente e transparente. Isso poderá se traduzir em melhorias na qualidade administrativa, racionalização no emprego de recursos e efetividade no atendimento às demandas de beneficiários. Em termos sociais, pode favorecer a economicidade e a responsividade institucional. Outro ponto a destacar é que os indicadores são utilizados para atender demandas dos órgãos de controle, sendo calculados como medidas finais de eficácia / eficiência. A proposta deste estudo é suprir essa lacuna identificada.

Pormenorizando os elementos citados, a implementação de indicadores proporciona uma abordagem objetiva e baseada em dados, possibilitando a avaliação do desempenho da instituição. Isso favorece uma análise contínua de performance e de qualidade, uma vez que parâmetros podem ser estabelecidos como metas a serem alcançadas e/ou mantidas.

Além disso, em médio prazo, a proposição de indicadores opera para criação de uma cultura de melhoria contínua. Isso é fundamental no atendimento das expectativas cidadãs ligadas a aspectos como eficiência e transparência. Outro ponto importante a se destacar é que a disponibilidade de indicadores torna possível, para os órgãos de controle e fiscalização, a mensuração de desempenho e seu acompanhamento temporal (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, TCU, 2022).

Por fim, os indicadores são instrumentos valiosos na promoção de comunicação mais eficiente com a comunidade acadêmica e com a sociedade, pois permitem que a instituição informe com maior clareza os desdobramentos de seus esforços, fortalecendo sua imagem.

Este estudo foi estruturado em cinco capítulos, incluindo esta introdução. No capítulo seguinte encontra-se o referencial teórico. O terceiro capítulo detalha os procedimentos metodológicos empregados. O quarto centra-se na apresentação e na análise dos resultados da pesquisa. No quinto capítulo, foram apresentados os indicadores, após avaliação de sua viabilidade e pertinência. O estudo é concluído com considerações finais e apêndices.

Encontra-se, entre eles, o produto técnico-tecnológico (relatório técnico conclusivo), voltado aos profissionais que atuam junto ao objeto de estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A construção do referencial teórico desta pesquisa foi realizada por meio de uma revisão da literatura, permitindo a identificação e a análise das principais contribuições acadêmicas relacionadas ao tema. A revisão possibilitou o levantamento de conceitos fundamentais, teorias e estudos empíricos que sustentam a investigação.

A revisão fez uso dos seguintes critérios para a seleção de fontes:

- a) Portais de busca utilizados: Portal de periódicos da Capes e BDTD IBICT – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações;
- b) Período de publicações: Dos anos de 2012 a 2022;
- c) Idioma: Português
- d) Termos de busca (títulos): (decisão / tomada de decisão / processo decisório); (universidade / instituições de ensino superior / instituição universitária); (indicadores / indicadores gerenciais).
- e) Critérios de inclusão: a) eliminação de registros em duplicidade; b) o texto trata da conexão tema + objeto = “tomada de decisão” no âmbito da “universidade”; c) o texto expressa tomada de decisão distinta da empresarial (lógica possivelmente observável em instituições privadas)

Ao sistematizar as informações obtidas, foi possível estruturar um arcabouço teórico que fundamenta a análise dos dados e o desenvolvimento da pesquisa, assegurando a coerência metodológica e a relevância científica do estudo. Dessa forma, a revisão da literatura permitiu estabelecer um diálogo com autores e perspectivas diversas, enriquecendo a discussão teórica e contribuindo para o aprofundamento da temática abordada.

No contexto organizacional, a tomada de decisão desempenha um papel fundamental, exigindo dos gestores a habilidade de analisar informações diversas em busca do melhor caminho a seguir. Nesse sentido, a importância dos indicadores gerenciais se torna evidente, uma vez que fornecem subsídios às decisões em organizações públicas e privadas. Esses dois assuntos serão tratados nesta seção da dissertação.

2.1. Tomada de decisão em universidades

Para Kladis e Freitas (1995), o ser humano, ao desempenhar seu papel na sociedade e nas organizações, baseia suas ações em modelos construídos ao longo da vida, influenciados por experiências e vivências. Esses modelos determinam atitudes, escolhas pessoais e a tomada de decisões conscientes ou inconscientes em relação a uma determinada tarefa. Portanto, o estudo do processo de tomada de decisão é fundamental para compreender o desenvolvimento e as formas de atuação das organizações. Esta seção dedica-se a este tema e à sua aplicação em uma organização particular: a universidade, com ênfase para a configuração pública nacional.

2.1.1. A tomada de decisão

Oliveira (2012) aponta que a tomada de decisão é um processo intrínseco à vida das pessoas. O ser humano encontra-se constantemente diante de situações que demandam a tomada de decisão. Para a autora, o processo de análise das alternativas, caso seja rigorosamente seguido, pode demandar mais tempo na tomada de decisão do que o disponível em situações cotidianas, devido à agitação e à urgência do dia a dia. Ao tomar uma decisão, o indivíduo que assume essa responsabilidade procura por um curso de ação satisfatório ou suficientemente adequado, em vez de buscar necessariamente a melhor opção disponível.

Considerando a relação própria da administração com a tomada de decisão e as pesquisas sobre a melhor forma de auxiliar o processo decisório, ao longo dos anos, tem havido a ampliação dos estudos nesse campo, bem como o aprofundamento da discussão acerca de como os gestores deveriam e como realmente tomam decisão (PASSOS DA SILVA, 2013).

Nas organizações, a atividade de tomar decisões acontece o tempo todo, em todos os níveis e influencia diretamente o seu desempenho, o que a torna crucial (KLADIS e DE FREITAS, 1995).

De acordo com Casarotto Filho e Kopittke (2010), a tomada de decisões abrange uma ampla gama de situações, sendo que algumas não são triviais ou óbvias, dependendo de vários aspectos, uns com mais influência ou menos influência.

Weber (2011) observa que existem diversos critérios e fatores que podem impactar a avaliação da eficiência e da eficácia das organizações. Para o sucesso geral da organização é

crucial que cada indivíduo desempenhe seu papel de maneira adequada, garantindo assim um fluxo de informação eficaz. Destaca também que a tomada de decisão é o processo pelo qual uma estratégia é escolhida com base na melhor alternativa disponível. A qualidade dessa escolha depende principalmente de informações e atores envolvidos.

A tomada de decisão pode ser observada por dois pontos de vista, o racional e o irracional. A decisão irracional é caracterizada pela escolha influenciada por elementos afetivos, como emoção, instinto e impulsividade. Ela fundamenta-se na intuição e no discernimento do decisor. Não é propósito deste estudo aprofundar na discussão sobre decisões baseadas na irracionalidade, pois ela não é hegemônica no contexto analisado. Mas importa destacar que a suposição de que o decisor age predominantemente de maneira racional e objetiva resulta em uma perspectiva restrita do processo, que acaba por simplificar sua riqueza e complexidade (LEITÃO, 1993b).

Ao analisar a teoria, a tomada de decisão é abordada como um processo complexo que envolve diversos elementos, incluindo atores, ritos, racionalidades, política, contingências etc. De acordo com Leitão (1993c):

“Não existe método ou princípio normativo aplicável a todas as situações decisórias. A decisão é um processo complexo e contingencial, pois depende da situação, do ambiente em que se processa e da configuração dos fatores que a influenciam” (LEITÃO, 1993c, p. 26).

Os atores são as pessoas ou grupos envolvidos no processo de tomada de decisão. Isso pode incluir líderes, gerentes, funcionários, partes interessadas e outros indivíduos que têm interesse ou influência sobre a decisão. Ao citar Freeman (1984), Freire, Conejero e Parente (2021) utilizam a definição clássica para denominar esse grupo de atores: *stakeholders*. Segundo os autores, os *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm a capacidade de exercer influência sobre e/ou serem influenciados pela realização dos propósitos das organizações com as quais se relacionam. Eles desempenham um papel fundamental na configuração dos resultados e no impacto das ações das organizações.

A tomada de decisão apresenta alguns ritos, que podem ser definidos como procedimentos e etapas que são seguidos. Isso pode incluir reuniões, consultas, análises de dados, avaliações de riscos e outras atividades que ocorrem antes de uma decisão ser tomada. Para Leitão (1993a), os roteiros da tomada de decisão, como a identificação do problema, a geração de alternativas e a seleção de uma opção, apresentam uma estrutura analítica fundamental que pode servir como ponto de partida. No entanto, essa abordagem tende a restringir a compreensão, uma vez que não consegue capturar a complexidade do processo.

Isso ocorre, pois esses procedimentos seguem um raciocínio linear em uma situação que não é linear e cuja causalidade não se alinha com os modelos normativos convencionais.

Leitão (1993a) sugere que o processo de tomada de decisão pode ser visualizado como uma rede de conexões na qual se manifestam diversas formas de racionalidade ou mesmo sua ausência. De todo modo, ele aborda de forma mais enfática duas abordagens em relação à racionalidade na tomada de decisão. A primeira é a "racionalidade subjetiva ou política", que envolve um comportamento que implica adaptar-se às restrições impostas pela situação externa e pela capacidade do decisor na busca de um objetivo.

A segunda é a "racionalidade objetiva ou econômica", que se refere a um tipo de comportamento decisório no qual o objetivo do indivíduo é maximizar o valor esperado de uma função utilidade em um determinado período. O decisor procura alcançar o melhor resultado possível entre as opções disponíveis. Essa função utilidade é baseada na premissa de que existe uma ordem e consistência nas preferências de quem toma a decisão.

Ainda segundo o autor, a articulação política é muito presente na tomada de decisão, pois diz respeito à influência de interesses e poder nas decisões organizacionais. Os atores frequentemente buscam promover seus próprios interesses ou agendas, o que pode levar a decisões que não são puramente racionais, mas influenciadas por considerações políticas.

O processo de tomada de decisão possui algumas contingências, que são fatores organizacionais externos e internos que podem afetá-lo. Isso inclui fatos imprevisíveis, mudanças no ambiente, crises, disponibilidade de recursos e outras variáveis.

Segundo Kladis e Freitas (1995) as dificuldades devem ser mapeadas e na sua continuidade, conceber, desenvolver e testar ferramentas ou conceitos que permitam amenizar ou até mesmo esvaziar completamente as dificuldades.

Para Leitão (1993a), outros fatores também influenciam a liberdade de tomar decisões, como as posições ocupadas na hierarquia organizacional, as dinâmicas de poder (tanto formais quanto informais), bem como as restrições relacionadas à disponibilidade de informações e de tempo. Esses são elementos clássicos que limitam a aplicação da racionalidade e não devem ser negligenciados.

Dentro do campo da gestão pública, apesar de sua orientação a partir de premissas impessoais e burocráticas, tal discussão vem se modernizando para enfrentar, entre outros desafios, a garantia da efetividade dos órgãos e, para isso, nota-se que o gestor precisa superar os dilemas e as contradições que surgem na administração, as ingerências políticas, as

decisões rotineiras predominantes e as estratégias centradas no curto prazo (PRÉVE, MORITZ e PEREIRA, 2012).

Diante da variedade de estratégias e métodos de decisão disponíveis, a concepção de um modelo ideal ou universal, aplicável a qualquer contexto organizacional, é questionável. Embora haja diferenças entre as abordagens, elas também apresentam aspectos complementares que preenchem lacunas, elucidam variações e possibilitam tanto a aplicação prática quanto teórica do conhecimento sobre os processos de tomada de decisão (GONTIJO e MAIA, 2004).

2.1.2. A universidade pública brasileira

O ordenamento jurídico do Brasil, cristalizado na Constituição Federal de 1988, consagra a educação como um direito de todos e um dever do Estado e da família (BRASIL, 1988). Esse princípio serve como um farol orientador para a formulação de políticas públicas na área educacional. O reconhecimento da universidade como agente de transformação social, desenvolvimento sustentável e inserção competente do país no cenário internacional tem motivado movimentos em prol da expansão do ensino superior público e gratuito (BRASIL, 2012b). A luta por uma universidade inclusiva e de qualidade é um dos pilares que sustentam esses esforços.

Fávero (2006) destaca que o papel da universidade no Brasil tem sido objeto de muitas discussões. Diversas interpretações foram apresentadas sobre sua história, méritos e limitações, mas a transformação da universidade emerge como o desafio central. Esse processo de mudança requer um entendimento profundo de sua realidade, origens, organização, funcionamento e das forças que podem ser mobilizadas para concretizar as transformações desejadas. Todavia, essa missão não pode ser cumprida sem considerar a universidade em seu contexto mais amplo, reconhecendo sua dimensão política. Assim, qualquer análise da universidade deve começar não por uma investigação isolada do “fenômeno universitário”, mas sim como parte integrante de uma realidade concreta, como um componente essencial de um panorama social complexo e das questões que o país enfrenta.

Fávero (2006), também enfatiza que, com base em estudos e pesquisas sobre a história da universidade brasileira, desde suas origens até a Reforma Universitária de 1968¹, implementada no período da ditadura militar, é possível perceber que a universidade ainda tem um longo caminho a percorrer. Isso não significa negar as conquistas já alcançadas, mas ressalta a necessidade de um olhar crítico para a sua trajetória.

Nesse sentido, a autora questiona: por que, no início do século XXI, é necessário revisitar a história da universidade no Brasil, considerando os desafios e impasses experimentados até os anos 1960? Uma reflexão sobre essa indagação sugere que muitos dos obstáculos enfrentados pela universidade brasileira podem estar relacionados com sua própria história na sociedade. É crucial lembrar que a universidade não foi originalmente concebida para suprir as demandas fundamentais da sociedade onde se insere, mas como um bem cultural oferecido a uma elite, desprovido de uma clara definição de sua função como espaço de pesquisa científica e produção de conhecimento.

Como Ésther (2015) observa, a história da universidade brasileira é relativamente recente em comparação com instituições como a Universidade de Bolonha, fundada em 1088. O Brasil, em contraste, foi um dos últimos países da América Latina a estabelecer uma universidade, com a criação da primeira instituição ocorrendo 31 anos após a adoção do regime republicano. Além disso, a democracia não era uma característica amplamente cultivada nesse período inicial da república brasileira.

Kruger e Alves (2020) apontam que, ao contrário de outras regiões das Américas, onde as colônias espanholas e inglesas já haviam desenvolvido sistemas educacionais, o Brasil enfrentou um desenvolvimento tardio da educação superior. A Coroa portuguesa, que governava o Brasil durante cerca de 300 anos, tinha como principal objetivo a exploração dos recursos naturais da colônia, o que inibiu o surgimento de processos que pudessem garantir maior autonomia ao país. A história da criação de universidades no Brasil revela uma resistência inicial significativa, tanto por parte de Portugal, como reflexo de sua política de

¹ A reforma universitária brasileira ocorreu durante a ditadura militar. Também conhecida como a reforma de 1968, ela representou um conjunto de medidas que reestruturaram o ensino superior no Brasil entre as décadas de 1960 e 1970. As principais mudanças incluíram a substituição do sistema de cátedras pelo de departamentos, institutos e centros, visando maior integração entre áreas de estudo. Houve também a desintegração das tradicionais Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras, fragmentando-as em unidades especializadas. Sob o governo do general Costa e Silva, formalizada pelo Decreto-Lei nº 464 de 1969 e liderada pelo ministro da Educação Tarso Dutra, a reforma seguiu influências do modelo norte-americano, buscando maior eficiência e adequação ao mercado. No governo Médici, o ministro Jarbas Passarinho deu continuidade às reformas, com o intuito de aumentar a eficiência e a produtividade da universidade, consolidando o ensino tecnocrático e alinhado aos interesses do regime militar (BUFFA e PINTO, 2016 e FÁVERO, 2006).

colonização, quanto por parte dos brasileiros, que não viam razão para a criação de uma instituição desse tipo na Colônia. Na época, a opinião predominante entre as elites brasileiras era que o caminho apropriado para estudos superiores era a Europa.

Somente em 1808, com a chegada da família real ao Brasil, que as primeiras instituições de ensino superior começaram a ser estabelecidas. No entanto, nesse período, o acesso à educação superior era restrito àqueles que possuíam recursos financeiros e podiam se deslocar para algumas cidades no país ou para os centros educacionais do mundo.

O movimento em direção à criação de escolas superiores no Brasil teve início com o objetivo de estabelecer instituições autônomas voltadas para a formação de profissões liberais, atendendo aos interesses e necessidades da elite dominante. O segundo momento importante ocorreu após a Proclamação da República, em 1889, quando a nova Constituição descentralizou o ensino superior, permitindo a criação de novas instituições educacionais tanto por entidades governamentais (estaduais e municipais) quanto pela iniciativa privada.

Conforme Leher (2019), as primeiras instituições de ensino superior no Brasil surgiram apenas três décadas após a Proclamação da República, com a criação da Universidade do Rio de Janeiro, em 1920, atualmente conhecida como Universidade Federal do Rio de Janeiro. A institucionalização da pesquisa universitária foi ainda mais tardia e só se tornou viável com o fortalecimento do sistema de acumulação ligado à industrialização por substituição de importações. Foi nesse contexto que se criaram instituições como o Instituto Tecnológico da Aeronáutica, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

Em 1934, foi fundada a Universidade de São Paulo (USP) e, posteriormente, foram criadas universidades federais, com destaque para a Universidade de Brasília (UnB). Destaca-se também que surgiram outras instituições de ensino superior, como a Universidade de Minas Gerais em 1927, a Universidade de Porto Alegre em 1934, a Universidade Rural do Brasil em 1943 e a Universidade do Distrito Federal (UDF) em 1935. A criação da UDF foi liderada por Anísio Teixeira, com o propósito de concretizar as visões político-pedagógicas da Associação Brasileira de Educação (ABE) e da Academia Brasileira de Ciências (ABC), ambas defensoras de uma educação mais aberta e crítica, mesmo que direcionada a uma elite intelectual (ÉSTHER, 2015).

Segundo Alves e Oliveira (2014) a pós-graduação no Brasil experimenta uma reconfiguração significativa a partir do Parecer nº 977 da Câmara de Educação Superior do

Conselho Federal de Educação (CES/CFE), de 3 de dezembro de 1965, popularmente conhecido como Parecer Newton Sucupira, e da Reforma Universitária de 1968. Nesse contexto, educação e desenvolvimento econômico se entrelaçam em um projeto governamental delineado pelos militares, os quais conceberam um modelo de ensino superior, de universidade e, conseqüentemente, de pós-graduação, com vistas a atender a esses objetivos.

Durante o regime militar, foi adotado um modelo modernizador das universidades, com a expectativa de atrair recursos nos diferentes âmbitos do setor educacional. O governo militar assumia, assim, a necessidade de profissionalização dos quadros internos das universidades, desde a formação de professores até o investimento em infraestrutura (SILVA, 2013).

De acordo com Leher (2013) aconteceram profundas transformações na educação superior brasileira durante o período da ditadura militar. Essas transformações abrangeram vários aspectos como: consolidação da pesquisa e da pós-graduação, com sua institucionalização nas universidades públicas e sua expansão; a ampliação das matrículas; crescimento das faculdades e universidades privadas; imposição de mecanismos de controle sobre as universidades, muitas vezes interferindo com aparatos coercitivos sob o pretexto de decretos como o Ato Institucional nº. 5 (1968)² e o Decreto nº. 477 (1969)³; institucionalização de novos marcos legais e novos nexos entre economia e universidades, visando alinhar empreendimentos acadêmicos com as prioridades de desenvolvimento nacional. O autor sugere contradições que refletem a complexa interação entre interesses estatais, imperativos econômicos e empreendimentos acadêmicos durante a ditadura militar no Brasil.

O projeto educacional deste período, consubstanciado na Reforma Universitária de 1968 (Lei nº 5.540) dinamizou o sistema universitário brasileiro, congregando ao ensino superior, tanto elementos modernizantes – extinção das cátedras, regime departamental,

² O Ato Institucional nº 5 (AI-5) foi um decreto emitido pelo regime militar no Brasil em 13 de dezembro de 1968, durante o governo do presidente Artur da Costa e Silva. Ele é considerado um dos momentos mais autoritários do período da ditadura militar (1964-1985). O AI-5 ampliou significativamente os poderes do Executivo e restringiu liberdades individuais e direitos democráticos, instaurando um período de maior repressão política.

³ O Decreto nº 477, de 26 de fevereiro de 1969, foi uma medida adotada durante a ditadura militar no Brasil com o objetivo de reprimir atividades consideradas subversivas dentro do ambiente estudantil e acadêmico. Esse decreto ficou conhecido como o "AI-5 das universidades", devido à sua severidade em silenciar manifestações contrárias ao regime militar.

sistema de créditos etc. – quanto subsídios conservadores que aceleraram o crescimento das instituições particulares e a integração universidade-empresa (SILVA, 2013).

Segundo Leher (2013), durante o período da ditadura, as universidades federais enfrentaram uma redução significativa em seus já escassos recursos para pesquisa, sendo direcionados aos órgãos de ciência e tecnologia, os quais, por sua vez, viram sua autonomia relativa enfraquecida ao serem subordinados ao Ministério do Planejamento, considerado o centro decisório do regime. Os conselhos desses órgãos foram compostos por cientistas alinhados com o projeto de modernização conservadora, onde, em vez do tradicional sistema de "verbas de balcão", no qual os pesquisadores solicitavam financiamento com base em projetos de pesquisa individualizados e avaliados pelo mérito científico das instâncias acadêmicas, os órgãos de fomento passaram a definir grandes programas de apoio às atividades de ciência e tecnologia. Esses programas acabaram por direcionar as pesquisas de acordo com as prioridades estabelecidas pelo Ministério do Planejamento. Ao final do regime ditatorial, os editais de pesquisa acentuaram ainda mais o direcionamento de recursos para áreas e correntes de pensamento específicas, consolidando assim a influência do governo sobre as atividades de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico.

Para Alves e Oliveira (2014), a Reforma Universitária durante o período do Regime Militar impôs um desafio à universidade brasileira: realizar a pesquisa que pudesse alavancar e sustentar o desenvolvimento econômico e formar uma elite intelectual brasileira. Inicialmente, a pós-graduação foi estabelecida como um dos pilares dessa reforma, seguindo o modelo americano, com a criação de cursos de mestrado e doutorado, mas isso impulsionou a separação entre o mundo da graduação e pós-graduação, reunindo um conjunto seletivo de professores, que passaram a integrar o novo ensino superior. Durante a década de 1970, a pós-graduação experimentou um rápido crescimento, especialmente devido ao apoio da Capes e do CNPq, consolidando-se como um aspecto bem sucedido da Reforma Universitária. A avaliação dos cursos e da produção científica ganhou importância, assim como a atuação das entidades científicas. Nos anos 1990, houve uma nova fase de expansão dos cursos de mestrado e doutorado, com mudanças no modelo de avaliação pela Capes e um aumento na pressão para a produção intelectual, principalmente através de periódicos científicos, destacando-se a criação de mestrados profissionais, voltados para as demandas industriais e de serviços.

De acordo com Lima e Cunha (2020), no período do governo Fernando Henrique Cardoso, o desenvolvimento das empresas educacionais de ensino superior foi impulsionado

pelo financiamento de agentes privados estrangeiros e nacionais, consolidando a mercantilização da educação e a privatização de serviços públicos. Isso resultou em um expressivo aumento na oferta de ensino superior no Brasil. No entanto, essa expansão ocorreu principalmente por meio da privatização, enquanto as políticas educacionais adotadas seguiram um modelo orientado ao mercado, produtivista e gerencialista, com foco no crescimento quantitativo (instituições, cursos e matrículas) mercantil.

As políticas educacionais dos governos de Fernando Henrique Cardoso revelaram o caráter privado da reforma da educação brasileira, implementada por meio de uma série de instrumentos normativos, tendo como marco a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, a partir dos quais o governo assume papel de destaque no controle e na gestão das políticas educacionais.

Após os mandatos do presidente Fernando Henrique Cardoso, Luiz Inácio Lula da Silva assumiu a Presidência da República, em 2003, empreendendo uma gestão com foco nas questões sociais e nas classes menos favorecidas. A política econômica de seus governos beneficiou amplamente o capital financeiro, mas houve a implementação de programas voltados para os segmentos mais carentes da população. Nesse sentido, medidas foram dirigidas ao campo educacional, a saber: o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) e o Programa Universidade para Todos (Prouni), além do fortalecimento do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), instituído no governo anterior (KRUGER; ALVES, 2020). Essas iniciativas marcaram uma transformação significativa no panorama educacional brasileiro, não descontinuando completamente as políticas anteriores.

Segundo o relatório de acompanhamento das ações do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, elaborado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), é possível destacar os avanços alcançados nas Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes). O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais foi fundamental para revitalizar o sistema federal de ensino, resultando em um aumento notável de alunos, cursos noturnos e docentes, além de melhorias na infraestrutura. O Reuni foi implementado em resposta a uma proposta da Andifes, que buscava dobrar o número de alunos nas universidades federais sem comprometer a qualidade, priorizando cursos noturnos, formação de professores para a educação básica e a redução das desigualdades regionais. Além disso, o programa ajudou a atender à crescente demanda por mão-de-obra qualificada,

alinhando-se com o crescimento econômico do país. O Reuni não se limitou a números, promovendo mudanças estruturais e inovações acadêmicas, modernizando as universidades (ANDIFES, 2010).

Em consonância com políticas intensificadas nesse momento histórico, voltadas à manutenção de estudantes no ensino superior, a V Pesquisa Nacional de Perfil Socioeconômico e Cultural dos graduandos das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES, 2019) revelou dois pontos principais. Em primeiro lugar, houve um aumento significativo no número de estudantes com renda familiar *per capita* de “até um e meio salário-mínimo”, atingindo 70,2% do total de respondentes. Isso destacou a exclusão de jovens de famílias mais pobres no acesso ao ensino superior devido às desigualdades sociais e à necessidade de trabalhar após o ensino médio. O segundo aspecto é que a maioria dos estudantes se autodeclarou negra (51,2%), representando uma mudança histórica. Além disso, 64,7% dos estudantes frequentaram escolas públicas no ensino médio. O número de estudantes ingressando por meio do sistema de cotas também aumentou, atingindo 48,3% em 2018. Mais estudantes estão ingressando via Enem, representando 67,1% do total em 2018 – um aumento de 18,1 pontos percentuais desde 2014. Essas evidências refletem os esforços para democratizar o ensino superior público no Brasil, tornando-o mais acessível a uma gama diversificada de estudantes.

A expansão do ensino superior no Brasil, como implementada pelo governo de Luiz Inácio Lula da Silva, teve impactos significativos no contexto da tomada de decisão nas universidades federais. Destaca-se dois pontos que são desdobramentos da expansão: a ampliação da presença territorial das instituições e a maior democratização do acesso às mesmas. No que diz respeito à ampliação da presença territorial, a expansão do ensino superior resultou na criação de novas instituições e unidades acadêmicas (unidades avançadas) em diversas regiões do país (ANDIFES, 2019). Isso tornou o contexto da tomada de decisão mais complexo, uma vez que as universidades federais passaram a operar em áreas geograficamente distantes umas das outras. Em paralelo, a necessidade de adaptação de estruturas gerenciais e decisórias, traduziu-se em descentralização de certas funções administrativas e acadêmicas para satisfação de demandas regionais específicas.

Em relação à maior democratização e acessibilidade, através de ações afirmativas⁴, a expansão resultou em um aumento no número de alunos, docentes, servidores técnico-

⁴ Ações afirmativas são políticas e programas desenvolvidos para promover a igualdade de oportunidades para grupos historicamente discriminados ou marginalizados. Essas medidas podem incluir cotas em universidades e

administrativos, funcionários terceirizados e partes interessadas nas universidades federais. Como consequência, o número de *stakeholders* – pessoas e grupos com interesse direto nas atividades e decisões das universidades – aumentou consideravelmente e tornou-se mais plural. Essa diversidade inclui estudantes de diferentes origens socioeconômicas, grupos minoritários, comunidades locais e outros atores externos (ANDIFES, 2019). A inclusão desses grupos no processo de tomada de decisão implica em uma consideração mais abrangente de interesses e perspectivas, tornando o contexto decisório mais complexo.

Em resumo, a expansão do ensino superior no Brasil transformou significativamente o contexto da tomada de decisão nas universidades federais, tornando-o mais complexo devido à presença territorial expandida, à maior democratização e à diversificação dos *stakeholders*. Isso exigiu a adaptação de estruturas de governança e uma abordagem mais inclusiva na tomada de decisão.

2.1.3. A tomada de decisão no contexto da universidade pública brasileira

De acordo com Leitão (1993b), existe uma variedade de abordagens, como as perspectivas burocrática, racional, colegiada, da anarquia organizada e política que se complementam e tornam o processo decisório em universidades compreensível.

Rizzatti e Dobes (2003) também apresentam os modelos teóricos burocrático, colegiado, político e o denominado de “anarquia organizada” como predominantes no processo de tomada de decisão nas instituições de ensino superior. Cada uma das perspectivas será detalhada nos próximos parágrafos.

Todas as instituições universitárias possuem em sua configuração elementos que guardam semelhança com o modelo burocrático e ele retrata a universidade como uma entidade social pautada pelo princípio da racionalidade, estruturada para otimizar o emprego de meios na busca por um fim. Concebida como uma organização hierarquizada, requer uma cadeia formal de autoridade e um sistema de comunicação estabelecido com o propósito de facilitar o processo decisório. Percebida como uma organização complexa, detentora de personalidade jurídica distinta e sujeita a responsabilidades públicas, opera dentro de uma esfera específica de competência e está sujeita a regulamentações por meio de normas escritas. No entanto, o modelo burocrático por si só não oferece uma explicação abrangente

concursos públicos, incentivos para a contratação de minorias no mercado de trabalho e programas de apoio educacional e profissional. O objetivo é corrigir desigualdades estruturais e garantir maior inclusão social.

para os processos de formulação de decisões em universidades, que se fundamenta no conhecimento especializado, uma característica distintiva desse tipo de instituição (LEITÃO, 1985).

O modelo racional é baseado na análise sistemática de informações e na escolha da melhor alternativa com base em critérios objetivos. A tomada de decisão é vista como um processo racional e lógico, onde as alternativas são avaliadas com base em sua eficácia e eficiência. No entanto, o modelo racional pode ser limitado pela falta de informações ou pela complexidade do problema. A perspectiva racional busca a eficiência das universidades, tratando conflitos como exceções que devem ser gerenciadas de acordo com os objetivos da instituição. Os procedimentos estabelecidos com base na racionalidade têm predominância e alinham os meios aos fins (LEITÃO, 1993b).

Em relação ao modelo colegiado, Leitão (1993b) menciona que ele tem sua base na gestão compartilhada da Universidade e na discussão sobre a autoridade de especialistas, e é considerado por alguns autores uma concepção idealizada do funcionamento da instituição. A abordagem colegial considera a Universidade uma comunidade profissional com uma identidade coesa, o que tende a reduzir conflitos.

Quando um órgão colegiado é composto por representantes de diversos setores, é razoável esperar que esses representantes se guiem pelas opiniões e perspectivas de seus representados. Esse princípio fundamental reflete a natureza democrática e representativa do processo.

Para Hardy e Fachin (2000), a ideia de colegiado se dá em dois pontos. Primeiro em um grupo de pessoas que têm habilidades e conhecimentos específicos, ou seja, na comunidade de letrados. A colegialidade é vista como uma estrutura descentralizada e com um processo decisório consensual. A tomada de decisão pode ser colegial devido à influência dos muitos atores ou, ainda, permeada pela lógica burocrática por meio da presença de lideranças acadêmicas formais (que ocupam postos na hierarquia institucional).

No que diz respeito ao modelo político, discutido por Leitão (1993b), há a ênfase no papel do poder e dos interesses na tomada de decisão. A Universidade é vista como um ambiente político, onde diferentes grupos de interesse competem por espaço e influência. A tomada de decisão é condicionada por fatores políticos, como alianças, coalizões e negociações. Essa abordagem visualiza a Universidade como uma arena onde o conflito é uma ocorrência diária. Sua estrutura, moldada pela configuração social, é diversa, caracterizada por subculturas e interesses divergentes. Hardy e Fachin (2000) também

destacam o conflito de poder entre os grupos de interesse dentro das universidades, após análise de diversos autores que pesquisaram a dimensão “poder e política” na vida institucional.

Sob a perspectiva da anarquia organizada, a organização opera com base em uma variedade de preferências inconsistentes e mal definidas e pode ser descrita como uma coleção desarticulada de ideias – não exatamente como uma estrutura coerente. No cotidiano, instituições operam com base em procedimentos simples de tentativa e erro, combinando aprendizados e aspectos emergentes. A participação de *stakeholders* é fluida – participantes de uma decisão se dedicam de forma assistemática a diferentes domínios. Essas propriedades da anarquia organizada foram identificadas em estudos empíricos. Elas são particularmente evidentes em organizações públicas, educacionais e nas classificadas como ilegítimas (COHEN, MARCH e OLSEN, 1972).

Cohen, March e Olsen (1972) descrevem as universidades como anarquias organizadas, pois possuem, dentre suas principais peculiaridades, o fato de seus integrantes tomarem decisões autônomas e, também, a ausência de mecanismos rígidos de controle. Nesse sentido, Hardy e Fachin (2000) apontam que o processo decisório não é aleatório, embora aos participantes possa parecer caótico. Decisões são efetivamente tomadas, embora a abordagem-chave para compreendê-las distancie-se, aqui, das diretrizes da escolha racional.

O modelo anárquico é caracterizado pela falta de uma estrutura hierárquica clara e pela descentralização do poder. A tomada de decisão é baseada em negociações e acordos informais entre os membros da organização. Essa abordagem reflete um sistema ambíguo, no qual o conflito (entrechoque entre entes desarticulados) não é constante e estruturas são plurais e fracionadas. O processo decisório é considerado não proposital, emergente, o que favorece a desarticulação parcial entre problemas e escolhas (LEITÃO, 1993b).

No contexto da gestão acadêmica e da tomada de decisão é comum que as universidades adotem um modelo colegiado, onde o consenso prevalece, uma vez que são organizações com objetivos ambíguos. Destaca-se que as universidades apresentam características do modelo anárquico, reutilizando decisões tomadas em situações similares, e do modelo burocrático, com uma hierarquia estabelecida e tomada de decisão que expressa a racionalidade instrumental (BALDRIDGE *et al.*, 1974).

De acordo com Schimieguel (2005) *apud* Weber (2011), nas Universidades, assim como nas organizações privadas, o processo decisório geralmente ocorre nos níveis estratégico, tático e operacional. O autor também afirma que, nessas organizações, a presença

de órgãos colegiados superiores e a relativa autonomia dos departamentos acadêmicos em relação à administração central podem favorecer a descentralização na tomada de decisão.

Para Weber (2011) é importante destacar que, nas organizações acadêmicas, a presença de objetivos ambíguos e a descentralização da tomada de decisão (elementos que antecedem e condicionam decisões finais) exigem análises cuidadosas – para evitar que equívocos impactem as áreas pedagógica, administrativa e financeira.

Ainda segundo Weber (2011), a responsabilidade de tomar decisões, tanto em instituições públicas como em organizações privadas, é onerosa e exige que os tomadores de decisão desenvolvam meios e/ou se adaptem a métodos compatíveis com o caráter crítico e complexo dessa função organizacional.

No Quadro 1, a seguir, realizou-se uma comparação de características das perspectivas decisórias Política, Colegial, Burocrática, Racional e Anarquia organizada. A análise desses elementos possibilita a identificação de similaridades e de diferenças entre os modelos. As semelhanças mais notáveis são encontradas nas vertentes racional e burocrática.

Quadro 1 – comparação entre os modelos de decisão aplicáveis à Universidade

Modelo / Fator de comparação	Político	Colegial	Burocrático	Racional	Anarquia organizada
Percepção pelos membros da comunidade acadêmica	Altamente influenciada por poder, interesses e conflitos	Abordagem coesa e colaborativa na tomada de decisão	Os membros veem a burocracia como um sistema formal e regulamentado	Modelo orientado por dados e objetivos	Modelo descentralizado com múltiplas influências informais
Fundamentação teórica básica	Teoria do conflito, teoria dos grupos de interesses, teoria dos sistemas abertos, teoria do poder comunitário	Teoria das relações humanas, literatura sobre profissionalismo	Teoria da burocracia, teoria de sistemas formais	Teoria da firma da economia neoclássica	Teoria comportamentalista
Influência de fatores internos e externos na tomada de decisão	A influência de fatores internos, como alianças e grupos de pressão, e	Embora os fatores internos, como consensos, sejam	Prioriza a eficiência, buscando minimizar conflitos internos e a	O modelo busca a eficiência e tenta minimizar influências	Adaptativo e reflete a descentralização do poder

Modelo / Fator de comparação	Político	Colegial	Burocrático	Racional	Anarquia organizada
	externos, como regulamentações governamentais ganha destaque	determinantes, o modelo não ignora as influências externas	influência externa	externas	
Papel dos gestores na Tomada de decisão	Os gestores desempenham um papel crucial na construção de alianças e na barganha de decisões políticas	Os gestores podem facilitar o processo colegiado, mas a liderança é mais distribuída	A liderança está centralizada em gestores e segue procedimentos formais	Os gestores desempenham um papel importante na análise de dados e na busca da melhor alternativa	A liderança é menos formal, e os gestores podem ter papéis menos definidos
Autonomia e restrições das universidades	A autonomia é caracterizada pelas limitações governamentais e as restrições são relacionadas à política e a interesses diversos	A autonomia é promovida internamente, com menos restrições governamentais	A autonomia é assegurada constitucionalmente, mas o modelo estabelece estruturas e normas claras	A autonomia é valorizada, desde que alinhada com objetivos e critérios racionais	A autonomia é mantida, mas com menos estruturas formais
Complexidade	Reconhece a complexidade da universidade, com suas subculturas e grupos de interesse diversos	Especialmente adaptado à complexidade das universidades	A abordagem burocrática simplifica a complexidade	A complexidade é reconhecida, mas a análise de dados simplifica o processo	Reconhece a complexidade e a adaptação às circunstâncias
Visão do processo decisório	O processo é percebido como uma arena política onde o conflito é frequente	O processo é percebido como compartilhado e coletivo	É percebido como lógico e hierarquizado	Percebido como lógico e orientado por critérios objetivos	É percebido como flexível e descentralizado com influências informais

Fonte: adaptado de Leitão (1993b).

No contexto das Universidades, a tomada de decisão é uma atividade complexa, que tende a envolver mais de uma perspectiva. Tanto o exercício da tomada de decisão quanto o seu entendimento evocam elementos marcados pela racionalidade, por procedimentos burocráticos e pela dinâmica colegial. A política não pode ser dissociada de qualquer movimento, pois indivíduos e grupos buscam a efetivação de suas demandas e/ou vontades. Essa diversidade de condicionantes inspira a noção de anarquia organizada.

No universo complexo da universidade pública brasileira, as perspectivas decisórias revelam-se multifacetadas, combinando racionalidade burocrática, dinâmica política e uma espécie de anarquia organizada. Sob a égide da perspectiva racional/burocrática, a universidade se configura como uma autarquia, regida pelo Direito Administrativo e imbuída da busca incessante pela eficiência. Nesse contexto, a tomada de decisões é orientada por princípios lógicos e normativos, buscando uma gestão eficiente dos recursos e a consecução dos objetivos institucionais.

Por outro lado, a perspectiva política emerge de maneira mais acentuada em ambientes decisórios colegiados, nos quais múltiplos *stakeholders* desempenham papéis cruciais. A visão de uma universidade pública democratizada, conforme delineada por Freire, Conejero e Parente (2021), destaca a importância dos *stakeholders*, definidos por Freeman (1984) como aqueles com capacidade de influenciar e/ou serem influenciados pelos propósitos das organizações. Líderes, servidores-docentes, servidores-gerentes, discentes, funcionários terceirizados e outros grupos interagem em um cenário onde a dinâmica política molda as decisões, refletindo diferentes interesses e perspectivas.

A anarquia organizada, vislumbrada na descentralização e na ampliação de *campi*, representa um desdobramento peculiar na estrutura universitária. A multiplicidade de núcleos de influência decisória evidencia a complexidade da gestão, onde as decisões não emanam exclusivamente de um centro, mas são distribuídas em redes interconectadas. Esta descentralização, contudo, coexiste com a persistência da perspectiva racional/burocrática, que busca estabelecer decisões supostamente ótimas, embora essa utopia não esteja isenta da influência da dinâmica política inerente ao ambiente universitário.

É relevante ressaltar que, mesmo em meio a essa anarquia organizada, a perspectiva racional/burocrática não se dissipa por completo, mas se faz presente, muitas vezes na busca por ferramentas que orientem as decisões. Os indicadores, ferramentas valiosas nesse contexto, proporcionam uma via para avaliar a eficiência e a eficácia das ações, servindo

como um meio de interseção entre a perspectiva burocrática e a complexidade política inerente à universidade pública brasileira.

Assim, ao considerar as múltiplas perspectivas decisórias que permeiam a universidade pública, é imperativo reconhecer a interação dinâmica entre racionalidade burocrática, dinâmica política e anarquia organizada. Este entendimento se revela fundamental para explorar, na próxima seção, a relevância dos indicadores na tomada de decisões, um tema que se torna especialmente pertinente na perspectiva racional/burocrática.

2.2 Indicadores gerenciais

Para Tanaka (2004), indicador é uma variável, característica ou atributo relacionado à estrutura, processo ou resultado, capaz de condensar, representar ou conferir maior significado à avaliação pretendida. Sua validade é específica para o contexto em que a avaliação ocorre, geralmente expresso como uma variável numérica, podendo ser um valor absoluto, uma relação entre dois eventos ou um atributo de qualidade.

Indicadores gerenciais são recursos aplicáveis aos segmentos público e privado. Segundo Fava e Cintra (2022), no contexto da tomada de decisões públicas, é notável o papel desempenhado por eles, uma vez que contribuem para que gestores públicos atendam às necessidades e expectativas da sociedade.

Para Jannuzzi (2006), a utilização de indicadores adquiriu um caráter científico em meados dos anos 1960. O indicador é definido pelo autor como uma medida com relevância, empregada para representar, quantificar ou tornar tangível um conceito abstrato. A combinação de vários indicadores, com o objetivo de abordar um aspecto específico da realidade social, produz um sistema de indicadores.

A literatura, por meio de autores como Jannuzzi (2006), Bahia (2021) e Gonçalves Filho *et al.* (2003), aponta que indicadores são ferramentas valiosas, que auxiliam os gestores a monitorarem e a avaliarem o desempenho institucional em diversas áreas-chave. Eles podem fornecer diversos tipos de informações, como o desempenho da organização, sua eficiência, a qualidade de produtos e/ou serviços, o volume de produtividade, a satisfação dos clientes, os riscos inerentes à organização etc.

No caso específico das instituições federais de ensino superior, tais informações podem auxiliar em segmentos como ensino, pesquisa, extensão, infraestrutura, gestão financeira, recursos humanos, entre outros. Ao analisar esses indicadores, os gestores podem

identificar pontos fortes e áreas que precisam de melhorias, possibilitando uma tomada de decisão embasada e estratégica.

De acordo com Lobato *et al.* (2019), os conceitos de indicadores apresentam sutis distinções em suas perspectivas e há diversos adjetivos que os caracterizam, tais como econômicos, sociais, gerenciais, de desempenho, de processo, de produto, de qualidade, de impacto etc. Essa distinção depende da área de aplicação, do aspecto a ser avaliado, da metodologia adotada e de outros condicionantes.

Para Bahia (2021), os indicadores são ferramentas essenciais na gestão, usadas para monitorar e avaliar o desempenho de organizações, projetos, programas e políticas. Eles ajudam a rastrear o progresso em direção às metas, identificar melhorias, corrigir problemas e evidenciar necessidades de mudança.

De acordo com Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009, p. 24), indicador “(...) é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”.

Já a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), instituição voltada ao aperfeiçoamento gerencial de organizações no Brasil, define indicador como “(...) uma informação quantitativa ou qualitativa que expressa o desempenho de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações” (FNQ, 2014, p. 4).

A integração dos elementos mencionados permite a constatação de que indicadores são medidas, quantitativas ou qualitativas, com significados particulares, utilizadas para captar informações relevantes sobre elementos de interesse. Eles têm como possíveis finalidades o monitoramento de processos, seu acompanhamento ao longo do tempo, sua comparação com metas e/ou processos análogos e, ainda, o embasamento de rotinas de tomada de decisão.

Na administração pública, os indicadores desempenham um papel fundamental ao auxiliarem na identificação e mensuração de elementos ligados a um fenômeno específico, decorrente da presença ou da ausência do Estado. Seu principal propósito é tornar mensurável um aspecto da realidade, seja ele uma situação social existente ou uma ação em andamento, de forma a possibilitar sua observação e avaliação de maneira prática (BRASIL, 2012a).

No intuito de atender aos propósitos desta dissertação, o estudo analisou e propôs indicadores gerenciais no contexto da administração pública, tendo a instituição universitária como objeto. Assim, a compreensão dos indicadores evoluiu no sentido de uma de suas adjetivações possíveis: a gerencial.

Para Rincón (2012), a efetiva origem dos indicadores de gestão pode ser atribuída ao desenvolvimento da filosofia da qualidade total – criada nos Estados Unidos e potencializada por sua aplicação no Japão pós-guerra. Segundo Rigoni, Gonzaga e Zuccolotto (2021) indicadores de gestão são instrumentos que possibilitam entender o desempenho e a conformidade do processo de gestão, despontando a importância da verificação do atendimento aos requisitos definidos, considerando a perspectiva da *accountability*⁵.

De acordo com Gonçalves, Guerra e Moura (2003) um indicador gerencial pode ser obtido por meio da análise e da comparação de outros indicadores em uso. Os autores sugerem que os indicadores gerenciais podem ser derivados ou refinados a partir da avaliação de indicadores preexistentes, com o objetivo de melhorar a capacidade de gestão e a tomada de decisão em uma organização. Esse processo demonstra a importância de uma abordagem analítica e comparativa na construção de indicadores eficazes para auxiliar na gestão e no monitoramento de desempenho em diversos contextos organizacionais.

2.2.1. Classificação dos indicadores gerenciais

Indicadores gerenciais admitem diferentes classificações. Parte delas será discutida nesta seção. Segundo Motta *et al.* (2018), existe uma divisão usual de indicadores, que são os quantitativos e os qualitativos. Os indicadores quantitativos têm a capacidade de medir, de forma objetiva, os resultados e estão relacionados a eventos concretos da realidade social. Por outro lado, os indicadores qualitativos expressam resultados que são influenciados por avaliações individuais, podendo variar de pessoa para pessoa.

Jannuzzi (2006) também aponta essa classificação (quantitativos e qualitativos), mas a denomina de “objetivos e subjetivos”. Para o autor, os indicadores objetivos estão relacionados a eventos tangíveis ou elementos empíricos da realidade, elaborados com base em informações disponíveis. Em contraste, os indicadores subjetivos são medidas resultantes

⁵ *Accountability* é um termo em inglês que pode ser traduzido como responsabilização, prestação de contas ou transparência. É um conceito amplamente usado em contextos de governança, administração pública, empresas e organizações em geral, referindo-se à obrigação de indivíduos ou instituições de prestar contas por suas ações, decisões e desempenho, além de assumir a responsabilidade por eventuais erros ou resultados.

da avaliação de indivíduos ou especialistas sobre diversos aspectos da realidade, geralmente coletadas por meio de pesquisas de opinião pública ou grupos de discussão.

Trzesniak (2014) também aponta a importância da quantificação, mas reconhece que muitas características essenciais de fenômenos e processos não se encaixam nessa abordagem. O autor ainda observa que os indicadores podem ser categorizados de acordo com diferentes critérios, todos relacionados às características que facilitam sua compreensão e seu emprego. Trzesniak (2014) categoriza os indicadores quanto à forma de determinação (diretos, indiretos e compostos ou híbridos); quanto à parte do processo a que dizem respeito (de pré-processo; de processo e de impacto ou pós-processo); quanto ao potencial de emprego gerencial (causais ou de ação, de efeito ou de controle e de efeito/causa) e quanto à amplitude da informação que abarcam (singulares; mesossintéticos e macrossintéticos).

Reconhecendo que existem outras formas de se tipificar indicadores, Jannuzzi (2006) apresenta a classificação segundo o estrato da realidade a que se referem. Nesse sentido, há indicadores de saúde, indicadores educacionais, indicadores de mercado de trabalho, indicadores demográficos, indicadores de infraestrutura etc. O autor destaca a importância dessa classificação, pois implica que os indicadores podem ser agrupados de acordo com diferentes setores ou áreas de interesse. Essa abordagem permite uma compreensão mais específica e direcionada das métricas utilizadas em cada contexto, adequando-as às particularidades de cada área.

Para a Controladoria Geral da União, CGU (2020), os indicadores podem ser classificados pelo nível hierárquico (divididos em estratégicos, táticos e operacionais), por dimensões ou perspectivas (gestão estratégica, infraestrutura, pessoas – aprendizado e conhecimento, processos internos e resultados) e por dimensões de desempenho (eficiência, eficácia e efetividade). Indicadores estratégicos estão relacionados aos objetivos de longo prazo e à visão da organização, táticos estão mais ligados às metas específicas e setores intermediários, enquanto os operacionais se referem às atividades diárias e práticas. Os indicadores voltados às dimensões ou perspectivas específicas oferecem uma visão holística do desempenho organizacional, considerando não apenas os resultados finais, mas também os processos internos e as práticas de gestão que contribuem para esses resultados. Por fim, a classificação com base em dimensões de desempenho (eficácia, eficiência e efetividade), está relacionada à otimização dos recursos utilizados para o alcance de determinados resultados. A eficácia diz respeito à capacidade de se atingir os objetivos estabelecidos. A eficiência é definida como a proporção entre o desempenho alcançado e os recursos utilizados para atingi-

lo e seu foco está centrado no processo. A efetividade considera o impacto mais amplo das ações e políticas na sociedade ou no contexto em que estão inseridas.

Essas classificações oferecem uma estrutura abrangente para a compreensão e a aplicação de indicadores em diferentes contextos. Ao considerá-las, as organizações podem criar sistemas de monitoramento mais robustos e alinhados aos seus objetivos e necessidades específicas, refletindo a complexidade e a multidimensionalidade do ambiente organizacional e social em que os indicadores são aplicados.

Na busca por uma síntese do que foi anteriormente discutido, indicadores podem ser classificados de diferentes formas. Eles podem ser quantitativos ou qualitativos e podem receber adjetivações ligadas à sua amplitude, à sua natureza, à sua finalidade ou ao segmento temático a que se destinam.

A compreensão das classificações dos indicadores esclarece sua utilidade, assim como as funções que podem desempenhar nas organizações. Ao direcionarmos a discussão às instituições de ensino superior, em face de sua complexidade, oportunidades para delineamento de instrumentos para avaliação e aprimoramento de processos mostram-se concretas. Eles podem vincular-se a atividades-fim ou atividades-meio. Em qualquer dos casos, poderão contribuir para o alcance de propósitos nobres, em função das missões organizacionais.

2.2.2 Funções dos indicadores nas organizações

A utilização de indicadores gerenciais, na maioria das organizações, permite um acompanhamento contínuo do seu progresso, possibilitando a identificação precoce de problemas e a implementação de ações corretivas. Além disso, esses indicadores fornecem uma base para a definição de metas e objetivos claros, que podem ser monitorados ao longo do tempo. Dessa forma, a gestão se torna mais transparente, proativa e orientada para resultados.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2014), a característica fundamental de um indicador reside na sua capacidade de viabilizar comparações em relação a dados anteriores (série histórica), padrão de desempenho estabelecido, compromissos assumidos e metas de performance.

A capacidade citada pode fornecer uma visão abrangente das atividades de uma organização. Essas comparações são essenciais para a tomada de decisão, identificação de

áreas de melhoria e garantia de que a organização está alinhada com seus objetivos e obrigações.

Ainda segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2014), é essencial que haja métricas cuidadosamente desenvolvidas que tenham a capacidade de identificar as questões organizacionais. Em outras palavras, nem todos os indicadores são de natureza estratégica, mas todos desempenham o papel de supervisionar o desempenho dos processos em curso e/ou a realização efetiva dos objetivos organizacionais.

Para a Controladoria Geral da União – CGU (2020), a utilização de indicadores é uma estratégia para assegurar que as operações da organização estão alinhadas com propósitos previamente definidos. Quando uma organização estabelece fins e metas para suas atividades, a necessidade de monitoramento e avaliação se torna evidente. Os indicadores são ferramentas que permitem verificar se as atividades estão ocorrendo de acordo com o planejado e se os resultados alcançados estão alinhados com os objetivos estabelecidos.

Além de possibilitarem a avaliação do desempenho de uma organização, os indicadores desempenham um papel essencial na formulação de decisões racionais diante de diferentes situações. É importante que esses indicadores estejam conectados à missão organizacional, formando um sistema de medição que parte dos níveis estratégicos, perpassando os táticos até os operacionais.

Para Trzesniak (2014), os indicadores podem ser utilizados para atender a três demandas fundamentais: demanda gerencial, demanda de avaliação e demanda de comunicação.

A demanda gerencial é centrada na gestão adequada de processos e projetos, buscando atingir resultados. Os indicadores desempenham um papel crucial nesse contexto, fornecendo informações para que decisões adequadas sejam tomadas e para que cursos de processos sejam ajustados. Eles também são utilizados para estabelecer metas progressivas e padrões de excelência, que podem motivar equipes e direcionar esforços.

Na demanda por avaliação, os indicadores são projetados para coletar informações sobre o andamento de um processo e a qualidade de seu resultado. Isso pode incluir a verificação do cumprimento de normas, certificação, concessão de financiamentos e atribuição de conceitos e prêmios. Embora os indicadores de avaliação nem sempre tenham como objetivo direto melhorar o processo, é importante considerar seu potencial para impulsionar aprimoramentos.

Por fim, na demanda de comunicação, os indicadores têm o propósito de transmitir informações de forma eficaz. A seleção criteriosa de indicadores é crucial nesse contexto, pois uma quantidade excessiva enfraquece o impacto de cada um individualmente, prejudicando a comunicação. Um número escasso de indicadores pode, por outro lado, gerar comunicações parciais, insuficientes.

Outro aspecto relevante, especialmente em organizações públicas, é a necessidade de se prestar contas à sociedade e aos órgãos de controle. Nesse sentido, de acordo com o Tribunal de Contas da União (2022, p. 4), “(...) a finalidade principal dos indicadores seria traduzir, de forma mensurável, um aspecto da realidade de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação”. Os indicadores gerenciais são uma das ferramentas utilizadas para demonstrar como os recursos públicos estão sendo utilizados e quais resultados estão sendo alcançados. Isso contribui para o fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições e, no caso específico do objeto deste estudo, favorece a legitimidade do investimento na educação superior.

Nesse sentido, é importante destacar que, em sua Decisão nº. 408/2002, o TCU estabeleceu a obrigatoriedade das Instituições Federais de Ensino Superior desenvolverem uma variedade de indicadores de desempenho e incorporá-los aos relatórios de gestão, tais como: índice (taxa) de sucesso da graduação, por curso, no período; índice (taxa) de retenção média, por curso, no período; índice (taxa) de evasão por curso, no período; relação aluno por professor (graduação); porcentagem de vagas noturnas; porcentagem de matrículas noturnas; total de matrículas noturnas em relação ao total de vagas noturnas; ocupação de vagas ociosas nos cursos de graduação; empregabilidade de egressos; índice (taxa) de estudantes beneficiados com ações de assistência estudantil em relação ao número total de estudantes elegíveis (renda per capita); percentual coberto pela ação orçamentária em relação ao total despendido com assistência estudantil; índice (taxa) de sucesso da graduação, por curso, no período dos beneficiados com assistência estudantil e políticas afirmativas; índice (taxa) de evasão por curso dos estudantes beneficiados com ações de assistência estudantil e políticas afirmativas; quantidade anual de atividades de extensão, por modalidade; público (diretamente) beneficiado por atividades de extensão, por modalidade, desenvolvidas no ano pela Ifes; número de professores da rede pública atendidos por programas e projetos de formação continuada; quantitativo de pessoas atendidas com atividades de extensão no ano em relação ao total de matrículas de graduação da Ifes; número (percentual) de estudantes envolvidos em atividades de extensão; percentual (taxa) de docentes envolvidos em atividades

extensão; total de técnicos envolvidos em atividades de extensão; percentual de recursos do orçamento anual destinado às atividades de extensão; taxa de estudantes de pós graduação, em relação ao total de estudantes; taxa de conclusão na pós graduação (taxa de sucesso na pós graduação *stricto sensu*); indicador de expansão de matrículas (série histórica); número de projetos de cooperação internacional aprovados; número de pesquisadores (estudantes/docentes) enviados e recebidos em cooperação internacional, no exercício financeiro; contratos de transferência de tecnologia e de licenciamento para outorga de direito de uso ou de exploração de criação por ela desenvolvida isoladamente ou por meio de parceria e, por fim, custo corrente/número de alunos equivalentes. Esses relatórios fazem parte do processo de prestação de contas dessas organizações.

Além dessa demanda compulsória, a utilização de indicadores gerenciais na gestão das universidades públicas pode promover uma cultura de avaliação e melhoria contínua. Ao estabelecer metas e ao monitorá-las por meio de indicadores, as instituições podem estabelecer, alcançar e ampliar padrões de qualidade, transparência e prestação de contas.

Para Jannuzzi (2006), alinhando-se ao que foi mencionado, indicadores instrumentalizam instituições e cidadãos para que desempenhem um papel ativo na governança pública. Nesse sentido, pode-se concluir que os indicadores não são apenas medidas abstratas, mas meios relevantes para o fortalecimento da participação cívica e, no limite, para o aprimoramento da qualidade da gestão pública, especialmente das universidades, que desempenham múltiplas funções-fim e funções-meio e apresentam interface direta com a sociedade.

Em suma, a gestão de universidades públicas é uma tarefa complexa, que requer meios sofisticados de gestão. Os indicadores gerenciais devem compor o conjunto de instrumentos voltados à boa governança dessas instituições. Eles podem fornecer informações valiosas, que contribuem para o desenvolvimento institucional, para a evidenciação de desempenho e para a prestação de contas. Ao adotar uma cultura de avaliação e monitoramento, as universidades públicas estarão mais bem posicionadas para cumprirem sua missão de formar profissionais capacitados e impulsionar o avanço científico, tecnológico e social do país.

2.2.3. Propriedades desejáveis em indicadores gerenciais

Propriedades são atributos, associáveis aos indicadores, que devem ser considerados em reflexões sobre sua pertinência, acurácia e viabilidade. Nesse sentido, elas serão discutidas na perspectiva de diferentes autores. A seguir, um conjunto essencial de propriedades será selecionado, para favorecer o alcance dos propósitos da dissertação. Considerando a abordagem de Jannuzzi (2005), é possível classificar as propriedades dos indicadores em dois grupos distintos: essenciais e complementares, tal como expressa o Quadro 2.

Quadro 2 - propriedades dos indicadores segundo Jannuzzi (2005)

Natureza da propriedade	Propriedade	Detalhamento
Propriedades essenciais	Utilidade	Os indicadores devem atender às necessidades dos decisores, seja em nível operacional, tático ou estratégico, oferecendo suporte para a tomada de decisão em todas as fases do ciclo de gestão, como planejamento, execução e avaliação
	Validade	É fundamental que os indicadores representem de forma precisa e próxima à realidade aquilo que se deseja medir e modificar, mantendo essa fidelidade ao longo do tempo
	Confiabilidade	Os indicadores devem ser baseados em fontes confiáveis que utilizem metodologias transparentes e reconhecidas em todas as etapas, desde a coleta até a divulgação dos dados
	Disponibilidade	Os dados necessários para o cálculo dos indicadores devem ser de fácil obtenção
Propriedades complementares	Simplicidade	Os indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e compreensão, tanto para o público interno quanto externo
	Clareza	Mesmo que a fórmula do indicador seja complexa, é imprescindível que seja clara, atendendo às necessidades do decisor e estando devidamente documentada
	Sensibilidade	Os indicadores devem refletir rapidamente as mudanças resultantes das intervenções realizadas
	Desagregabilidade	Devem permitir a representação regionalizada de grupos sociodemográficos, considerando a importância da dimensão territorial, quando pertinente
	Economicidade	Os indicadores devem ser obtidos a custos razoáveis, com uma relação favorável entre os custos de obtenção e os benefícios resultantes
	Estabilidade	Deve ser possível estabelecer séries históricas estáveis que permitam monitorar e comparar as variáveis de interesse com pouca interferência de outras variáveis
	Mensurabilidade	Devem ser mensuráveis quando necessário, com precisão e sem ambiguidade em sua versão mais atual
Auditabilidade	Qualquer pessoa deve ser capaz de verificar o cumprimento das regras de uso dos indicadores, incluindo obtenção, tratamento, formatação, difusão e interpretação	

Fonte: elaborado pelo autor (2024), a partir de Jannuzzi (2005).

A partir do Quadro 2 é possível destacar as propriedades essenciais, que são fundamentais para garantir a pertinência dos indicadores. Dentre as propriedades, a “Utilidade” se destaca, pois ressalta a importância dos indicadores atenderem às necessidades dos decisores em diferentes níveis. Além disso, a “Validade” e a “Confiabilidade” ressaltam a necessidade dos indicadores representarem de forma precisa a realidade desejada e serem baseados em fontes confiáveis, garantindo a consistência ao longo do tempo. A “Disponibilidade” também merece destaque, uma vez que enfatiza a importância das informações necessárias para o cálculo dos indicadores serem de fácil obtenção, favorecendo sua elaboração e manutenção.

As propriedades complementares, embora não menos importantes, se concentram em aspectos adicionais, como simplicidade, clareza, sensibilidade, desagregabilidade, economicidade, estabilidade, mensurabilidade e auditabilidade. Cada uma dessas características contribui para a qualidade dos indicadores, mas as propriedades essenciais, especialmente a “Utilidade”, são cruciais para garantir que eles cumpram seu propósito principal: apoiar a gestão e a tomada de decisão.

De acordo com Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009), ao definir um indicador, é crucial avaliar a sua pertinência e utilidade para os potenciais utilizadores. Um sistema de monitoramento bem estruturado tem a capacidade de discernir quais informações serão relevantes para os diversos níveis hierárquicos envolvidos na tomada de decisão. Além disso, outros critérios devem ser atendidos pelo indicador selecionado, incluindo validade, confiabilidade, mensurabilidade e economicidade.

Para Trzesniak (1998), nas propriedades indispensáveis para qualquer indicador se destacam aspectos fundamentais. O Quadro 3 abaixo apresenta as propriedades discutidas pelo autor e o detalhamento de cada uma.

Quadro 3 - propriedades dos indicadores segundo Trzesniak (1998)

Propriedade	Detalhamento
Relevância	O indicador deve retratar um aspecto crítico do processo ou sistema
Gradação de intensidade	O indicador deve variar de maneira significativa dentro do contexto dos processos ou sistemas de interesse
Uniformidade	O indicador deve refletir de forma inequívoca um aspecto específico do processo ou sistema
Padronização	A geração do indicador deve ser baseada em uma norma ou procedimento bem definido e estável ao longo do tempo
Rastreabilidade	Todos os dados usados na obtenção do indicador, os cálculos realizados e os responsáveis pela apuração devem ser registrados e mantidos para referência futura

Fonte: elaborado pelo autor (2023) baseado em Trzesniak (1998)

No contexto do Quadro 3, a “Relevância” se apresenta como um ponto especialmente desejável, uma vez que ressalta a necessidade dos indicadores retratarem aspectos críticos dos processos ou sistemas em questão. A capacidade do indicador variar significativamente, conforme sugerido pela “Graduação de intensidade” também é um elemento importante, contribuindo para a sensibilidade do indicador às mudanças nos processos. A “Uniformidade” destaca a importância do indicador refletir de forma inequívoca um aspecto específico, garantindo uma representação clara e precisa do que está sendo mensurado. Além disso, a “Padronização” enfatiza a necessidade de que a geração do indicador seja baseada em normas ou procedimentos bem definidos e estáveis ao longo do tempo, assegurando consistência e comparabilidade. Outro ponto destacado no Quadro 3 é a “Rastreabilidade”, que ressalta a importância de registrar e manter os dados, cálculos e responsáveis pela apuração do indicador para referência futura. Essa propriedade contribui para a transparência e a auditabilidade dos processos, aspecto essencial para a credibilidade dos indicadores.

Além dessas características, Trzesniak (1998) discute outras altamente desejáveis em um indicador: sua abrangência, portabilidade e invariância de escala. Essencialmente, essas três características se relacionam à capacidade de aplicar o indicador a processos ou sistemas diferentes daqueles para os quais foi originalmente concebido, sem perder sua validade, significado ou confiabilidade em relação à informação que representa. A abrangência aumenta quando o indicador pode ser aplicado a processos ou sistemas de natureza distinta, mas ainda dentro da mesma área de conhecimento na qual o indicador é comumente empregado. A portabilidade, quando robusta, significa que o indicador pode ser aplicado com sucesso para analisar sistemas ou processos de outras áreas de conhecimento adjacentes àquela em que ele funciona bem. A invariância de escala ocorre quando o indicador mantém sua validade e interpretação, mesmo quando as dimensões do processo ou sistema examinado são diferentes.

É importante observar que a escolha de indicadores deve ser alinhada aos objetivos estratégicos da organização e adaptada ao contexto em que se encontra. Além disso, a coleta e a análise de dados devem ser precisas para garantir que os indicadores sejam confiáveis e, portanto, úteis. Esse pensamento também se aplica às universidades – instituições complexas e permeadas por uma série de desafios em suas atividades-fim e em suas atividades-meio (LOBATO *ET AL.*, 2019).

Na concepção dos indicadores que foram propostos para a coordenação foi dada especial atenção a um conjunto de propriedades, inspirado na abordagem de Jannuzzi (2005).

Nesse sentido, a seleção levou em consideração as similaridades das propriedades apontadas pelos autores, entendendo que existem propriedades com a mesma essência (mas com nomes distintos) – o que sugere convergências sobre aquilo que a literatura aponta como essencial a um indicador.

No quadro 4, a seguir, encontram-se as propriedades que foram consideradas na concepção dos indicadores. As denominações estabelecidas por Jannuzzi (2005) foram tomadas como referência. Algumas propriedades não foram consideradas devido à compreensão de sua importância secundária. Outras, como mencionado, possuem a mesma essência, facilitando o direcionamento para aquelas identificadas como cruciais. A escolha dessas quatro propriedades de indicadores – utilidade, validade, confiabilidade e clareza – é justificada pela necessidade de garantir que os indicadores sejam pertinentes e confiáveis, expressando diferentes aspectos de interesse em um contexto específico.

Quadro 4 - propriedades consideradas na concepção dos indicadores para a Coordenação Administrativa do campus GV

Propriedades a serem consideradas	Propriedades idênticas ou análogas, destacadas por outros autores
Utilidade	Relevância - Trzesniak (1998) Pertinência - Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009)
Validade	Validade - Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009)
Confiabilidade	Confiabilidade - Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009)
Clareza	Utilidade, Clareza - Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009)

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Com base nas propriedades selecionadas e registradas no Quadro 4, provenientes de Jannuzzi (2005) e comparadas a elementos citados em Trzesniak (1998) e Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009), a construção dos indicadores foi objeto de análise crítica.

Essas propriedades – utilidade, validade, confiabilidade e clareza – foram consideradas essenciais para garantia da pertinência da proposição que se realizou. Com a estrutura definida por essas propriedades, o próximo objeto de atenção deste estudo foram os procedimentos metodológicos da pesquisa. Seus pormenores encontram-se na seção 3, a seguir.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção está organizada em três tópicos. Eles detalham a natureza do estudo, os meios de coleta de evidências e de seleção de fontes e a técnica de análise da informação qualitativa que será utilizada nesta pesquisa.

3.1. Natureza da pesquisa

Em função de sua pergunta norteadora, este estudo se aproxima da abordagem qualitativa. Nessa perspectiva, o ambiente é a fonte das informações e o pesquisador é o instrumento-chave de análise; o processo de investigação é tão relevante quanto o resultado final; as evidências coletadas são essencialmente descritivas; o ponto de vista dos sujeitos (significados manifestos) é particularmente importante e as informações tendem a ser analisadas de forma indutiva (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Partindo das características anteriores, o contexto da Coordenação Administrativa, proveu as informações de interesse. Meios para satisfação do problema de pesquisa foram reunidos e compreendidos ao longo do processo de pesquisa. Eles foram produto da seleção de evidências em documentos e em discursos, que foram transcritos, organizados e articulados. Em função da realização de entrevistas, interações intersubjetivas buscaram identificar a perspectiva de atores sociais envolvidos com o objeto de estudo. A partir da análise de elementos associados às realidades organizacionais, afirmações de natureza mais abrangente (inferências) puderam ser realizadas, sem, contudo, caracterizarem generalizações amplas.

O estudo pode ser, ainda, entendido como exploratório. Estudos exploratórios buscam ampliar a familiaridade do pesquisador com o contexto sob análise. São relevantes para reconhecimento de aspectos basilares e podem favorecer a realização de novas investigações (GIL, 2017).

Além dos meios de coleta de evidências, detalhados no próximo tópico (3.2), o estudo empregou a pesquisa bibliográfica, voltada à elaboração do referencial teórico (MARCONI; LAKATOS, 2003). Nesse sentido, por meio da consulta a fontes científicas e a instrumentos normativos, conceitos centrais para a mediação da relação entre pesquisador e organização (sujeito e objeto de estudo, respectivamente) foram identificados, discutidos e articulados.

3.2. Meios de coleta de informações e fontes

As técnicas que foram empregadas na coleta de informações foram a pesquisa documental e a entrevista pessoal.

A pesquisa documental possui significativo valor em investigações da realidade organizacional. Documentos são capazes de registrar informações e eventos passados, tornando-os acessíveis e compreensíveis no presente. São indispensáveis em estudos de natureza longitudinal (CELLARD, 2008).

A pesquisa documental foi escolhida por sua capacidade de fornecer informações históricas e contextuais sobre a organização, permitindo uma análise dos processos e decisões. Os documentos são fontes primárias essenciais para as investigações, pois registram eventos e informações passadas de forma estruturada, tornando-os acessíveis para análise no presente. Além disso, a pesquisa documental agrega confiabilidade a pesquisa, pois os documentos analisados são produzidos de forma oficial e institucional, reduzindo o risco de viés subjetivo. Essa técnica também permitiu a triangulação de dados, complementando as informações obtidas por meio das entrevistas, o que aumenta a robustez das evidências coletadas.

Durante a pesquisa foram analisados documentos tais como o Plano de Desenvolvimento Institucional⁶ da UFJF, relatórios de gestão⁷, relatórios associados às atividades-fim e relatórios associados às atividades-meio que favoreceram sua caracterização, pelo detalhamento de funções, estruturas, rotinas e outros atributos. O protocolo de pesquisa documental integra o Apêndice A desta dissertação.

É possível caracterizar as entrevistas como interações que buscam prospectar evidências. A elaboração de um roteiro de questionamento define a atividade, neste estudo, como parcialmente estruturada (LAVILLE; DIONNE, 1999).

As entrevistas pessoais foram escolhidas por sua capacidade de capturar perspectivas subjetivas e significados atribuídos pelos atores sociais envolvidos no contexto organizacional. Essa abordagem foi particularmente adequada para este estudo, pois permitiu

⁶ O plano de desenvolvimento institucional (PDI) é um importante mecanismo de planejamento estratégico das instituições, sendo vigente por um período limitado (normalmente de quatro anos). Tal instrumento expressa a missão da instituição, seus princípios, sua estrutura organizacional, suas linhas de ação, além de outros atributos relevantes. Sua função é nortear o conjunto de atividades desempenhadas, por meio do estabelecimento de objetivos e metas.

⁷ Os relatórios de gestão são os documentos que buscam sistematizar as ações, atividades e programas que foram realizados nas universidades, em um determinado período, com o propósito de prestar contas para a sociedade e os órgãos de controle.

que os participantes expressassem suas percepções sobre as atividades do órgão e os indicadores necessários para a tomada de decisão.

Foram consultados servidores da Direção Geral, da Coordenação Administrativa, da Gerência Administrativa e da Gerência de Infraestrutura e Tecnologia da Informação (TI). De modo a obter mais de uma percepção sobre a realidade de cada setor, dois participantes foram consultados por órgão, totalizando 8 entrevistas. Eles foram contatados por meio de seus endereços institucionais de e-mail.

A escolha de entrevistar servidores de diferentes setores foi estratégica para obter uma visão multifacetada da realidade organizacional. A inclusão de dois participantes por setor garantiu a diversidade de perspectivas e a triangulação de dados, aumentando a confiabilidade das informações coletadas. Além disso, o uso de um roteiro de questionamento pré-definido (Apêndice B) assegurou que todos os tópicos relevantes fossem abordados, mantendo a consistência entre as entrevistas. Essa escolha metodológica foi crucial para compreender as nuances do contexto organizacional e identificar indicadores que refletem as necessidades reais dos tomadores de decisão.

As entrevistas não foram exploradas na forma de transcrição de falas, mas utilizadas no intuito de trazer a realidade do órgão para o contexto a que se pretendia chegar.

A explicação da pesquisa foi realizada pessoalmente, de forma preliminar. A entrega e a devolução assinada do Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento ocorreram pessoalmente. Os servidores foram consultados em dois momentos: o primeiro para satisfação dos objetivos específicos 1 e 2 e o segundo para satisfação dos objetivos específicos 3 e 4.

Para a seleção dos participantes foram empregados os seguintes critérios de inclusão: a) atuam em atividades administrativas nos setores ligados à coordenação; b) possuem acesso às informações produzidas no setor de lotação e c) estão lotadas no órgão a mais de seis meses.

3.3. Técnica de análise das informações

As informações originárias de documentos e de entrevistas transcritas foram organizadas e analisadas. O objetivo dessas ações foi a realização de inferências, ou seja, de afirmações que emergiram da interseção entre bases teóricas e empíricas e que satisfizeram às lacunas que motivaram este estudo.

Para tanto, a análise temática foi empregada. Ela pode ser definida como um método qualitativo utilizado para identificar, analisar, interpretar e relatar padrões – que são considerados temas em uma base de informações (BRAUN; CLARKE, 2006). Temas representam elementos que captam aspectos relevantes sobre as informações em relação ao problema de pesquisa (SOUZA, 2019). Significados padronizados inspiram os temas que, depois de concebidos, favoreceram análises e inferências.

A análise temática foi escolhida como técnica de análise das informações por sua flexibilidade e capacidade de identificar padrões significativos nos dados qualitativos. Neste estudo, ela permitiu a organização e interpretação das evidências coletadas por meio de documentos e entrevistas, facilitando a realização de inferências que conectam a teoria à prática. Também se mostrou adequada para atender aos objetivos específicos da pesquisa, pois permitiu a identificação de temas pré-definidos (como atividades-fim, atividades-meio e indicadores desejáveis) e a emergência de novos insights a partir dos dados coletados.

Entre os méritos da análise temática destaca-se a sua flexibilidade, pois ela não pressupõe uma adesão absoluta a enquadramentos teóricos preexistentes (SILVA; BARBOSA; LIMA, 2020; RESES; MENDES, 2021). Assim, ela pode servir a estudos predominantemente dedutivos, predominantemente indutivos ou à combinação dessas perspectivas, por meio da adoção de temas originários tanto da teoria quanto da própria natureza das informações.

A operacionalização da análise temática pode envolver, segundo Braun e Clarke (2006), as seguintes etapas: familiarização com os dados, criação de códigos iniciais, busca de temas, revisão de temas, definição e nomeação de temas e redação do relatório de pesquisa. A técnica é especialmente útil ao processo de triangulação de evidências (ABDALLA *et al.*, 2018). O Quadro 5, a seguir, apresenta os temas da pesquisa, definidos *a priori*.

Quadro 5 - temas definidos a priori, por objetivo específico

Problema de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Temas (definidos a priori)
Quais os principais indicadores, com suas fontes de informação e propriedades, que são capazes de	Propor um conjunto de indicadores capazes de subsidiar a tomada de decisão no âmbito da Coordenação	Estabelecer um conjunto inicial de indicadores-chave alinhado às atividades da Coordenação Administrativa da	<ul style="list-style-type: none"> Principais atividades-fim da Coordenação Administrativa da UFJF GV Principais atividades-meio da Coordenação Administrativa da UFJF GV Indicadores desejáveis para tomada de decisão em atividades-fim da Coordenação Administrativa da UFJF

subsidiar a tomada de decisão no âmbito da Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, <i>campus GV</i> ?	Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, <i>campus GV</i>	Universidade Federal de Juiz de Fora, <i>campus GV</i>	GV <ul style="list-style-type: none"> Indicadores desejáveis para tomada de decisão em atividades-meio da Coordenação Administrativa da UFJF GV Indicadores priorizados para subsídio à tomada de decisão na Coordenação Administrativa da UFJF GV
		Identificar fontes de informação e outros meios para construção dos indicadores (viabilidade)	<ul style="list-style-type: none"> Fontes de informação disponíveis para elaboração dos indicadores priorizados Fontes de informação a consolidar, se necessário, para elaboração dos indicadores priorizados Outros meios demandados para elaboração dos indicadores priorizados
		Analisar, com os tomadores de decisão do órgão, as propriedades dos indicadores (pertinência)	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores propostos de forma preliminar Utilidade dos indicadores propostos Validade dos indicadores propostos Confiabilidade dos indicadores propostos Clareza dos indicadores propostos
		Propor indicadores relevantes para a tomada de decisão na Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, <i>campus GV</i>	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores propostos de forma definitiva Plano de ações integradas para implementação e disponibilização de indicadores para a Coordenação Administrativa da UFJF GV

Fonte: elaboração do autor, 2024.

Os temas da pesquisa foram organizados por objetivo específico e incorporam parte dos conceitos discutidos no referencial teórico. As evidências reunidas a partir das definições metodológicas pormenorizadas, encontram-se detalhadas e analisadas na seção 4 a seguir.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na presente seção, buscou-se, a partir das informações coletadas na pesquisa documental e junto aos entrevistados, atender aos seguintes objetivos:

1. Estabelecer um conjunto inicial de indicadores-chave alinhado às atividades da Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, *campus* GV;
2. Identificar fontes de informação e outros meios para construção dos indicadores (viabilidade);
3. Analisar, com os tomadores de decisão do órgão, as propriedades dos indicadores (pertinência).

Para atender ao primeiro propósito, faz-se necessário compreender o setor do estudo e suas principais funções gerenciais. O entendimento do órgão e daquilo que ele deve prover à Universidade irá favorecer a proposição inicial de indicadores, que serão objeto de crítica sobre sua validade e pertinência.

4.1. A Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, suas principais funções gerenciais e indicadores pertinentes

Nesse tópico, buscou-se apresentar uma breve descrição da coordenação, suas principais funções gerenciais (divididas em atividades-meio e atividades-fim) e sugerir, de forma preliminar, indicadores pertinentes. A seção 4.1 vincula-se ao primeiro objetivo específico da dissertação.

4.1.1. Breve descrição da Coordenação Administrativa

O setor é uma das três coordenações ligadas à Direção Geral do *campus* GV. O provimento do cargo de coordenador administrativo é escolha de livre nomeação e livre exoneração do Diretor Geral. Ele é ocupado por um servidor técnico-administrativo. De acordo com o organograma do *campus* GV (UFJF, 2024e), ela é composta de:

a) Gerência Administrativa, e seus setores: Contratos; Financeiro; Licitações; Recepção, Protocolo e Arquivo e Restaurante Universitário.

b) Gerência de Infraestrutura e Tecnologia da Informação, e seus setores: Almoxarifado e Patrimônio; Manutenção e Projetos; Núcleo de Tecnologia da Informação e Transportes.

A coordenação possui 54 servidores lotados nos seus setores (UFJF, 2024b). Sua principal função é coordenar os órgãos administrativos do *campus* GV juntamente com o Diretor Geral, além de ser responsável por atuar diretamente em assuntos estratégicos do *campus* GV (UFJF, 2024d).

4.1.2. Principais atividades-fim e atividades-meio

Durante a etapa de pesquisa de campo, pôde-se constatar que parte dos entrevistados tem dificuldades em distinguir quais são as atividades-fim e quais são as atividades-meio. Essa percepção ambígua pode estar relacionada a fatores como: interligação das atividades realizadas; complexidade dos processos e a interdependência entre diferentes funções na instituição; experiências pessoais de cada respondente, em que históricos profissionais influenciam a maneira como percebem e categorizam atividades, dentre outros.

Nesse sentido optou-se por uma pesquisa documental para consubstanciar o estudo e firmar uma relação clara entre atividades-fim e atividades-meio do setor. Nesse sentido buscou-se essa definição no “Manual de atribuições dos setores administrativos”⁸, documento de 2022, onde constam todos os encargos dos setores ligados à Direção Geral do *campus* (UFJF, 2024d). O levantamento documental e as informações reunidas com os entrevistados favoreceram a identificação das atividades.

No manual é registrado de forma separada as atribuições do Coordenador Administrativo e, logo em seguida, os encargos da Gerência Administrativa e da Gerência de Infraestrutura e Tecnologia da Informação. Nessa perspectiva é possível concluir que as atribuições do coordenador podem ser enquadradas como atividades-fim e as atividades meio vinculam-se aos encargos das gerências.

Nesse sentido, considerando o que dispõe o manual, a coordenação tem como atividades-fim os seguintes pontos: auxiliar a Direção-Geral nos assuntos administrativos e estratégicos do *campus* GV; desenvolver e coordenar o planejamento estratégico participativo do *campus* GV; participar de comissões estratégicas para o *campus* GV; coordenar as

⁸ O Manual de atribuições dos setores administrativos traz as atividades, aprovadas pelo Conselho Gestor do *campus* GV, que foram designadas aos setores subordinados à Direção Geral do *campus* GV.

Gerências Administrativa e de Infraestrutura e TI com foco no desenvolvimento institucional; co-gerir e co-fiscalizar os contratos do *campus* GV com o foco na continuidade dos serviços essenciais; representar a Direção-Geral em reuniões administrativas e estratégicas na UFJF; atuar no planejamento, controle e divulgação do orçamento do *campus* GV; gerir a página da Coordenação Administrativa no portal eletrônico da UFJF-GV; auxiliar a Direção-Geral na gestão dos recursos financeiros do *campus* GV; participar das reuniões com pautas administrativas juntamente com a Direção-Geral; Auxiliar a Direção-Geral a promover *compliance* e *accountability* no âmbito do *campus* GV; propor ações que promovam eficiência e eficácia na gestão do *campus* GV; auxiliar a gestão do *campus* GV no mapeamento e otimização de seus processos internos e, por fim, atuar ativamente na melhoria da infraestrutura do *campus* GV (UFJF, 2024d).

De forma sintética, é possível relacionar as atividades-fim da seguinte forma: auxiliar Direção-Geral; planejamento estratégico; participação em comissões estratégicas; coordenação de gerências; gestão de contratos; representação em reuniões; gestão do orçamento; gestão das informações disponíveis em meios digitais; gestão financeira; participação em reuniões administrativas com a Direção-Geral; promoção de *compliance* e *accountability*; proposição de ações de eficiência e eficácia; otimização de processos e melhoria de infraestrutura.

Como atividades-meio, é possível citar as atividades realizadas pelas Gerência Administrativa e Gerência de Infraestrutura e Tecnologia da Informação, constantes no manual, a saber: representar o setor perante o público interno e externo sempre que necessário; atuar como requisitante nas aquisições ou contratações relacionadas aos setores; gerenciar a logística do pessoal terceirizado no *campus* GV referente aos serviços prestados pelo setor; definir, organizar e monitorar as rotinas e distribuição de trabalho no setor e seus subsetores; gerenciar os materiais, equipamentos e mobiliário sob responsabilidade do setor; realizar atividades de planejamento, organização, direção e controle do setor; responder, sempre que solicitado, questionamentos feitos pelos órgãos de fiscalização e controle; gerenciar a criação e publicização dos fluxogramas, manuais e procedimentos operacionais padrão (POP's) relacionados ao setor; gerenciar os planos de ação e planejamento estratégico do setor e, por fim, gerenciar o site do setor (UFJF, 2024d).

No intuito de favorecer a compreensão, também optou-se por fazer uma síntese das atividades-meio. São elas: realizar atividades de planejamento, organização, direção e controle; representação junto ao público interno e externo; realizar contratações ou aquisições;

realizar a gestão dos terceirizados; organizar os fluxos de trabalho juntamente com os manuais e POP's; responder aos órgãos de controle e, por fim, realizar a gestão do patrimônio. Essa síntese, assim como a anterior, apoiou-se em informações levantadas na pesquisa documental juntamente com informações coletadas junto aos entrevistados.

Realizada a consulta ao manual de atribuições, foi solicitado aos entrevistados que reconhecessem as mais relevantes. Como atividades-fim foram destacadas “auxiliar a Direção-Geral nos assuntos administrativos e estratégicos do *campus* GV” e “coordenar as Gerências Administrativa e de Infraestrutura e TI com o foco no desenvolvimento institucional”. Em relação às atividades-meio, foram destacadas “gerenciar a logística do pessoal terceirizado no *campus* GV referente aos serviços prestados pelo setor; definir, organizar e monitorar as rotinas e distribuição de trabalho no setor e seus subsetores; realizar atividades de planejamento, organização, direção e controle do setor; gerenciar os materiais, equipamentos e mobiliário sob responsabilidade do setor e, por fim, gerenciar os planos de ação e planejamento estratégico do setor”.

Com as atividades-fim e as atividades-meio identificadas e priorizadas, um conjunto preliminar de indicadores será proposto. Sua viabilidade e sua pertinência serão posteriormente analisadas.

4.1.3. Estabelecimento de indicadores preliminares

Para atender ao que se propôs no primeiro objetivo específico, seis indicadores foram priorizados, pois:

- a) são pertinentes em relação às atividades-fim e às atividades-meio apontadas como mais relevantes;
- b) são pertinentes sob a ótica dos servidores entrevistados;
- c) podem ser elaborados com informações disponíveis, a princípio, na coordenação.

O quadro 6, a seguir, apresenta os indicadores propostos preliminarmente e suas definições. Destaca-se que a denominação final dos indicadores será apresentada na seção 5, após análise da viabilidade e da pertinência dos mesmos.

Quadro 6 - Indicadores pertinentes preliminares

Indicadores pertinentes preliminares	Definição
Indicador 01	Esse indicador expressa a quantidade de metas atingidas em relação ao total de metas pactuadas no Plano de Gestão ⁹ . Atividade diretamente relacionada: atividade fim de “planejamento estratégico”.
Indicador 02	Esse indicador expressa uma porcentagem de contratos que são renovados ao término de seu período de vigência em relação ao total de contratos que devem ser renovados. Atividade diretamente relacionada: atividade fim de “gestão de contratos”.
Indicador 03	Esse indicador expressa o tempo de tramitação das faturas nos processos de pagamento em relação ao tempo estabelecido contratualmente. Atividade diretamente relacionada: atividade meio de “realizar atividades de planejamento, organização, direção e controle do setor”.
Indicador 04	Esse indicador expressa uma porcentagem do orçamento executado pela Direção Geral em relação ao orçamento aprovado pelo Conselho Gestor do <i>campus</i> GV. Atividades diretamente relacionadas: atividade fim de “auxiliar a Direção-Geral na gestão dos recursos financeiros do <i>campus</i> GV” e atividade meio de “realizar atividades de planejamento, organização, direção e controle do setor”.
Indicador 05	Esse indicador expressa a quantidade de tarefas entregues pelo servidor em relação à quantidade total de tarefas designadas a ele, por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Atividade diretamente relacionada: atividade fim de “definir, organizar e monitorar as rotinas e distribuição de trabalho no setor e seus subsetores”.
Indicador 06	Esse indicador expressa a quantidade de espaço físico disponibilizado em relação ao total demandado pelo <i>campus</i> GV, por meio do Programa de Necessidades ¹⁰ . Atividade diretamente relacionada: atividade fim de “atuar ativamente na melhoria da infraestrutura do <i>campus</i> GV”.

Fonte: Elaboração do autor (2024).

Uma vez sugeridos os indicadores, fez-se necessário avaliar sua viabilidade e sua pertinência. Para tanto, nas partes 4.2 e 4.3 da dissertação, verificou-se a disponibilidade de informações para construí-los e, com o auxílio de servidores, avaliou-se as suas propriedades.

⁹ Plano de Gestão: plano apresentado pela Direção Geral onde constam os objetivos e metas da gestão.

¹⁰ Programa de Necessidades: é o plano onde constam as necessidades de espaços físicos para atender as demandas de todas as atividades do *campus* GV.

4.2. Informações e fontes para a construção dos indicadores

Neste tópico, considerando os indicadores preliminares definidos na seção 4.1.3, buscou-se atender ao segundo objetivo específico e, para isso, informações necessárias à elaboração dos mesmos foram pesquisadas. A viabilidade dos indicadores será conhecida ao final desta parte do estudo

O indicador 01 objetiva acompanhar a porcentagem de metas atingidas em relação ao total de metas pactuadas no Plano de Gestão. O mesmo é fundamental para assegurar um acompanhamento preciso do desempenho institucional. Sua aplicação permite avaliar a eficácia da execução estratégica, orientando a tomada de decisões gerenciais com base em dados concretos. Além disso, reforça a transparência e a prestação de contas, possibilitando que gestores, docentes e a comunidade acadêmica compreendam o nível de cumprimento dos objetivos estabelecidos. Ao monitorar esse indicador, a administração pode identificar desafios e garantir que as ações planejadas resultem em melhorias efetivas na qualidade dos serviços oferecidos.

O indicador possui como base de informações a planilha de “Plano de Gestão”, onde são lançadas as metas e seu respectivo progresso de cumprimento. As informações são provenientes de levantamento organizacional e são alimentadas pelos servidores dos setores ligados à coordenação, sendo atualizadas diariamente à medida que as metas são atingidas (parcial ou integralmente).

A planilha possui metas divididas por eixos e objetivos e elas são estabelecidas por setor responsável e com prazo definido para entrega. Possui também a coluna “*status*” onde pode-se definir o andamento da meta, que pode ser: concluída; em andamento ou atrasada. As informações disponíveis na planilha são suficientes para o cálculo do indicador.

O indicador 02 objetiva acompanhar a porcentagem de contratos que são renovados ao término da sua vigência em relação ao total de contratos que devem ser renovados. Ele é importante para o acompanhamento da continuidade dos processos contratuais no *Campus GV*. Sua aplicação permite monitorar a gestão dos prazos, reduzir riscos de descontinuidade nos serviços e garantir maior previsibilidade na administração dos contratos, tendo em vista a importância dos mesmos para a continuidade dos serviços. Além disso, contribui para a transparência e a conformidade institucional, assegurando que os contratos sejam renovados de maneira planejada e alinhada às necessidades estratégicas.

O indicador possui como base de informações a planilha “Controle de Contratos”. Ela possui, entre os seus registros, renovações contratuais, alterações contratuais, novas contratações e outros. As informações são provenientes de um levantamento organizacional e são alimentadas pelos servidores do setor de “Contratos” diariamente.

A planilha separa as informações por contrato, com dados essenciais sobre sua vigência, tais como: nome da organização contratada, data de vencimento do contrato, servidor responsável pela renovação, gestor do contrato, *status* do andamento do contrato e campo para observações. As informações disponibilizadas na planilha são suficientes para concepção do indicador. Elas são providas pelo gerente administrativo.

O indicador 03 objetiva acompanhar o tempo de tramitação das faturas nos processos de pagamento em relação ao tempo estabelecido contratualmente para efetivação do pagamento, envolvendo setores do *campus* GV e *campus* sede. Sua importância se dá pela relevância dos processos de execução financeira, que envolvem relações com fornecedores e prestadores de serviço da instituição. Sua imagem e sua integridade poderão se servir do correto acompanhamento do instrumento gerencial proposto. Sua aplicação permite monitorar a celeridade dos trâmites administrativos, identificar possíveis gargalos e mitigar riscos de atrasos que possam impactar a relação com fornecedores e a continuidade dos serviços. Além disso, contribui para a transparência e a previsibilidade orçamentária, garantindo que os pagamentos sejam realizados de forma tempestiva e alinhada às obrigações contratuais. A análise desse indicador possibilita aprimorar processos internos, fortalecer a governança financeira e promover uma gestão mais eficiente e responsável dos recursos institucionais.

Em estudo recente, Vieira (2023) realizou um diagnóstico dos processos de execução financeira na UFJF, notando a falta de padronização das rotinas e procedimentos, constatando também que não existe um controle preciso para saber se os pagamentos estão sendo efetuados nos prazos estabelecidos na legislação. Devido à dependência do *campus* GV em relação aos seus fornecedores, principalmente nos contratos de aluguel, terceirizados e Restaurante Universitário – RU, o indicador se mostra de extrema necessidade, pois a suspensão da prestação desse tipo de serviço, pode causar grande prejuízo à comunidade acadêmica e até mesmo a paralisação das aulas.

O indicador possui como base de informações os processos abertos no SEI – Sistema Eletrônico de Informações¹¹ da UFJF, referentes a tramitação das faturas para pagamento, e os contratos, onde constam os prazos estipulados para o pagamento.

No SEI, as informações de início de tramitação do processo estão disponíveis na funcionalidade “estatísticas / desempenho de processos” ou dentro dos próprios processos, na funcionalidade “consultar andamento”. Na primeira funcionalidade, a consulta pode ser realizada por tipo de processo. Por meio da segunda funcionalidade a informação pode ser obtida de forma mais direta, pois o acesso se dá no processo desejado e acessando a funcionalidade “consultar andamento” se obtém o andamento do processo, desde o seu despacho do setor de origem até sua posição atual.

As cláusulas contratuais onde constam os prazos para pagamento podem ser consultadas diretamente nos contratos, que estão disponíveis no sítio do *campus* GV, na funcionalidade “administrativo, gerência administrativa, contratos e por fim, contratos novamente.

As informações são geradas diariamente e são fornecidas por todos os servidores que tramitam o processo. Elas são suficientes para obtenção do resultado do indicador.

O indicador 04 objetiva acompanhar a porcentagem do orçamento executado pela Direção Geral em relação ao orçamento destinado pelo Conselho Superior da UFJF – CONSU/UFJF. Sua utilização permite monitorar o grau de alinhamento entre o planejamento orçamentário e a execução financeira, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma estratégica e em conformidade com as diretrizes institucionais. Além disso, reforça a transparência e a prestação de contas, possibilitando ajustes na gestão financeira para otimizar a alocação orçamentária. A análise desse indicador contribui para a identificação de desafios na execução dos recursos, promovendo maior eficiência, governança e sustentabilidade fiscal na administração do campus.

O indicador possui como base de informações o orçamento cadastrado na Unidade Orçamentária (UO) da Direção Geral, instrumento localizado no SIGA – Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, e a planilha “Previsão Fluxo de Caixa”, da coordenação, que acompanha as previsões e execuções de débitos. Os valores planejados e executados são acompanhados por meio da planilha, por conterem informações mais precisas, com dados mais atualizados do

¹¹ SEI - é uma plataforma que permite a gestão de documentos e processos eletrônicos. O SEI foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4).

que os presentes no SIGA – evitando, assim, a dependência de atualizações executadas por servidores externos ao órgão.

O orçamento aprovado pelo CONSU/UFJF para a Direção Geral é creditado na UO “Direção Geral” pela Pró-Reitoria de Gestão e Finanças (Progefi), acompanhando a repartição aprovada entre as rubricas: almoxarifados; base (rubrica geral); material de consumo (compras); outros serviços - pessoas jurídicas (anuidades, multas, outras); pessoas físicas (autônomos – pró-labore); reembolsos; Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP); serviços externos (Cosup); taxa de inscrição e, por fim, utilização de veículos. Os dados são atualizados pelos servidores da equipe da Progefi diariamente. As informações disponibilizadas nessas duas bases de dados (SIGA e planilha) são suficientes para o cálculo do indicador.

O indicador 05 objetiva apresentar a porcentagem de tarefas entregues pelo servidor que aderiu ao Programa de Gestão e Desempenho - PGD, em relação à quantidade total de tarefas designadas para o mesmo. O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) consiste no instrumento de planejamento e gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Ele estabelece o regramento para os servidores que estão realizando as atividades em teletrabalho.

O indicador é fundamental para avaliar a produtividade e a eficácia desse modelo de trabalho. Sua aplicação permite acompanhar o cumprimento das atividades pactuadas, garantindo que os objetivos institucionais sejam alcançados com eficiência e transparência. Além disso, possibilita a identificação de possíveis dificuldades na execução das tarefas, contribuindo para o aprimoramento da gestão do desempenho e a otimização dos processos laborais. A análise desse indicador auxilia na tomada de decisões estratégicas, promovendo a melhoria contínua, a valorização do servidor e o aperfeiçoamento da cultura de resultados na administração do campus.

Ele possui como base de informações o sistema Polare¹², por meio da funcionalidade “relatório de entregas”. Os dados podem ser acessados tanto pelo servidor quanto pela chefia

¹² O Polare é um sistema eletrônico do Programa de Gestão e Desempenho. O principal objetivo do sistema é proporcionar o planejamento e o acompanhamento das atividades e entregas inerentes às unidades. Desenvolvido pela STI - Superintendência de Tecnologia da Informação da UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte e MEC - Ministério da Educação e Cultura e adotado pela Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF.

do setor onde está lotado. No perfil de “Chefia”, é possível visualizar o relatório de todos os servidores cadastrados em uma unidade organizacional específica.

Na funcionalidade “relatório de entregas” é possível levantar dados, tanto qualitativos quanto quantitativos. No caso do indicador, serão analisados os dados quantitativos. O relatório quantitativo pode ser obtido de forma geral ou individualizada por meio de filtros de dados. As informações são atualizadas diariamente pelos servidores participantes do PGD e a responsabilidade de analisá-las são dos gerentes e coordenadores, que são os chefes imediatos cadastrados nas unidades organizacionais do sistema. Elas são suficientes para obtenção do resultado do indicador.

O indicador 06 objetiva acompanhar a porcentagem de espaço físico disponibilizado em relação ao total demandado no “Programa de Necessidades” do *campus* GV. O mesmo é essencial para avaliar a adequação da infraestrutura às exigências institucionais. Sua aplicação permite monitorar a capacidade de atendimento às demandas por novos espaços, identificando possíveis déficits e subsidiando o planejamento estratégico para expansão e otimização do uso das instalações. Além disso, contribui para a transparência e a eficiência na gestão do patrimônio físico, garantindo que a alocação dos espaços seja realizada de forma equitativa e alinhada às prioridades acadêmicas e administrativas. A análise desse indicador possibilita ajustes na política de infraestrutura, favorecendo um ambiente adequado ao desenvolvimento das atividades institucionais e à melhoria contínua das condições de trabalho e ensino.

O indicador possui como base de informações o citado programa, elaborado pela equipe de projetos do *campus* GV, e a planilha “Aluguéis UFJF-GV” com informações de metragem quadrada de cada espaço ocupado pelo *campus* GV, ou seja, os locais onde as atividades acadêmicas e administrativas são realizadas.

O “Programa de Necessidades” contempla todos os espaços físicos necessários para realização das atividades do *campus*, dimensionando a infraestrutura necessária no presente e favorecendo planejamentos de futuro. As informações são atualizadas por demanda, sem prazo regular. Essa tarefa cabe ao setor de Projetos.

Na seção 4.3 foram propostos os indicadores e validados juntos aos gestores do *campus* GV, analisando sua utilidade, validade, confiabilidade e clareza.

4.3 Análise de propriedades essenciais dos indicadores

O propósito desta seção, alinhada ao terceiro objetivo específico da dissertação, é refletir sobre as propriedades essenciais dos indicadores propostos preliminarmente. Tais atributos são Utilidade, Validade, Confiabilidade e Clareza e poderão revelar a pertinência dos meios de gestão sugeridos. Para tanto, os servidores do setor foram novamente consultados. Para favorecer a objetividade das análises, um resumo consolidado dos indicadores avaliados será apresentado e discutido a seguir.

Quadro 7 – Resumo consolidado das propriedades dos indicadores

Indicador	Utilidade	Validade	Confiabilidade	Clareza
Indicador 01	Atende a necessidade de acompanhar o cumprimento das metas pactuadas no Plano de Gestão.	Representa de forma precisa a porcentagem das metas atingidas em relação ao que foi pactuado no Plano de Gestão.	Baseia-se em fonte fidedigna, que é a planilha de acompanhamento das metas do Plano de Gestão. São geradas por servidores que lidam diretamente e cotidianamente com os processos, com o suporte de sistemas de informação alinhados às especificidades institucionais.	Não há dúvidas em como elaborá-lo e em como interpretá-lo. Cálculo e interpretação objetivos, baseando-se na razão entre as metas com status de concluída e o total de metas pactuadas, multiplicado por 100. O indicador deve ser observado em perspectiva cronológica, para percepção de evolução ou involução na eficácia da gestão.
Indicador 02	Atende a necessidade de acompanhar a eficácia das renovações contratuais previstas.	Representa de forma precisa a porcentagem dos contratos que foram renovados em relação aos que devem ser renovados.	Baseia-se em fonte fidedigna, que é a planilha “Controle de Contratos”. A fonte é gerada por servidores que lidam diretamente e cotidianamente com os processos, com o suporte de sistemas de informação alinhados às especificidades institucionais.	Não há dúvidas em como elaborá-lo e em como interpretá-lo. Baseia-se na razão entre o número de contratos renovados e o total de contratos que devem ser renovados, multiplicado por 100. O indicador deve ser observado em perspectiva quantitativa, para percepção de evolução ou involução na eficácia dos contratos.

Indicador 03	Atende a necessidade de se acompanhar a eficácia dos processos de pagamento referente às faturas dos contratos.	Representa de forma precisa a porcentagem de tempo de tramitação das faturas nos processos de pagamento em relação ao tempo estabelecido contratualmente para a efetivação do pagamento.	Baseia-se em fontes fidedignas, que são os processos abertos no SEI referentes a tramitação das faturas para pagamento e os contratos, onde constam os prazos estipulados para o pagamento. São geradas por servidores que lidam diretamente e cotidianamente com os processos, com o suporte de sistemas de informação alinhados às especificidades institucionais.	Não há dúvidas em como elaborá-lo e em como interpretá-lo. Baseia-se na razão entre o tempo de tramitação das faturas nos processos de pagamento em relação ao tempo estabelecido contratualmente para a efetivação do pagamento, multiplicado por 100.
Indicador 04	Atende as necessidades de se acompanhar a eficácia do orçamento do <i>campus</i> GV.	Representa de forma precisa a porcentagem do orçamento executado pela Direção Geral do <i>campus</i> GV em relação ao aprovado pelo CONSU/UFJF.	Baseia-se em fontes fidedignas, que é o SIGA e os registros na planilha “Previsão de Fluxo de Caixa. As fontes são geradas por servidores que lidam diretamente e cotidianamente com os processos, com o suporte de sistemas de informação alinhados às especificidades institucionais.	Não há dúvidas em como elaborá-lo e em como interpretá-lo. Baseia-se na razão entre o total do orçamento executado pela Direção do <i>campus</i> GV e o total do orçamento destinado pelo CONSU/UFJF, multiplicado por 100.
Indicador 05	Atende as necessidades de se acompanhar a eficácia do teletrabalho no PGD.	Representa de forma precisa a porcentagem de tarefas entregues pelo servidor que aderiu ao PGD, em relação à quantidade total de tarefas designadas para o mesmo.	Baseia-se numa fonte fidedigna, que é o Polare. A fonte é gerada por servidores que lidam diretamente e cotidianamente com os processos, com o suporte de sistemas de informação alinhados às especificidades	Não há dúvidas em como elaborá-lo e em como interpretá-lo. Baseia-se na razão entre o total de tarefas entregues pelo servidor que aderiu ao PGD, em relação à quantidade total de tarefas designadas para o mesmo, multiplicado por 100.

			institucionais.	
Indicador 06	Atende as necessidades de se acompanhar a disponibilidade de espaços físicos em relação às demandas do Programa de Necessidades do <i>campus</i> GV.	Representa de forma precisa a porcentagem do total de espaço físico disponibilizado para o <i>campus</i> GV em relação à quantidade demandada por espaço, registrada no Programa de Necessidades do <i>campus</i> GV.	Baseia-se em fontes fidedignas, que é o Programa de Necessidades do <i>campus</i> GV e planilha “Aluguéis UFJF-GV”. As fontes são geradas por servidores que lidam diretamente e cotidianamente com os processos, com o suporte de sistemas de informação alinhados às especificidades institucionais.	Não há dúvidas em como elaborá-lo e em como interpretá-lo. Baseia-se na razão entre o total de espaço físico disponibilizado para o <i>campus</i> GV, em relação à demanda por espaço registrada no Programa de Necessidades para o <i>campus</i> GV, multiplicado por 100.

Elaborado pelo autor (2024).

A avaliação das propriedades essenciais dos indicadores demonstrou que os instrumentos analisados possuem atributos fundamentais para garantir sua eficácia na gestão organizacional. A Utilidade, Validade, Confiabilidade e Clareza foram confirmadas por meio da consulta aos servidores, evidenciando que os indicadores propostos são adequados para mensurar e acompanhar o desempenho institucional.

Na sessão seguinte serão apresentados os indicadores que serão propostos.

5. SEÇÃO PROPOSITIVA: INDICADORES PARA A COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UFJF, CAMPUS GV

Esta seção da dissertação busca apresentar os indicadores de forma completa, vinculada ao quarto objetivo específico. Quadros sintéticos serão apresentados e comentados. Eles foram inspirados nas orientações de Uchoa (2013) e, em alguns campos, elementos discutidos nas seções 4.2 e 4.3 são retomados. Os comentários buscam sugerir como os indicadores irão contribuir para o processo de tomada de decisão no setor priorizado pelo estudo.

Quadro 8 - Indicador “eficácia da gestão”

Elemento relativo ao indicador	Pergunta associada ao elemento	Definições
Nome do indicador	Que nome deve ser dado ao indicador?	Eficácia da gestão.
Meta de referência	Há uma meta (intraorganizacional ou extraorganizacional) ligada ao indicador?	Atingir 100% das metas pactuadas no Plano de Gestão.
Periodicidade da apuração do indicador	Em que intervalo de tempo o indicador deve ser calculado?	Mensal.
Prazo máximo para apuração do indicador	Qual o prazo limite para cálculo do indicador?	Até o último dia útil do mês do período de referência do indicador.
Responsabilidade pela apuração	Quem (indivíduo ou equipe) irá calcular o indicador?	Coordenador Administrativo.
Fonte de dados	Os dados para cálculo do indicador possuem qual(is) fonte(s)?	Planilha de acompanhamento das metas do Plano de Gestão.
Forma de coleta dos dados	Como os dados que embasam o indicador serão reunidos?	Registros na planilha do Plano de Gestão.
Forma de apuração (cálculo) do indicador	Como o indicador é construído?	Indicador = $[x / n] * 100$ Onde x = número de metas com <i>status</i> “concluído” e n = número total de metas pactuadas no Plano de Gestão.
Significado do indicador	O que o indicador expressa?	A eficácia da execução do Plano de Gestão.
Análise do indicador	Como o indicador deve ser interpretado?	Se o valor for igual a 100%, todas as metas foram atingidas. Se o valor estiver abaixo de 100%, parte das metas não foram atingidas. O valor não poderá ser superior a 100%. O indicador deve ser observado em perspectiva cronológica, para percepção de evolução ou involução na eficácia da gestão.
Comunicação da medida estimada pelo indicador	Qual a melhor forma de comunicar o valor ou atributo apurado?	O indicador deve ser comunicado tal como calculado, ou seja, não exige esforços para tornar-se tangível.
Utilidade	O indicador é útil?	O indicador é útil, pois atende a

		necessidade, tanto do Coordenador Administrativo quanto do Diretor Geral, de se acompanhar o cumprimento das metas pactuadas no Plano de Gestão.
Validade	O indicador é válido?	O indicador é válido, pois representa de forma precisa a porcentagem das metas atingidas em relação ao que foi pactuado no Plano de Gestão.
Confiabilidade	O indicador é confiável?	O indicador é confiável, pois se baseia numa fonte fidedigna, que é a planilha de acompanhamento das metas do Plano de Gestão. A fonte pode ser consideradas fidedignas pois são geradas por servidores que lidam diretamente e cotidianamente com os processos, com o suporte de sistemas de informação alinhados às especificidades institucionais.
Clareza	O indicador é claro?	O indicador é claro, pois não há dúvidas em como elaborá-lo e em como interpretá-lo.

Elaborado pelo autor (2024), a partir de Uchoa (2013).

Após a validação por parte de servidores, o indicador mostrou-se relevante para avaliar o desempenho gerencial em relação ao conteúdo do Plano de Gestão. O monitoramento contínuo deste indicador irá oferecer subsídios para a tomada de decisão, essencialmente nas perspectivas burocrática e racional (Leitão, 1993b), e para a correção de ações, favorecendo a realocação de recursos ou a adaptação de estratégias que operam para a satisfação de necessidades institucionais e sociais (FAVA e CINTRA, 2022).

Quadro 9 - Indicador “eficácia das renovações contratuais”

Elemento relativo ao indicador	Pergunta associada ao elemento	Definições
Nome do indicador	Que nome deve ser dado ao indicador?	Eficácia das renovações contratuais.
Meta de referência	Há uma meta (intraorganizacional ou extraorganizacional) ligada ao indicador?	Atingir 100% das renovações previstas para os contratos.
Periodicidade da apuração do indicador	Em que intervalo de tempo o indicador deve ser calculado?	Mensal.
Prazo máximo para apuração do indicador	Qual o prazo limite para cálculo do indicador?	Até o último dia útil do mês do período de referência do indicador.
Responsabilidade pela apuração	Quem (indivíduo ou equipe) irá calcular o indicador?	Gerente Administrativo.
Fonte de dados	Os dados para cálculo do indicador possuem qual(is) fonte(s)?	Planilha Controle de Contratos.
Forma de coleta dos	Como os dados que embasam o	Registro na planilha controle de

dados	indicador serão reunidos?	contratos.
Forma de apuração (cálculo) do indicador	Como o indicador é construído?	Indicador = $[x / n] * 100$ Onde x = número de contratos que foram renovados e n = número de contratos que devem ser renovados no período de referência.
Significado do indicador	O que o indicador expressa?	A eficácia de renovação de contratos no período analisado.
Análise do indicador	Como o indicador deve ser interpretado?	Se o valor for igual a 100%, os contratos que deveriam ser renovados foram reeditados. Se o valor for menor que 100%, parte dos contratos foi renovada. Não há possibilidade de o valor ser superior a 100%. O indicador deve ser observado em perspectiva cronológica, para percepção de evolução ou involução na reedição de contratos.
Comunicação da medida estimada pelo indicador	Qual a melhor forma de comunicar o valor ou atributo apurado?	O indicador deve ser comunicado tal como calculado, ou seja, não exige esforços para tornar-se tangível.
Utilidade	O indicador é útil?	O indicador é útil, pois atende a necessidade, tanto do Gerente Administrativo quanto do Coordenador Administrativo e do Diretor Geral, de se acompanhar a eficácia das renovações contratuais previstas.
Validade	O indicador é válido?	O indicador é válido, pois representa de forma precisa a porcentagem dos contratos que foram renovados em relação aos que devem ser renovados.
Confiabilidade	O indicador é confiável?	O indicador é confiável, pois se baseia numa fonte fidedigna, que é a planilha “Controle de Contratos”. A fonte pode ser considerada fidedigna pois é gerada por servidores que lidam diretamente e cotidianamente com os processos, com o suporte de sistemas de informação alinhados às especificidades institucionais.
Clareza	O indicador é claro?	O indicador é claro, pois não há dúvidas em como elaborá-lo e em como interpretá-lo.

Elaborado pelo autor (2024), a partir de Uchoa (2013).

Para os gestores, um indicador que meça a eficácia dos processos de renovação contratual é fundamental para a garantia da manutenção das atividades do *campus* GV. Após a validação, o indicador mostrou-se relevante pois expressa o percentual de contratos efetivamente renovados em relação ao total esperado de reedições. O monitoramento contínuo

é essencial em uma gestão eficiente, pois segundo Trzesniak (2014), umas das classificações do indicador, é de “controle”, e neste sentido o controle da eficácia em processos contratuais permitem uma avaliação da adequação e economicidade das ações realizadas, evitando o uso excessivo de novas licitações e o risco de se ficar sem serviços essenciais, caso a licitação não obtenha sucesso. Nesse sentido, mesmo com a duração mínima de 1 ano, podendo chegar a 5 anos, adotada para os contratos da UFJF, a sua apuração é mensal, pois a realidade de ter vários contratos com prazos distintos e vencimentos também distintos, implicam o acompanhamento com essa periodicidade. O indicador favorece a tomada de decisão sob as perspectivas burocrática e racional (Leitão, 1993b), especialmente no que diz respeito aos esforços para manutenção de serviços essenciais terceirizados no *campus*.

Quadro 10 - Indicador “eficácia dos pagamentos contratuais”

Elemento relativo ao indicador	Pergunta associada ao elemento	Definições
Nome do indicador	Que nome deve ser dado ao indicador?	Eficácia dos pagamentos contratuais.
Meta de referência	Há uma meta (intraorganizacional ou extraorganizacional) ligada ao indicador?	Avaliar o tramite processual dos pagamentos dos contratos do <i>campus</i> GV.
Periodicidade da apuração do indicador	Em que intervalo de tempo o indicador deve ser calculado?	Mensal.
Prazo máximo para apuração do indicador	Qual o prazo limite para cálculo do indicador?	Até o último dia útil do mês do período de referência do indicador.
Responsabilidade pela apuração	Quem (indivíduo ou equipe) irá calcular o indicador?	Gerente Administrativo.
Fonte de dados	Os dados para cálculo do indicador possuem qual(is) fonte(s)?	Processos no SEI referentes a tramitação das faturas para pagamento, e os contratos, onde constam os prazos estipulados para o pagamento.
Forma de coleta dos dados	Como os dados que embasam o indicador serão reunidos?	Consulta nos processos de pagamento e nos contratos do <i>campus</i> GV.
Forma de apuração (cálculo) do indicador	Como o indicador é construído?	Indicador = $[x / n] * 100$ Onde x = tempo de tramitação da fatura no processo de pagamento e n = número de dias contratualmente estipulado para a realização do pagamento.
Significado do indicador	O que o indicador expressa?	A eficácia dos pagamentos contratuais do <i>campus</i> GV.
Análise do indicador	Como o indicador deve ser interpretado?	Se o valor for igual a 100%, os pagamentos estão sendo realizados no prazo contratado. Se o valor for menor que 100%, indica que os pagamentos estão sendo realizados de forma antecipada ao contratado. Se o valor for superior a 100%, indica que os pagamentos estão ultrapassando o

		prazo contratado.
Comunicação da medida estimada pelo indicador	Qual a melhor forma de comunicar o valor ou atributo apurado?	O indicador deve ser comunicado tal como calculado, ou seja, não exige esforços para tornar-se tangível.
Utilidade	O indicador é útil?	O indicador é útil, pois atende a necessidade, tanto do Gerente Administrativo quanto do Coordenador Administrativo e do Diretor Geral, de se acompanhar a eficácia dos processos de pagamento referente as faturas dos contratos.
Validade	O indicador é válido?	O indicador é válido, pois representa de forma precisa a porcentagem de tempo de tramitação das faturas nos processos de pagamento em relação ao tempo estabelecido contratualmente para a efetivação do pagamento.
Confiabilidade	O indicador é confiável?	O indicador é confiável, pois se baseia em fontes fidedignas, que são os processos abertos no SEI referentes a tramitação das faturas para pagamento, e os contratos, onde constam os prazos estipulados para o pagamento. As fontes podem ser consideradas fidedignas pois são geradas por servidores que lidam diretamente e cotidianamente com os processos, com o suporte de sistemas de informação alinhados às especificidades institucionais.
Clareza	O indicador é claro?	O indicador é claro, pois não há dúvidas em como elaborá-lo e em como interpretá-lo.

Elaborado pelo autor (2024), a partir de Uchoa (2013)

A eficácia dos pagamentos contratuais é essencial para o *campus* GV, tendo em vista sua dependência dos alugueis e a necessidade de se manter os serviços terceirizados. Após a validação mostrou-se relevante pois expressa o percentual de tempo de tramitação das faturas nos processos de pagamento em relação ao prazo estipulado contratualmente. Os prazos para pagamento já se encontram regulamentados, e o seu cumprimento vem de encontro ao atendimento dos princípios da legalidade e da publicidade (Vieira, 2023). O indicador favorece a tomada de decisão sob as perspectivas burocrática e racional (Leitão, 1993b), especialmente no que tange ao monitoramento dos pagamentos contratuais, principalmente aqueles que são mais cruciais e que necessitam um olhar mais apurado por parte da coordenação.

Quadro 11 - Indicador “eficácia orçamentária”

Elemento relativo ao indicador	Pergunta associada ao elemento	Definições
Nome do indicador	Que nome deve ser dado ao indicador?	Eficácia orçamentária.
Meta de referência	Há uma meta (intraorganizacional ou extraorganizacional) ligada ao indicador?	Executar 100% do orçamento aprovado pelo Conselho Superior para a Direção Geral do <i>campus</i> GV.
Periodicidade da apuração do indicador	Em que intervalo de tempo o indicador deve ser calculado?	Mensal.
Prazo máximo para apuração do indicador	Qual o prazo limite para cálculo do indicador?	Até o último dia útil do mês do período de referência do indicador.
Responsabilidade pela apuração	Quem (indivíduo ou equipe) irá calcular o indicador?	Coordenador Administrativo.
Fonte de dados	Os dados para cálculo do indicador possuem qual(is) fonte(s)?	A Unidade Orçamentária (UO) da Direção Geral, funcionalidade do SIGA e a planilha "Previsão de Fluxo de Caixa".
Forma de coleta dos dados	Como os dados que embasam o indicador serão reunidos?	Consulta à UO da Direção Geral no SIGA e aos registros na planilha “Previsão de Fluxo de Caixa” da Coordenação Administrativa.
Forma de apuração (cálculo) do indicador	Como o indicador é construído?	Indicador = $[x / n] * 100$ Onde x = total do orçamento executado pela Direção Geral do <i>campus</i> GV e n = orçamento destinado pelo Conselho Superior par a Direção Geral.
Significado do indicador	O que o indicador expressa?	A eficácia da execução orçamentária por parte da Direção Geral.
Análise do indicador	Como o indicador deve ser interpretado?	Se o valor for igual a 100%, todo o orçamento destinado à Direção Geral foi executado. Valores abaixo de 100% indicam que parte do orçamento destinado à Direção Geral não foi executado. O valor não poderá ser superior a 100%. O indicador deve ser observado em perspectiva cronológica, para percepção de evolução ou involução na eficácia orçamentária.
Comunicação da medida estimada pelo indicador	Qual a melhor forma de comunicar o valor ou atributo apurado?	O indicador deve ser comunicado tal como calculado, ou seja, não exige esforços para tornar-se tangível.
Utilidade	O indicador é útil?	O indicador é útil, pois atende as necessidades do Coordenador Administrativo e do Diretor Geral, de se acompanhar a eficácia do orçamento do <i>campus</i> GV.
Validade	O indicador é válido?	O indicador é válido, pois representa de forma precisa a porcentagem do orçamento executado pela Direção Geral do <i>campus</i> GV em relação ao aprovado pelo CONSU/UFJF.

Confiabilidade	O indicador é confiável?	O indicador é confiável, pois se baseia em fontes fidedignas, que é o SIGA e os registros na planilha “Previsão de Fluxo de Caixa” da Coordenação Administrativa. As fontes podem ser consideradas fidedignas pois são geradas por servidores que lidam diretamente e cotidianamente com os processos, com o suporte de sistemas de informação alinhados às especificidades institucionais.
Clareza	O indicador é claro?	O indicador é claro, pois não há dúvidas em como elaborá-lo e em como interpretá-lo.

Elaborado pelo autor (2024), a partir de Uchoa (2013)

O indicador é oportuno, pois expressa a capacidade da instituição de utilizar os recursos disponíveis. Somados a outros elementos, eles viabilizam a realização de propósitos definidos no planejamento organizacional, instrumento-chave de gestão (TCU, 2022). No caso do indicador, gastar tudo pode não ser eficiente, mas no caso do orçamento do *campus* GV, que historicamente vem sofrendo decréscimos, ser eficaz se faz necessário para evitar a queda dos investimentos. Para isso o planejamento prévio e um instrumento que meça aquilo que foi planejado no sentido orçamentário e aquilo que se utilizou de fato, se faz necessário para retratar a realidade.

Após a validação por parte dos servidores, o indicador mostrou-se relevante pois expressa o percentual do orçamento executado em relação ao total do orçamento destinado pelo CONSU/UFJF. Weber (2011) destaca que o controle eficiente garante que os recursos sejam alocados adequadamente, evitando desperdícios e promovendo a sustentabilidade financeira da instituição. A tomada de decisão, sob as perspectivas burocrática e racional (Leitão, 1993b), é favorecida pelo indicador. Se observado ao longo do tempo, ele pode sinalizar a necessidade de ações voltadas ao aperfeiçoamento do emprego de meios orçamentários.

Quadro 12 - Indicador “eficácia no teletrabalho”

Elemento relativo ao indicador	Pergunta associada ao elemento	Definições
Nome do indicador	Que nome deve ser dado ao indicador?	Eficácia no teletrabalho.
Meta de referência	Há uma meta (intraorganizacional ou extraorganizacional) ligada ao indicador?	Atingir 100% das tarefas designadas aos servidores no PGD.
Periodicidade da apuração do indicador	Em que intervalo de tempo o indicador deve ser calculado?	Mensal.

Prazo máximo para apuração do indicador	Qual o prazo limite para cálculo do indicador?	Até o último dia útil do mês do período de referência do indicador.
Responsabilidade pela apuração	Quem (indivíduo ou equipe) irá calcular o indicador?	Gerente Administrativo, Gerente de Infraestrutura e Tecnologia da Informação e Coordenador Administrativo.
Fonte de dados	Os dados para cálculo do indicador possuem qual(is) fonte(s)?	Sistema de acompanhamento do desempenho de servidores Polare.
Forma de coleta dos dados	Como os dados que embasam o indicador serão reunidos?	Por meio do relatório de entregas do sistema Polare.
Forma de apuração (cálculo) do indicador	Como o indicador é construído?	Indicador = $[x / n] * 100$ Onde x = tarefas entregues pelo servidor que aderiu ao PGD e n = total de tarefas designadas para o servidor.
Significado do indicador	O que o indicador expressa?	A eficácia na realização de tarefas laborais dos servidores em regime de teletrabalho
Análise do indicador	Como o indicador deve ser interpretado?	Se o valor for igual a 100%, todas as tarefas designadas ao servidor no período foram entregues com o <i>status</i> “finalizadas”. Se os valores forem inferiores a 100%, parte das tarefas designadas ao servidor no período foram concluídas. O valor poderá ser superior a 100%, caso haja antecipação na finalização de entregas por parte do servidor. O indicador deve ser observado em perspectiva cronológica, para percepção de evolução ou involução na eficácia do servidor.
Comunicação da medida estimada pelo indicador	Qual a melhor forma de comunicar o valor ou atributo apurado?	O indicador deve ser comunicado tal como calculado, ou seja, não exige esforços para tornar-se tangível.
Utilidade	O indicador é útil?	O indicador é útil, pois atende as necessidades, do Gerente Administrativo, do Gerente de Infraestrutura e Tecnologia da Informação e do Coordenador Administrativo, de se acompanhar a eficácia do teletrabalho no PGD.
Validade	O indicador é válido?	O indicador é válido, pois representa de forma precisa a porcentagem de tarefas entregues pelo servidor que aderiu ao PGD, em relação à quantidade total de tarefas designadas para o mesmo.
Confiabilidade	O indicador é confiável?	O indicador é confiável, pois se baseia numa fonte fidedigna, que é o Polare. A fonte pode ser considerada fidedigna pois é gerada por servidores que lidam diretamente e cotidianamente com os processos, com o suporte de sistemas de informação

		alinhados às especificidades institucionais.
Clareza	O indicador é claro?	O indicador é claro, pois não há dúvidas em como elaborá-lo e em como interpretá-lo.

Elaborado pelo autor (2024), a partir de Uchoa (2013)

O teletrabalho no serviço público federal, segundo os gestores do *campus* GV, pode melhorar a eficiência e o bem-estar dos servidores, desde que bem gerido. A aplicação deste indicador permite avaliar o desempenho dos servidores técnico administrativos em trabalho remoto, promovendo adaptações necessárias para manter a qualidade dos serviços e a motivação dos colaboradores. Após a validação, o indicador mostrou-se útil ao núcleo gestor do *campus* GV, pois revela a eficácia laboral individual, isto é, a capacidade de execução de metas pactuadas para o trabalho remoto. A observação do indicador irá favorecer a tomada de decisão de natureza burocrática e racional (Leitão, 1993b). Isso se dá em função da geração de evidências cronológicas que poderão sinalizar a necessidade de redefinição de metas de trabalho para a adequada realização de atividades-meio importantes para a UFJF e para a sociedade.

Quadro 13 - Indicador “eficácia na provisão de infraestrutura”

Elemento relativo ao indicador	Pergunta associada ao elemento	Definições
Nome do indicador	Que nome deve ser dado ao indicador?	Eficácia na provisão de infraestrutura.
Meta de referência	Há uma meta (intraorganizacional ou extraorganizacional) ligada ao indicador?	Atingir (ou superar) 100% da disponibilidade de espaços físicos em relação às demandas do Programa de Necessidades do <i>campus</i> GV.
Periodicidade da apuração do indicador	Em que intervalo de tempo o indicador deve ser calculado?	Mensal.
Prazo máximo para apuração do indicador	Qual o prazo limite para cálculo do indicador?	Até o último dia útil do mês do período de referência do indicador.
Responsabilidade pela apuração	Quem (indivíduo ou equipe) irá calcular o indicador?	Gerente de Infraestrutura e Tecnologia da Informação.
Fonte de dados	Os dados para cálculo do indicador possuem qual(is) fonte(s)?	Programa de Necessidades do <i>campus</i> GV e planilha “Aluguéis UFJF-GV”.
Forma de coleta dos dados	Como os dados que embasam o indicador serão reunidos?	Por meio de consulta ao Programa de Necessidades do <i>campus</i> GV e aos registros da planilha “Aluguéis UFJF-GV”.
Forma de apuração (cálculo) do indicador	Como o indicador é construído?	Indicador = $[x / n] * 100$ Onde x = total de espaço físico disponibilizado para o <i>campus</i> GV e n = demanda por espaço registrada no

		Programa de Necessidades para o <i>campus</i> GV ¹³ .
Significado do indicador	O que o indicador expressa?	A eficácia institucional em disponibilizar espaços físicos, demandados por meio do Programa de Necessidades do <i>campus</i> GV.
Análise do indicador	Como o indicador deve ser interpretado?	Se o valor for igual ou superior a 100%, o espaço físico demandado e registrado no Programa de Necessidades foi atendido. Valores inferiores a 100% sinalizam demanda não atendida. O indicador deve ser observado em perspectiva cronológica, para percepção de maior ou menor oferta de infraestrutura em relação à demanda organizacional.
Comunicação da medida estimada pelo indicador	Qual a melhor forma de comunicar o valor ou atributo apurado?	O indicador deve ser comunicado tal como calculado, ou seja, não exige esforços para tornar-se tangível. Se oportuno, o cálculo detalhado na nota de rodapé 9 pode ser realizado e também comunicado.
Utilidade	O indicador é útil?	O indicador é útil, pois atende as necessidades, do Gerente de Infraestrutura e Tecnologia da Informação, do Coordenador Administrativo e do Diretor Geral do <i>campus</i> GV, de se acompanhar a disponibilidade de espaços físicos em relação às demandas do Programa de Necessidades do <i>campus</i> GV.
Validade	O indicador é válido?	O indicador é válido, pois representa de forma precisa a porcentagem do total de espaço físico disponibilizado para o <i>campus</i> GV em relação à quantidade demandada por espaço, registrada no Programa de Necessidades do <i>campus</i> GV.
Confiabilidade	O indicador é confiável?	O indicador é confiável, pois se baseia em fontes fidedignas, que é o Programa de Necessidades do <i>campus</i> GV e planilha “Aluguéis UFJF-GV”. As fontes podem ser consideradas fidedignas pois são geradas por servidores que lidam diretamente e cotidianamente com os processos, com o suporte de sistemas de informação alinhados às especificidades institucionais.

¹³ A inversão da razão [x / n] irá informar o percentual da infraestrutura disponível que está comprometida em um determinado momento. A observação longitudinal dessa razão pode sinalizar demanda crescente ou decrescente por espaços físicos, favorecendo planejamentos de médio e longo prazos

Clareza	O indicador é claro?	O indicador é claro, pois não há dúvidas em como elaborá-lo e em como interpretá-lo.
---------	----------------------	--

Elaborado pelo autor (2024), a partir de Uchoa (2013)

Avaliar a disponibilidade e adequação da infraestrutura é central para assegurar um ambiente propício ao desenvolvimento das atividades. A disponibilidade de uma infraestrutura adequada é condição essencial para o desenvolvimento das atividades e diretamente relacionada à eficiência organizacional, conforme argumentado por Fava e Cintra (2022), que enfatizam a importância do aprimoramento dos mecanismos de avaliação de políticas públicas, configurando-se como essencial para uma gestão pública cada vez mais eficiente e eficaz. Após a validação o indicador mostrou-se importante, pois fornece uma medida da disponibilidade de espaços físicos em relação à demanda institucional. O caráter descentralizado da estrutura do campus GV o torna ainda mais relevante – a disponibilização de instalações entre as unidades acadêmicas não é possível, uma vez que elas ocupam espaços distintos. O acompanhamento do indicador irá favorecer o planejamento e a tomada de decisão, essencialmente nas perspectivas burocrática e racional (Leitão, 1993b). Evidências sobre a relação entre infraestrutura disponível e infraestrutura demandada apresenta importância capital em instituições de ensino – especialmente para aquelas que oferecem múltiplos cursos e demandam espaços para realização de atividades como a pesquisa e a extensão, além de rotinas administrativas.

Os gestores destacaram que a implementação dos indicadores é uma oportunidade para a melhoria da gestão e facilidades associadas a isso são: o conjunto de competências dos servidores e a disponibilidade de informações no âmbito da coordenação. Assim, não há dependência de profissionais ou de informações que transcendam o órgão em destaque na UFJF, *campus* GV. Sobre as possíveis dificuldades, foi apontada a heterogeneidade dos profissionais, muitos sem formação na área de exatas ou de gestão (mais alinhadas, em tese, aos recursos propostos) e a necessidade de se criar a cultura do uso dos indicadores, pois a gestão, até então, não faz uso dessa ferramenta.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo empreendido buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: “Quais os principais indicadores, com suas fontes de informação e propriedades, que são capazes de subsidiar a tomada de decisão no âmbito da Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, campus GV?”. Durante a pesquisa foi possível evidenciar a complexidade inerente à gestão pública universitária e a necessidade de instrumentos gerenciais que possibilitem um monitoramento eficiente das atividades institucionais.

No contexto da tomada de decisão, observou-se que a gestão universitária é caracterizada por um ambiente de alta complexidade, onde diversos *stakeholders*, como gestores, docentes, servidores técnico-administrativos e órgãos reguladores, exercem influência sobre o processo decisório. Nesse cenário, a tomada de decisão demanda informações claras, confiáveis e úteis que embasem as escolhas dos gestores públicos.

Nesse sentido, como resposta ao problema da pesquisa, os principais indicadores capazes de embasar a tomada de decisão no órgão em destaque são: “eficácia da gestão”, “eficácia das renovações contratuais”, “eficácia dos pagamentos contratuais”, “eficácia orçamentária”, “eficácia no teletrabalho” e “eficácia na provisão de infraestrutura”. Destaca-se que os mesmos são abrangentes, pois dizem respeito a um conjunto plural de funções sob responsabilidade da coordenação. São, ainda, úteis, pois relacionam-se com as principais atividades do setor. São viáveis, pois informações e fontes para sua elaboração foram reconhecidas e estão disponíveis. São pertinentes, pois suas propriedades foram validadas pelos gestores que poderão implementá-los (servindo-se daquilo que os indicadores podem esclarecer).

O estudo se deparou com algumas limitações, e um dos desafios mais evidentes foi a limitação na obtenção de dados completos sobre os processos executados e informações complementadas por meios alternativos aos sistemas de informação da UFJF, o que impediu a formulação de um número maior de indicadores - além dos seis inicialmente propostos. A falta de um acompanhamento sistemático e estruturado dos dados gerados pelos setores ligados à coordenação dificultou a validação de outros indicadores que estavam em processo de elaboração. Soma-se a isso a diversidade de bases de dados utilizadas nos setores, que não estão centralizadas em um único sistema, tornando o acesso às informações mais desafiador e exigindo esforços adicionais para integrar e consolidar os dados disponíveis. A ausência de

um repositório unificado compromete a agilidade e a confiabilidade na extração de informações gerenciais, impactando a qualidade do processo decisório.

Para garantir que os indicadores fossem, ao mesmo tempo, abrangentes para captar a dinâmica da gestão universitária e específicos para permitir a análise detalhada de cada processo para o qual foi elaborado, foi necessário considerar a viabilidade e a confiabilidade dos dados disponíveis, visto que a fragmentação das informações pode comprometer a precisão das análises. Outro desafio foi a adequação dos indicadores à realidade da Coordenação Administrativa, garantindo que fossem compatíveis com as atividades-fim e atividades-meio, com as demandas dos gestores e órgãos de controle, sem ofender as normativas vigentes. Para isso, foi fundamental, primeiramente, o relato dos gestores nas entrevistas e posteriormente a validação dos mesmos quanto às propriedades estabelecidas no estudo, pois eles eram os especialistas na discussão sobre a pertinência e a aplicabilidade dos indicadores, buscando um equilíbrio entre requisitos técnicos e necessidades práticas da gestão ao realizar o processo decisório.

O contexto reconhecido reflete a necessidade e a iniciativa dos gestores, que preenchem da forma possível as lacunas administrativas existentes. No entanto, há nesse processo a não centralização e, possivelmente, a não disponibilização de informações a todos que poderiam se servir dos registros.

Entende-se que o estudo apresentou contribuições para o tema de interesse do pesquisador. Uma vez concluído, ele favorece a sugestão de novos esforços de pesquisa, tais como: a) a construção de novos indicadores, igualmente vinculados às demandas do órgão e à percepção de relevância de seus servidores; b) diagnóstico sobre a racionalização e a centralização de registros administrativos, que podem implicar, inclusive, na melhoria dos sistemas computacionais da instituição; c) reflexão voltada à publicização dos indicadores e de informações de interesse coletivo – ligadas às atividades-fim e/ou às atividades-meio do setor e da universidade e d) pesquisa relacionada à familiaridade dos servidores com ferramentas de sistematização, análise e comunicação de informações. Tal levantamento pode inspirar iniciativas de capacitação, contribuindo para que uma cultura de tomada de decisão baseada em evidências se sedimente na Coordenação Administrativa e, por extensão, na Universidade Federal de Juiz de Fora.

Assim, a pesquisa reforça a importância da utilização de indicadores gerenciais na gestão universitária, destacando que sua implementação efetiva pode proporcionar maior eficiência, transparência e qualidade na administração pública. Os indicadores aqui propostos

têm o potencial de contribuir para a melhoria dos processos decisórios e para o fortalecimento da governança institucional, desde que acompanhados de um comprometimento contínuo com sua aplicação e aperfeiçoamento. Dessa forma, este estudo se alinha ao referencial teórico sobre tomada de decisão, destacando que a mensuração de desempenho por meio de indicadores bem estruturados não apenas aprimora a eficiência administrativa, mas também favorece a inovação, a *accountability* e a adaptação institucional às necessidades emergentes.

No Apêndice C é apresentado o resultado-síntese da dissertação (o relatório técnico conclusivo). Essa proposição traz o contexto do órgão selecionado para análise, o público alvo do relatório técnico, a descrição da situação problema, os objetivos da proposição, o diagnóstico e a análise da situação problema, a proposta de intervenção e, por fim, os responsáveis pela elaboração do documento.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M.; OLIVEIRA, L. G. L.; AZEVEDO, C. E. F.; GONZALEZ, R. K. Qualidade em pesquisa qualitativa organizacional: tipos de triangulação como alternativa metodológica. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 66-98, 2018.

ANDIFES. **V Pesquisa nacional de perfil socioeconômico e cultural dos (as) graduados (as) das IFES – 2018**. Brasília, 2019. Disponível em: <<https://www.andifes.org.br/wp-content/uploads/2019/05/V-Pesquisa-Nacional-de-Perfil-Socioeconomico-e-Cultural-dos-as-Graduandos-as-das-IFES-2018.pdf>>. Acesso em 02 nov. 2023.

ANDIFES. **Relatório de acompanhamento das ações do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni)**. Brasília, 2010. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1bSgVEPUBXMvqGq6dd4jkj8ynR38AHBtm/view>>. Acesso em 06 nov. 2023.

BAHIA, L. O. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília: Enap, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/GR%20Construindo%20e%20Analisando%20Indicadores%20-%20Final.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2023.

BALDRIDGE, J. V.; CURTIS, D. V.; ECKER, G. P.; RILEY, G.L. **An Overview of the Stanford Project on Academic Governance**. 1974.

BOGDAN, R. C.; BIKKLEM, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto, 1994.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília/DF, 05 de out. de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 12 jun. 2023.

BRASIL. **Indicadores: Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**, 2012a.

BRASIL. Ministério da Educação. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012**. Brasília/DF, 2012b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 12 jun. 2023.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRUNNER, J. J. Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. **Revista de Educación**, 355. Mayo-agosto 2011, pp. 137-159. Disponível em: <<http://www.univnova.org/documentos/525.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BUFFA, E.; ALMEIDA PINTO, G. O território da universidade brasileira: o modelo de câmpus. **Revista Brasileira de Educação**, v. 21, n. 67, p. 809-831, dez. 2016.

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITTKE, B. H. **Análise de investimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J.; DESLAURIERS, J.; GROULX, L.; PIRES, A. (Orgs.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 295-316.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO - CGU - **Guia para elaboração de indicadores de desempenho de processos**. 2020. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/66336/3/Guia_para_Elabora%C3%A7ao_de_Indicadores_de_Processos.pdf>. Acesso em: 01 out. 2023.

DA SILVA, J. M.; JACOBSEN, A. L.; SOUZA, R. H.; CORDEIRO, L. F.; MAFFIOLETTI, F. C.; GOUVEIA, B. F. Um sistema computacional de coleta de dados e avaliação institucional para apoio à tomada de decisão na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 1, p. 138-161, 2018.

EMBIRUÇU, M.; FONTES, C.; ALMEIDA, L. Um indicador para a avaliação do desempenho docente em instituições de ensino superior. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 18, n. 69, p. 795-820, 2010.

ÉSTHER, A. B. Que universidade? Reflexões sobre a trajetória, identidade e perspectivas da universidade pública brasileira. **Espacio, Tiempo y Educación**, 2015.

FAVA, H. L.; CINTRA, R. F. Indicadores na Assistência Estudantil: análise nas universidades federais brasileiras. **Revista Ciências Administrativas**, v. 28, p. e12649-e12649, 2022.

FÁVERO, M. L. A. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar em Revista**, n. 28, p. 17-36, 2006.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo. **Texto para discussão 1369**. Brasília: IPEA, 2009.

FREIRE, B. D.; CONEJERO, M. A.; PARENTE, T. C. Saliência, influência e participação dos *stakeholders* nas estruturas de governança e no processo de tomada de decisão de instituições públicas de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 251-275, 2021.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Sistema de Indicadores**. São Paulo: 2014. [E-book 3]. Disponível em: <www.fnq.org.br>. Acesso em 01 out. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

GONÇALVES FILHO, C.; GUERRA, R. S.; MOURA, A. I. Um estudo empírico sobre indicadores gerenciais para instituições de ensino superior: mensuração de satisfação, qualidade, lealdade, valor e expectativa. **Revista de Administração FACES Journal**, 2003.

GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 4, p. 13-30, 2004.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores sociais no Brasil**: conceitos, fontes de dados e aplicações. Alínea Editora, 3 ed. 2006.

KLADIS, C. M.; FREITAS, H. M. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, v. 2, n. 8, p. 30-34, 1995.

KRUGER, N. R. M., ALVES, I. B. Trajetória do ensino superior brasileiro: retrocessos e desigualdades no acesso à educação. **Revista Praia Vermelha**, v.30, n.1, p.88-114, jan/jun/2020. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/praiavermelha/article/view/27723>>. Acesso em 12 jun. 2023.

LEITÃO, S. P. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 19, n. 4, p. 3 a 26, 1985. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/10050>. Acesso em: 24 set. 2023.

LEITÃO, S. P. Indicadores de desempenho na universidade: uma avaliação. **Revista de Administração Pública**, v. 21, n. 2, p. 55 a 72-55 a 72, 1987.

LEITÃO, S. P. A decisão na academia I. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 27, n. 1, p. 69 a 86, 1993a. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8701>. Acesso em: 24 set. 2023.

LEITÃO, S. P. A decisão na academia II. **Revista de Administração Pública**, v. 27, n. 2, p. 158 a 182-158 a 182, 1993b. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8674/7406>>. Acesso em: 24 set. 2023.

LEITÃO, S. P. Capacidade decisória em decisões não-estruturadas: uma proposta. **Revista de Administração Pública**, v. 27, n. 4, p. 21 a 35-21 a 35, 1993c.

LEHER, R. **Autoritarismo contra a universidade**: o desafio de popularizar a defesa da educação pública. São Paulo: Fundação Rosa Luxemburgo, Expressão Popular, 2019. Disponível em: <<https://rosalux.org.br/wp-content/uploads/2020/12/Autoritarismo-contra-a-Universidade-Expressao-Popular.pdf>> Acesso em 22 jun. 2023.

LOBATO, J. O. **A utilização dos indicadores de desempenho e de qualidade na elaboração das políticas institucionais das universidades federais brasileiras**. 2019. 476 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, M. E. P. **Gestão da informação para o processo de tomada de decisão na designação de funções em universidades públicas federais: um estudo de caso.** 2012. 125 p. Dissertação (Mestrado Interdisciplinar em ciência, gestão e tecnologia da informação) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA - UNESCO. **Educação 2030: Declaração de Incheon e Marco de Ação para a implementação do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4.** 2016. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_por>. Acesso em 01 nov. 2023.

PASSOS DA SILVA, R. M. **Análise do processo decisório na Administração Pública e sistemas de apoio à Tomada de Decisão: contradições e paradoxos na realidade organizacional pelo não uso de ferramentas disponíveis.** Tese (Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Porto Alegre: BR-RS, 2013. Disponível: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/79628?locale-attribute=pt_BR>. Acesso em: 18 ago. 2023.

PRÉVE, A. D.; MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Organização, processos e tomada de decisão.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC, 2012, 2ª edição.

RESES, G.; MENDES, I. Uma visão prática da Análise Temática: exemplos na investigação em multimídia em Educação. In: COSTA, A. P.; MOREIRA, A.; SÁ, P. (Orgs.). **Metodologias de investigação - análise de dados.** Aveiro: Universidade de Aveiro, 2021, v. 3, 83 p.

RIGONI, B. O. P.; GONZAGA, R. P.; ZUCCOLOTTO, R. Transparência e Accountability: Análise dos Indicadores de Gestão dos Institutos Federais de Educação. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v. 24, n. 3, p. 406–421, 2021. DOI: 10.51341/1984-3925_2021v24n3a9. Disponível em: <<https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/2697>>. Acesso em: 08 nov. 2023.

RINCÓN, R. D. Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. **Revista Universidad EAFIT**, [S. l.], v. 34, n. 111, p. 43–59, 2012. Disponível em: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104>. Acesso em: 02 out. 2023.

RIZZATTI, G.; DOBES, C. E. I. A complexidade do processo decisório em universidades. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITÁRIA EN AMÉRICA DEL SUR, 3., 2003, Buenos Aires, **Anais...** Florianópolis: Insular, 2003. v. 1. p. 185-192.

SILVA, M. R.; BARBOSA, M. A. S.; LIMA, L. G. B. Usos e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em Administração: explorando a análise temática. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 111-123, 2020.

SOUZA, L. K. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019.

TANAKA, O. Y. **Avaliação de programas de saúde do adolescente: um modo de fazer.** – 1. ed. 2001, 1. reimpr. 2004 – São Paulo: EDUSP - Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU - Acórdão 461/2022 - **Plenário. Relatório de auditoria objetivando o levantamento e a proposição de novo modelo de Indicadores de Gestão e Desempenho das Universidades Federais.** Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A461%2520ANOACORDAO%253A2022/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520>. Acesso em 22 jun. 2023.

TRZESNIAK, P. Indicadores quantitativos: reflexões que antecedem seu estabelecimento. **Ciência da Informação**, v. 27, 1998.

TRZESNIAK, P. Indicadores quantitativos: como obter, avaliar, criticar e aperfeiçoar. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 2, p. 5-18, 2014.

UCHOA, C. E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2022-2027).** Juiz de Fora: UFJF, 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Coordenação de Gestão de Pessoas.** Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cagv/apresentacao/>. Acesso em: 24 ago. 2024a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Coordenação de Gestão de Pessoas.** Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cgpgv/>. Acesso em: 24 ago. 2024b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 04 de outubro de 2023.** Institui o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Disponível em: https://www2.ufjf.br/progepe/wp-content/uploads/sites/28/2024/05/Resolu%C3%A7%C3%A3o-56.2023-Consu-UFJF_SEI_Assinada-1-1.pdf. Acesso em: 20 ago. 2024c.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Manual de atribuições.** Disponível em: https://www2.ufjf.br/gv/wp-content/uploads/sites/4/2023/01/manual-de-atribuies_.pdf. Acesso em: 01 jul. 2024d.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Resolução CONSELHO GESTOR CAMPUS GV nº 01.2021 de 08 de junho de 2021.** Aprova alteração na estrutura organizacional do Campus de Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Disponível em: https://www2.ufjf.br/conselhogestorgv/wp-content/uploads/sites/86/2021/06/Resolu%C3%A7%C3%A3o-01_2021_com-ORGANOGRAMA.pdf. Acesso em: 20 ago. 2024e.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 04 de outubro de 2023.** Institui o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

Disponível em: https://www2.ufjf.br/progepe/wp-content/uploads/sites/28/2024/05/Resolu%C3%A7%C3%A3o-56.2023-Consu-UFJF_SEI_Assinada-1-1.pdf. Acesso em: 20 ago. 2024f.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Programa de necessidades**. Disponível em: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1dEBRw7VNVdiDw2k7GBUnyZEIkVVjO0kr/edit?usp=sharing&ouid=117170336519062351790&rtpof=true&sd=true>. Acesso em: 20 ago. 2024g.

VIEIRA, N. F. **Integridade no processo de execução financeira da Administração Pública Federal**: proposta de política e plano de ação para Universidade Federal de Juiz de Fora. 2023. 128 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública – Profiap) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2023.

WEBER, L. M. D. **Na contramão da Informação**: os fluxos informacionais como subsídio à tomada de decisão na Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO. 2011.

Apêndice A - Protocolo de pesquisa documental

Problema de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Documentos considerados (a) / O que extrair dos documentos? (b)
Quais os principais indicadores, com suas fontes de informação e propriedades, que são capazes de subsidiar a tomada de decisão no âmbito da Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, <i>campus</i> GV?	Propor indicadores, após avaliação de sua viabilidade e pertinência, capazes de subsidiar a tomada de decisão no âmbito da Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, <i>campus</i> GV	Estabelecer um conjunto inicial de indicadores-chave alinhado às atividades da Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, <i>campus</i> GV	<p>a. Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF, relatórios de gestão, relatórios associados às atividades-fim e às atividades-meio da Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, <i>campus</i> GV</p> <p>b. Principais atividades-fim do órgão Principais atividades-meio do órgão Indicadores de vigência mais ampla, que são pertinentes e, portanto, devem ser aplicados ao órgão</p>
		Identificar fontes de informação e outros meios para construção dos indicadores (viabilidade)	<p>a. Relatórios de gestão, relatórios associados às atividades-fim e às atividades-meio da Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, <i>campus</i> GV</p> <p>b. Fontes de informação disponíveis para elaboração dos indicadores prioritizados Outros meios demandados para elaboração dos indicadores prioritizados</p>
		Analisar, com os tomadores de decisão do órgão, as propriedades dos indicadores (pertinência)	Não se aplica
		Propor indicadores relevantes para a tomada de decisão na Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, <i>campus</i> GV	Não se aplica

Apêndice B - Roteiro de entrevista

Problema de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Perguntas para o roteiro de entrevista Sujeitos da pesquisa: servidores da Coordenação Administrativa, <i>campus</i> GV ¹⁴
Quais os principais indicadores, com suas fontes de informação e propriedades, que são capazes de subsidiar a tomada de decisão no âmbito da Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, <i>campus</i> GV?	Propor indicadores, após avaliação de sua viabilidade e pertinência, capazes de subsidiar a tomada de decisão no âmbito da Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, <i>campus</i> GV	Estabelecer um conjunto inicial de indicadores-chave alinhado às atividades da Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, <i>campus</i> GV	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as principais atividades-fim da Coordenação Administrativa da UFJF GV? • Quais são as principais atividades-meio do órgão? • Quais indicadores são desejáveis para tomada de decisão em atividades-fim do órgão? • Quais indicadores são desejáveis para tomada de decisão em atividades-meio do órgão? • Entre os indicadores citados, quais devem ser priorizados? Por quais razões?
		Identificar fontes de informação e outros meios para construção dos indicadores (viabilidade)	<ul style="list-style-type: none"> • Que fontes de informação (disponíveis) devem ser acessadas para elaboração dos indicadores priorizados? • Que fontes de informação deverão ser consolidadas para elaboração dos indicadores priorizados? • Há outros meios necessários à elaboração dos indicadores priorizados?
		Analisar, com os tomadores de decisão do órgão, as propriedades dos indicadores (pertinência)	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a sua percepção sobre os indicadores propostos preliminarmente? Eles atendem às necessidades prioritárias do órgão para a tomada de decisão? • Qual a sua percepção sobre a utilidade de cada indicador proposto? • Qual a sua percepção sobre a validade de cada indicador proposto? • Qual a sua percepção sobre a confiabilidade de cada indicador proposto? • Qual a sua percepção sobre a clareza de cada indicador proposto?
		Propor indicadores relevantes para a tomada de decisão na Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, <i>campus</i> GV	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as principais facilidades você associa ao processo de implementação e disponibilização de indicadores para a Coordenação Administrativa da UFJF GV? • Quais as principais dificuldades você associa ao processo de implementação e disponibilização de indicadores para o órgão?

¹⁴ Os servidores foram consultados em dois momentos: o primeiro para satisfação dos objetivos específicos 1 e 2 e o segundo para satisfação dos objetivos específicos 3 e 4

Apêndice C - Relatório técnico conclusivo

O Apêndice C apresenta um relatório técnico conclusivo, que busca ser uma síntese do esforço teórico-empírico realizado pelo pesquisador para produção da dissertação. Ele é direcionado à Coordenação Administrativa do *campus* GV da Universidade Federal de Juiz de Fora. Destina-se, de modo específico, aos tomadores de decisão do órgão.



PROPOSIÇÃO DE INDICADORES PARA A COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, *CAMPUS GOVERNADOR VALADARES*

PROPOSIÇÃO DE INDICADORES PARA A COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, CAMPUS GOVERNADOR VALADARES

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Emílio Mafalda Oliveira ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Virgílio César da Silva e Oliveira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo

04

Contexto do setor da proposta

05

Público-alvo

06

Descrição da situação-problema

07

Objetivos da proposta

08

Diagnóstico e análise

09

Proposta de intervenção

10

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data

17

Referências

18

Protocolo de recebimento

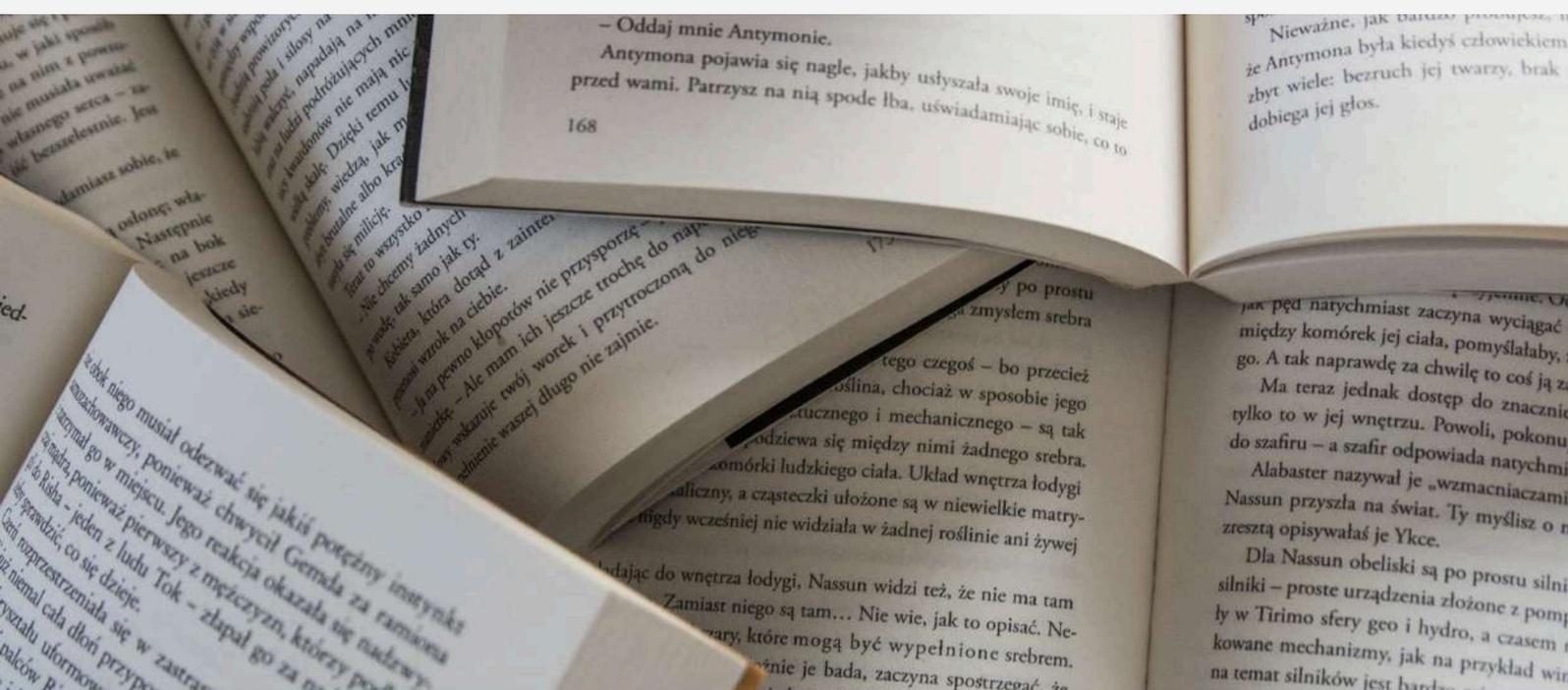
19

SUMÁRIO

RESUMO

A tomada de decisão nas universidades públicas federais brasileiras é um processo complexo, marcado pela necessidade de se equilibrar demandas acadêmicas, administrativas e sociais, em um contexto onde se espera a eficiência na gestão dos recursos públicos, eficácia na entrega de resultados e efetividade no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão. A pesquisa realizada para elaboração deste documento constatou a ausência do emprego de indicadores pela Coordenação Administrativa do campus Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, órgão que responde por atividades-meio estratégicas da instituição. Em função disso, propõe a construção de seis indicadores, a saber: “eficácia da gestão”, “eficácia das renovações contratuais”, “eficácia dos pagamentos contratuais”, “eficácia orçamentária”, “eficácia no teletrabalho” e “eficácia na provisão de infraestrutura”.

Se implementados, esses instrumentos gerenciais poderão favorecer o acompanhamento cronológico de certas atividades, o delineamento de estratégias e a implementação de ações corretivas. Em paralelo, poderão fortalecer a cultura de medição de resultados e de tomada de decisão a partir de evidências.



CONTEXTO DO SETOR DA PROPOSTA

A Coordenação Administrativa é uma das três coordenações ligadas à Direção Geral do campus GV. O órgão é formado pelas seguintes gerências e seus respectivos setores: Gerência Administrativa, formada pelos setores de Contratos; Financeiro; Licitações; Recepção, Protocolo e Arquivo e Restaurante Universitário e Gerência de Infraestrutura e Tecnologia da Informação, integrada pelos setores de Almoxarifado e Patrimônio; Manutenção e Projetos; Núcleo de Tecnologia da Informação e Transportes (UFJF, 2024e).

A Coordenação possui 54 servidores, lotados nos setores mencionados (UFJF, 2024b). Sua principal função é coordenar os órgãos administrativos do campus GV juntamente com o Diretor Geral, além de atuar diretamente em assuntos estratégicos da instituição (UFJF, 2024d).



PÚBLICO-ALVO

Os beneficiários desta proposta de intervenção são os líderes da Coordenação Administrativa do campus GV, pois o uso do conjunto de indicadores poderá proporcionar clareza em relação a algumas atividades-meio da instituição, favorecendo a tomada de decisão. De forma secundária, os demais servidores do órgão irão encontrar nos indicadores elementos úteis ao monitoramento de suas rotinas cotidianas.





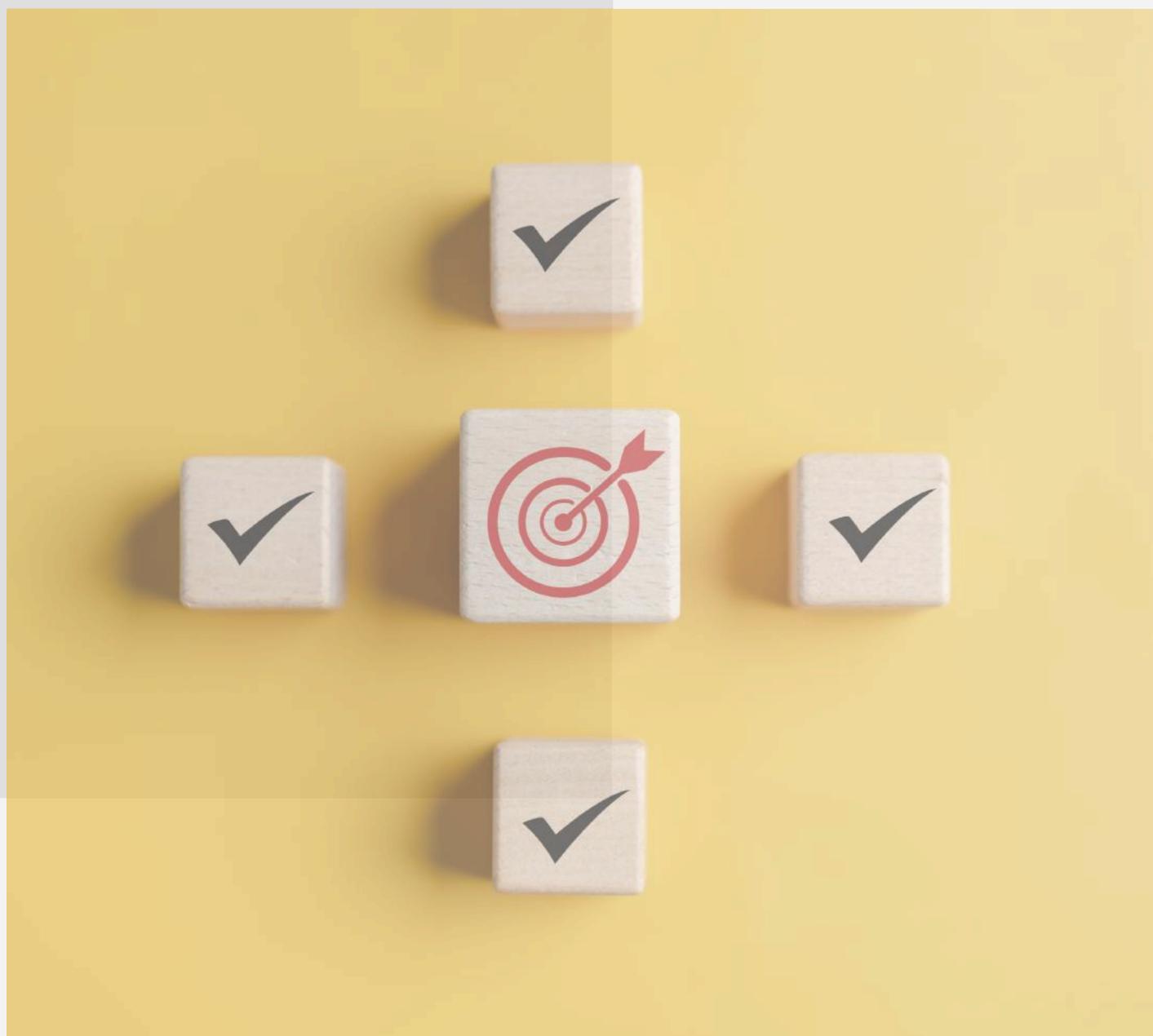
DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Por meio da pesquisa realizada, pode-se constatar a não utilização de indicadores no processo de tomada de decisão na Coordenação Administrativa do campus GV. A atividade de tomar decisões acontece o tempo todo nas organizações, em todos os seus níveis e isso influencia diretamente o seu desempenho (KLADIS e FREITAS, 1995).

Considerando as atividades essenciais da Coordenação Administrativa do campus Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, as percepções de gestores-chave sobre lacunas gerenciais, a disponibilização de informações e propriedades desejáveis aos indicadores, seis instrumentos mostraram-se viáveis e pertinentes, a saber: "eficácia da gestão", "eficácia das renovações contratuais", "eficácia dos pagamentos contratuais", "eficácia orçamentária", "eficácia no teletrabalho" e "eficácia na provisão de infraestrutura".

OBJETIVOS DA PROPOSTA

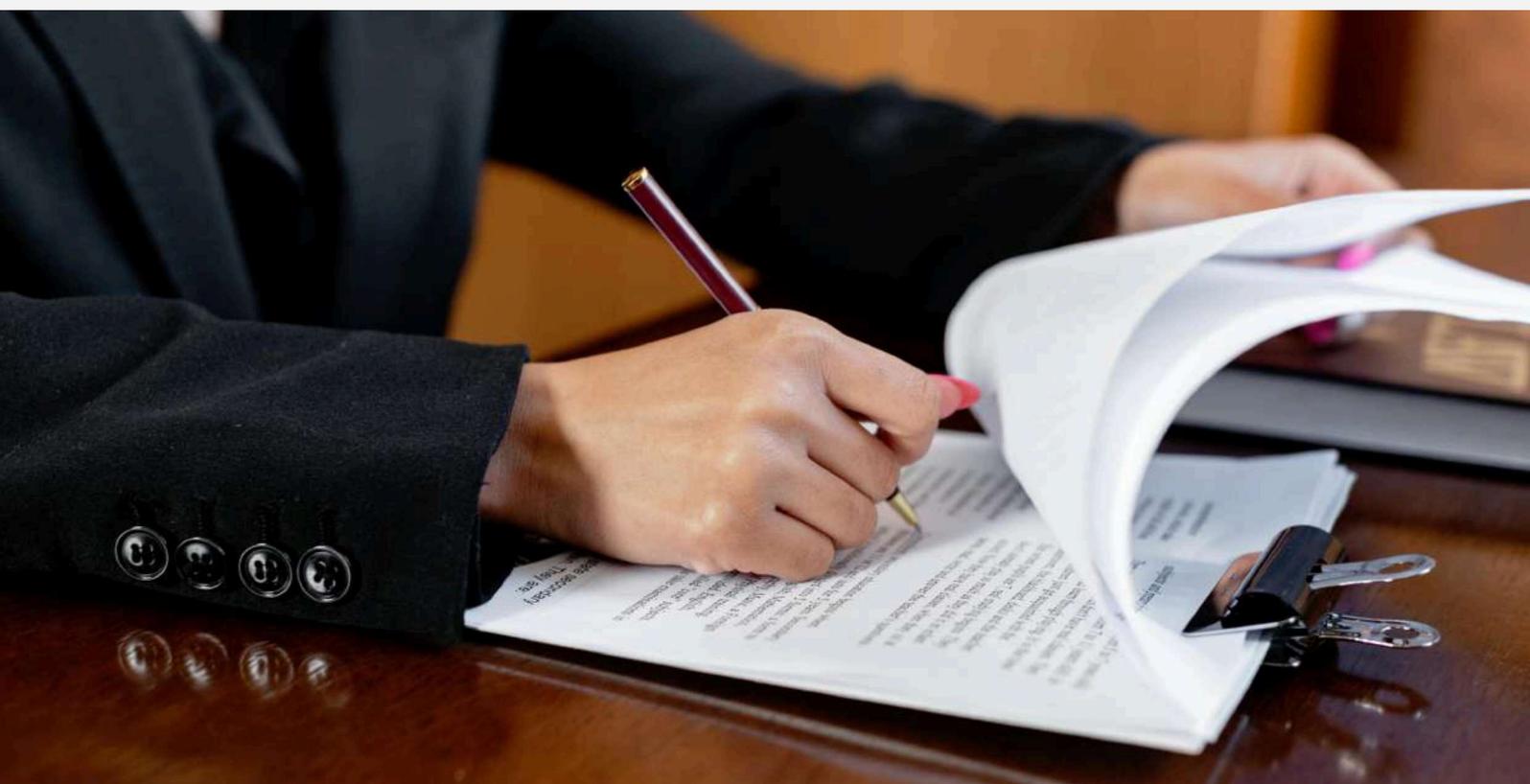
O objetivo da proposta é apresentar à Coordenação Administrativa do campus Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora seis indicadores, após avaliação de sua viabilidade e pertinência, capazes de subsidiar a tomada de decisão no órgão.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A Coordenação Administrativa do campus GV possui como principais atividades-fim “auxiliar a Direção-Geral nos assuntos administrativos e estratégicos do campus GV” e “coordenar as Gerências Administrativa e de Infraestrutura e TI com o foco no desenvolvimento institucional”. Como principais atividades-meio destacam-se “gerenciar a logística do pessoal terceirizado no campus GV referente aos serviços prestados pelo setor; definir, organizar e monitorar as rotinas e distribuição de trabalho no setor e seus subsetores; realizar atividades de planejamento, organização, direção e controle do setor; gerenciar os materiais, equipamentos e mobiliário sob responsabilidade do setor e, por fim, gerenciar os planos de ação e planejamento estratégico do setor”.

Em relação às ações acima, verificou-se que, no processo de tomada de decisão, o órgão não emprega evidências originárias de indicadores gerenciais. Nesse sentido, é limitada a realização de análises cronológicas, que levem em consideração condicionantes e desempenhos passados. A percepção de evolução ou involução de processos é restrita, desfavorecendo as capacidades de planejamento e controle – o que compromete a excelência da administração e da prestação de contas a beneficiários diretos e indiretos.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção compreende a sugestão de seis indicadores gerenciais, que são: “eficácia da gestão”, “eficácia das renovações contratuais”, “eficácia dos pagamentos contratuais”, “eficácia orçamentária”, “eficácia no teletrabalho” e “eficácia na provisão de infraestrutura”. Eles são abrangentes, na medida em que se vinculam a diferentes atividades estratégicas do órgão, são viáveis, pois há informações disponíveis para a sua construção e são pertinentes, na medida em que propriedades desejáveis (utilidade, validade, confiabilidade e clareza) foram percebidas nos mesmos pelos tomadores de decisão (que serão os beneficiários diretos de sua construção). De modo a apresentar os indicadores, seis quadros-síntese encontram-se registrados a seguir:



INDICADOR “EFICÁCIA DA GESTÃO”

Elemento relativo ao indicador	Pergunta associada ao elemento	Definições
Nome do indicador	Que nome deve ser dado ao indicador?	Eficácia da gestão.
Meta de referência	Há uma meta (intraorganizacional ou extraorganizacional) ligada ao indicador?	Atingir 100% das metas pactuadas no Plano de Gestão.
Periodicidade da apuração do indicador	Em que intervalo de tempo o indicador deve ser calculado?	Mensal.
Prazo máximo para apuração do indicador	Qual o prazo limite para cálculo do indicador?	Até o último dia útil do mês do período de referência do indicador.
Responsabilidade pela apuração	Quem (indivíduo ou equipe) irá calcular o indicador?	Coordenador Administrativo.
Fonte de dados	Os dados para cálculo do indicador possuem qual(is) fonte(s)?	Planilha de acompanhamento das metas do Plano de Gestão.
Forma de coleta dos dados	Como os dados que embasam o indicador serão reunidos?	Registro na planilha do Plano de Gestão.
Forma de apuração (cálculo) do indicador	Como o indicador é construído?	Indicador = $[x / n] * 100$ Onde x = número de metas com status de “concluído” e n = número total de metas pactuadas no Plano de Gestão.
Significado do indicador	O que o indicador expressa?	A eficácia da execução do Plano de Gestão.
Análise do indicador	Como o indicador deve ser interpretado?	Se o valor for igual a 100%, todas as metas foram atingidas. Caso o valor for abaixo de 100%, parte das metas não foram atingidas. O valor não poderá ser superior a 100%, pois o valor total das metas será o limitador das entregas. O indicador deve ser observado em perspectiva cronológica, para percepção de evolução ou involução na eficácia da gestão.
Comunicação da medida estimada pelo indicador	Qual a melhor forma de comunicar o valor ou atributo apurado (e aquilo que ele revela em relação ao objetivo do plano)?	O indicador deve ser comunicado tal como calculado, ou seja, não exige esforços para tornar-se tangível.
Utilidade	O indicador é útil?	O indicador é útil, pois atende a necessidade, tanto do Coordenador Administrativo quanto do Diretor Geral, de se acompanhar o cumprimento das metas pactuadas no Plano de Gestão.
Validade	O indicador é válido?	O indicador é válido, pois representa de forma precisa a porcentagem das metas atingidas em relação ao que foi pactuado no Plano de Gestão.
Confiabilidade	O indicador é confiável?	O indicador é confiável, pois se baseia numa fonte fidedigna, que é a planilha de acompanhamento das metas do Plano de Gestão. A fonte pode ser consideradas fidedignas pois são geradas por servidores que lidam diretamente e cotidianamente com os processos, com o suporte de sistemas de informação alinhados às especificidades institucionais.
Clareza	O indicador é claro?	O indicador é claro, pois não há dúvidas em como elaborá-lo e em como interpretá-lo.

INDICADOR “EFICÁCIA DAS RENOVAÇÕES CONTRATUAIS”

Elemento relativo ao indicador	Pergunta associada ao elemento	Definições
Nome do indicador	Que nome deve ser dado ao indicador?	Eficácia das renovações contratuais.
Meta de referência	Há uma meta (intraorganizacional ou extraorganizacional) ligada ao indicador?	Atingir 100% das renovações previstas para os contratos.
Periodicidade da apuração do indicador	Em que intervalo de tempo o indicador deve ser calculado?	Mensal.
Prazo máximo para apuração do indicador	Qual o prazo limite para cálculo do indicador?	Até o último dia útil do mês do período de referência do indicador.
Responsabilidade pela apuração	Quem (indivíduo ou equipe) irá calcular o indicador?	Gerente Administrativo.
Fonte de dados	Os dados para cálculo do indicador possuem qual(is) fonte(s)?	Planilha Controle de Contratos.
Forma de coleta dos dados	Como os dados que embasam o indicador serão reunidos?	Registro na planilha controle de contratos.
Forma de apuração (cálculo) do indicador	Como o indicador é construído?	Indicador = $[x / n] * 100$ Onde x = número de contratos que foram renovados e n = número de contratos que devem ser renovados no período de referência.
Significado do indicador	O que o indicador expressa?	A eficácia de renovação de contratos no período analisado.
Análise do indicador	Como o indicador deve ser interpretado?	Se o valor for igual a 100%, os contratos que deveriam ser renovados foram reeditados. Se o valor for menor que 100%, parte dos contratos foi renovada. Não há possibilidade de o valor ser superior a 100%. O indicador deve ser observado em perspectiva cronológica, para percepção de evolução ou involução na reedição de contratos.
Comunicação da medida estimada pelo indicador	Qual a melhor forma de comunicar o valor ou atributo apurado (e aquilo que ele revela em relação ao objetivo do plano)?	O indicador deve ser comunicado tal como calculado, ou seja, não exige esforços para tornar-se tangível.
Utilidade	O indicador é útil?	O indicador é útil, pois atende a necessidade, tanto do Gerente Administrativo quanto do Coordenador Administrativo e do Diretor Geral, de se acompanhar a eficácia das renovações contratuais previstas.
Validade	O indicador é válido?	O indicador é válido, pois representa de forma precisa a porcentagem dos contratos que foram renovados em relação aos que devem ser renovados.
Confiabilidade	O indicador é confiável?	O indicador é confiável, pois se baseia numa fonte fidedigna, que é a planilha “Controle de Contratos”. A fonte pode ser considerada fidedigna pois é gerada por servidores que lidam diretamente e cotidianamente com os processos, com o suporte de sistemas de informação alinhados às especificidades institucionais.
Clareza	O indicador é claro?	O indicador é claro, pois não há dúvidas em como elaborá-lo e em como interpretá-lo.

INDICADOR “EFICÁCIA DOS PAGAMENTOS CONTRATUAIS”

Elemento relativo ao indicador	Pergunta associada ao elemento	Definições
Nome do indicador	Que nome deve ser dado ao indicador?	Eficácia dos pagamentos contratuais.
Meta de referência	Há uma meta (intraorganizacional ou extraorganizacional) ligada ao indicador?	Avaliar o tramite processual dos pagamentos dos contratos do campus GV.
Periodicidade da apuração do indicador	Em que intervalo de tempo o indicador deve ser calculado?	Mensal.
Prazo máximo para apuração do indicador	Qual o prazo limite para cálculo do indicador?	Até o último dia útil do mês do período de referência do indicador.
Responsabilidade pela apuração	Quem (indivíduo ou equipe) irá calcular o indicador?	Gerente Administrativo.
Fonte de dados	Os dados para cálculo do indicador possuem qual(is) fonte(s)?	Processos no SEI referentes a tramitação das faturas para pagamento, e os contratos, onde constam os prazos estipulados para o pagamento.
Forma de coleta dos dados	Como os dados que embasam o indicador serão reunidos?	Consulta nos processos de pagamento e nos contratos do campus GV.
Forma de apuração (cálculo) do indicador	Como o indicador é construído?	Indicador = $[x / n] * 100$ Onde x = tempo de tramitação da fatura no processo de pagamento e n = número de dias contratualmente estipulado para a realização do pagamento.
Significado do indicador	O que o indicador expressa?	A eficácia dos pagamentos contratuais do campus GV.
Análise do indicador	Como o indicador deve ser interpretado?	Se o valor for igual a 100%, os pagamentos estão sendo realizados no prazo contratado. Se o valor for menor que 100%, indica que os pagamentos estão sendo realizados de forma antecipada ao contratado. Se o valor for superior a 100%, indica que os pagamentos estão ultrapassando o prazo contratado.
Comunicação da medida estimada pelo indicador	Qual a melhor forma de comunicar o valor ou atributo apurado (e aquilo que ele revela em relação ao objetivo do plano)?	O indicador deve ser comunicado tal como calculado, ou seja, não exige esforços para tornar-se tangível.
Utilidade	O indicador é útil?	O indicador é útil, pois atende a necessidade, tanto do Gerente Administrativo quanto do Coordenador Administrativo e do Diretor Geral, de se acompanhar a eficácia dos processos de pagamento referente as faturas dos contratos.
Validade	O indicador é válido?	O indicador é válido, pois representa de forma precisa a porcentagem de tempo de tramitação das faturas nos processos de pagamento em relação ao tempo estabelecido contratualmente para a efetivação do pagamento.
Confiabilidade	O indicador é confiável?	O indicador é confiável, pois se baseia em fontes fidedignas, que são os processos abertos no SEI referentes a tramitação das faturas para pagamento, e os contratos, onde constam os prazos estipulados para o pagamento. As fontes podem ser consideradas fidedignas pois são geradas por servidores que lidam diretamente e cotidianamente com os processos, com o suporte de sistemas de informação alinhados às especificidades institucionais.
Clareza	O indicador é claro?	O indicador é claro, pois não há dúvidas em como elaborá-lo e em como interpretá-lo.

INDICADOR “EFICÁCIA ORÇAMENTÁRIA”

Elemento relativo ao indicador	Pergunta associada ao elemento	Definições
Nome do indicador	Que nome deve ser dado ao indicador?	Eficácia orçamentária.
Meta de referência	Há uma meta (intraorganizacional ou extraorganizacional) ligada ao indicador?	Executar 100% do orçamento aprovado pelo Conselho Superior para a Direção Geral do campus GV.
Periodicidade da apuração do indicador	Em que intervalo de tempo o indicador deve ser calculado?	Mensal.
Prazo máximo para apuração do indicador	Qual o prazo limite para cálculo do indicador?	Até o último dia útil do mês do período de referência do indicador.
Responsabilidade pela apuração	Quem (indivíduo ou equipe) irá calcular o indicador?	Coordenador Administrativo.
Fonte de dados	Os dados para cálculo do indicador possuem qual(is) fonte(s)?	A Unidade Orçamentária (UO) da Direção Geral, funcionalidade localizada no SIGA – Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, e a planilha “Previsão Fluxo de Caixa” da Coordenação Administrativa.
Forma de coleta dos dados	Como os dados que embasam o indicador serão reunidos?	Consulta a UO da Direção Geral no SIGA e registros na planilha “Previsão de Fluxo de Caixa” da Coordenação Administrativa.
Forma de apuração (cálculo) do indicador	Como o indicador é construído?	Indicador = $\left[\frac{x}{n} \right] * 100$ Onde x = total do orçamento executado pela Direção Geral do campus GV e n = orçamento destinado pelo Conselho Superior par a Direção Geral.
Significado do indicador	O que o indicador expressa?	A eficácia da execução orçamentária por parte da Direção Geral.
Análise do indicador	Como o indicador deve ser interpretado?	Se o valor for igual a 100%, todo o orçamento destinado à Direção Geral foi executado. Valores abaixo de 100% indicam que parte do orçamento destinado à Direção Geral não foi executado. O valor não poderá ser superior a 100%. O indicador deve ser observado em perspectiva cronológica, para percepção de evolução ou involução na eficácia orçamentária.
Comunicação da medida estimada pelo indicador	Qual a melhor forma de comunicar o valor ou atributo apurado (e aquilo que ele revela em relação ao objetivo do plano)?	O indicador deve ser comunicado tal como calculado, ou seja, não exige esforços para tornar-se tangível.
Utilidade	O indicador é útil?	O indicador é útil, pois atende as necessidades do Coordenador Administrativo e do Diretor Geral, de se acompanhar a eficácia do orçamento do campus GV.
Validade	O indicador é válido?	O indicador é válido, pois representa de forma precisa a porcentagem do orçamento executado pela Direção Geral do campus GV em relação ao aprovado pelo CONSU/UFJF.
Confiabilidade	O indicador é confiável?	O indicador é confiável, pois se baseia em fontes fidedignas, que é o SIGA e os registros na planilha “Previsão de Fluxo de Caixa” da Coordenação Administrativa. As fontes podem ser consideradas fidedignas pois são geradas por servidores que lidam diretamente e cotidianamente com os processos, com o suporte de sistemas de informação alinhados às especificidades institucionais.
Clareza	O indicador é claro?	O indicador é claro, pois não há dúvidas em como elaborá-lo e em como interpretá-lo.

INDICADOR “EFICÁCIA NO TELETRABALHO”

Elemento relativo ao indicador	Pergunta associada ao elemento	Definições
Nome do indicador	Que nome deve ser dado ao indicador?	Eficácia no teletrabalho.
Meta de referência	Há uma meta (intraorganizacional ou extraorganizacional) ligada ao indicador?	Atingir 100% das tarefas designadas aos servidores no PGD.
Periodicidade da apuração do indicador	Em que intervalo de tempo o indicador deve ser calculado?	Mensal.
Prazo máximo para apuração do indicador	Qual o prazo limite para cálculo do indicador?	Até o último dia útil do mês do período de referência do indicador.
Responsabilidade pela apuração	Quem (indivíduo ou equipe) irá calcular o indicador?	Gerente Administrativo; Gerente de Infraestrutura e Tecnologia da Informação e o Coordenador Administrativo.
Fonte de dados	Os dados para cálculo do indicador possuem qual(is) fonte(s)?	Sistema de acompanhamento do desempenho de servidores Polare.
Forma de coleta dos dados	Como os dados que embasam o indicador serão reunidos?	Por meio do relatório de entregas do sistema Polare.
Forma de apuração (cálculo) do indicador	Como o indicador é construído?	Indicador = $[x / n] * 100$ Onde x = tarefas entregues pelo servidor que aderiu ao PGD e n = total de tarefas designadas para o servidor.
Significado do indicador	O que o indicador expressa?	A eficácia na realização de tarefas laborais dos servidores em regime de teletrabalho.
Análise do indicador	Como o indicador deve ser interpretado?	Se o valor for igual a 100%, todas as tarefas designadas ao servidor no período foram entregues com o status “finalizadas”. Se os valores forem inferiores a 100%, parte das tarefas designadas ao servidor no período foram concluídas. O valor poderá ser superior a 100%, caso haja antecipação na finalização de entregas por parte do servidor. O indicador deve ser observado em perspectiva cronológica, para percepção de evolução ou involução na eficácia do servidor.
Comunicação da medida estimada pelo indicador	Qual a melhor forma de comunicar o valor ou atributo apurado (e aquilo que ele revela em relação ao objetivo do plano)?	O indicador deve ser comunicado tal como calculado, ou seja, não exige esforços para tornar-se tangível.
Utilidade	O indicador é útil?	O indicador é útil, pois atende as necessidades, do Gerente Administrativo, do Gerente de Infraestrutura e Tecnologia da Informação e do Coordenador Administrativo, de se acompanhar a eficácia do teletrabalho no PGD na Coordenação Administrativa do campus GV.
Validade	O indicador é válido?	O indicador é válido, pois representa de forma precisa a porcentagem de tarefas entregues pelo servidor que aderiu ao PGD, em relação à quantidade total de tarefas designadas para o mesmo.
Confiabilidade	O indicador é confiável?	O indicador é confiável, pois se baseia numa fonte fidedigna, que é o Polare. A fonte pode ser considerada fidedigna pois é gerada por servidores que lidam diretamente e cotidianamente com os processos, com o suporte de sistemas de informação alinhados às especificidades institucionais.
Clareza	O indicador é claro?	O indicador é claro, pois não há dúvidas em como elaborá-lo e em como interpretá-lo.

INDICADOR “EFICÁCIA NA PROVISÃO DE INFRAESTRUTURA”

Elemento relativo ao indicador	Pergunta associada ao elemento	Definições
Nome do indicador	Que nome deve ser dado ao indicador?	Eficácia na provisão de infraestrutura.
Meta de referência	Há uma meta (intraorganizacional ou extraorganizacional) ligada ao indicador?	atingir (ou superar) 100% da disponibilidade de espaços físicos em relação às demandas do Programa de Necessidades do campus GV.
Periodicidade da apuração do indicador	Em que intervalo de tempo o indicador deve ser calculado?	Mensal.
Prazo máximo para apuração do indicador	Qual o prazo limite para cálculo do indicador?	Até o último dia útil do mês do período de referência do indicador
Responsabilidade pela apuração	Quem (indivíduo ou equipe) irá calcular o indicador?	Gerente de Infraestrutura e Tecnologia da Informação.
Fonte de dados	Os dados para cálculo do indicador possuem qual(is) fonte(s)?	Programa de Necessidades do campus GV e planilha “Aluguéis UFJF-GV”.
Forma de coleta dos dados	Como os dados que embasam o indicador serão reunidos?	Por meio de consulta ao Programa de Necessidades do campus GV e aos registros da planilha “Aluguéis UFJF-GV”.
Forma de apuração (cálculo) do indicador	Como o indicador é construído?	Indicador = $[x / n] * 100$ Onde x = total de espaço físico disponibilizado para o campus GV e n = demanda por espaço registrada no Programa de Necessidades para o campus GV.
Significado do indicador	O que o indicador expressa?	A eficácia institucional em disponibilizar espaços físicos, demandados por meio do Programa de Necessidades do campus GV.
Análise do indicador	Como o indicador deve ser interpretado?	Se o valor for igual ou superior a 100%, o espaço físico demandado e registrado no Programa de Necessidades foi atendido. Valores inferiores a 100% sinalizam demanda não atendida. O indicador deve ser observado em perspectiva cronológica, para percepção de maior ou menor oferta de infraestrutura em relação à demanda organizacional.
Comunicação da medida estimada pelo indicador	Qual a melhor forma de comunicar o valor ou atributo apurado (e aquilo que ele revela em relação ao objetivo do plano)?	O indicador deve ser comunicado tal como calculado, ou seja, não exige esforços para tornar-se tangível. Se oportuno, o cálculo detalhado na nota de rodapé 9 pode ser realizado e também comunicado.
Utilidade	O indicador é útil?	O indicador é útil, pois atende as necessidades, do Gerente de Infraestrutura e Tecnologia da Informação, do Coordenador Administrativo e do Diretor Geral do campus GV, de se acompanhar a disponibilidade de espaços físicos em relação às demandas do Programa de Necessidades do campus GV.
Validade	O indicador é válido?	O indicador é válido, pois representa de forma precisa a porcentagem do total de de espaço físico disponibilizado para o campus GV em relação à quantidade demandada por espaço, registrada no Programa de Necessidades do campus GV.
Confiabilidade	O indicador é confiável?	O indicador é confiável, pois se baseia em fontes fidedignas, que é o Programa de Necessidades do campus GV e planilha “Aluguéis UFJF-GV”. As fontes podem ser consideradas fidedignas pois são geradas por servidores que lidam diretamente e cotidianamente com os processos, com o suporte de sistemas de informação alinhados às especificidades institucionais.
Clareza	O indicador é claro?	O indicador é claro, pois não há dúvidas em como elaborá-lo e em como interpretá-lo.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Discente

Emílio Mafalda Oliveira
Especialista em Gestão Pública pela Faculdade Educacional da Lapa, Brasil (2014)
Servidor Técnico Administrativo na Universidade Federal de Juiz de Fora, no cargo de Administrador
E-mail: emilio.mafalda@ufjf.br

Orientador

Prof. Virgílio César da Silva e Oliveira
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras
Docente do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora
E-mail: virgilio.oliveira@ufjf.br

Elaborado em 19/12/2024



REFERÊNCIAS

KLADIS, C. M.; FREITAS, H. M. O processo decisório: modelos e dificuldades. Revista Decidir, v. 2, n. 8, p. 30-34, 1995.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Coordenação de Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cgpgv/>. Acesso em: 24 ago. 2024b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Manual de atribuições. Disponível em: https://www2.ufjf.br/gv/wp-content/uploads/sites/4/2023/01/manual-de-atribuies_.pdf. Acesso em: 01 jul. 2024d.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Resolução CONSELHO GESTOR CAMPUS GV nº 01.2021 de 08 de junho de 2021. Aprova alteração na estrutura organizacional do Campus de Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Disponível em: https://www2.ufjf.br/conselhogestorgv/wp-content/uploads/sites/86/2021/06/Resolu%C3%A7%C3%A3o-01_2021_com-ORGANOGRAMA.pdf. Acesso em: 20 ago. 2024e.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

A

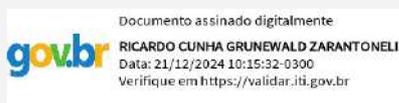
Coordenação Administrativa Universidade Federal de Juiz de Fora,
Campus Governador Valadares

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Proposição de indicadores para a Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, *Campus Governador Valadares*”, derivado da dissertação de mestrado “Tomada de Decisão na Universidade: Proposição de indicadores para a Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, *Campus Governador Valadares*”, de autoria de “Emílio Mafalda Oliveira”. Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada “Universidade Federal de Juiz de Fora”.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um “Relatório Técnico Conclusivo” e seu propósito é “a implementação de um conjunto de seis indicadores gerenciais, capazes de subsidiar a tomada de decisão no âmbito da Coordenação Administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora, *campus Governador Valadares*”. Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “mestrado.admprof@ufjf.br”.

Governador Valadares, MG 20 de dezembro de 2024

Registro de recebimento



Discente: Emílio Mafalda Oliveira
Especialista em Gestão Pública
pela Faculdade Educacional da
Lapa

Orientador: Prof. Virgílio César da
Silva e Oliveira
Doutor em Administração pela
Universidade Federal de Lavras
Docente do Mestrado
Profissional em Administração
Pública da Universidade Federal
de Juiz de Fora

Novembro de 2024