

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:
uma análise de indicadores
de desempenho institucional
em uma IFES**

**INSTITUTIONAL ASSESSMENT: an
analysis of institutional performance
indicators in an IFES**

**EVALUACIÓN INSTITUCIONAL: un
análisis de indicadores de desempeño
institucional en una institución federal
de enseñanza superior**

**Eduardo Andrea Lemus Erasmo¹
Michelle Semiguen Lima Trombini Duarte²
Enedina Betânia Leite de Lucena Pires Nunes³
Rayenne Neres Montelo Mendes^{4, 5}**

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os resultados dos indicadores de desempenho institucional considerando as diretrizes estabelecidas e observando as recomendações oriundas dos mecanismos de Avaliação Institucional. Caracteriza-se como exploratória e descritiva e levantamento

¹ Doutorado em Agronomia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Mestrado em Agronomia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Graduação em Agronomia pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: erasmolemus@uft.edu.br.

² Mestrado profissional em Mestrado em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Tocantins (UFT). Graduação em Engenharia de Produção Agroindustrial pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão (FECILCAM). E-mail: msduarte@uft.com.br.

³ Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Tocantins (UFT). Graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). E-mail: enedina@uft.com.br.

⁴ Especialista em Administração Pública, MBA em Gestão Empresarial e Graduada em Administração pela UFT. E-mail: rayene@uft.edu.br.

⁵ Endereço para contato dos autores: Rua Badejós, chácaras 69/72, lote 07 - Zona Rural. CEP: 77402-097 - Gurupi, TO - Brasil - Caixa-postal: 66.

bibliográfico e documental, com abordagem quali-quantitativa desenvolvida a partir da análise de resultados de indicadores institucionais dos anos de 2016 e 2017, associados, especialmente, ao Eixo 3 – Políticas Acadêmicas, do Sistema Nacional de Avaliação Superior - Sinaes. Os resultados e análises apresentados têm a sua aplicabilidade e relevância institucional, no sentido de apoiar a implementação de estratégias e ações para o desenvolvimento e planejamento institucional da Universidade Federal do Tocantins.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação Institucional; Indicadores de desempenho; Sinaes.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the results of the institutional performance indicators considering the established guidelines and observing the recommendations from the mechanisms of Institutional Evaluation. It is characterized as descriptive and exploratory, with bibliographical and documental survey, using an quali-quantitative approach developed from the analysis of the results of institutional indicators of year 2016 and 2017, associated, in particular, with the axis 3 - Políticas Acadêmicas, do Sistema Nacional de Avaliação Superior – Sinaes (Academic Policies of the National System of Higher Assessment). The analyses and results presented have the applicability and an institutional relevance, in order to support the implementation of strategies and actions for the development and institutional planning at the Federal University of Tocantins.

KEYWORDS: Institutional Assessment; Performance indicators; Sinaes.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo analizar los resultados de los indicadores de desempeño institucional considerando las directrices establecidas y observando las recomendaciones oriundas de los mecanismos de Evaluación Institucional. Se caracteriza como exploratoria, descriptiva, levantamiento bibliográfico y documental, con abordaje cualitativo-cuantitativo desarrollada a partir del análisis de resultados de indicadores institucionales de los años



revista Observatório

ISSN nº 2447-4266

Vol. 4, n. 6, Outubro-Dezembro. 2018

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v4n6p845>

2016 y 2017, asociados, especialmente al Eje 3 – Políticas Académicas, del Sistema Nacional de Evaluación Superior – SINAES. Los resultados y análisis presentados tienen su aplicabilidad y relevancia institucional, en el sentido de apoyar la implementación de estrategias y acciones para el desarrollo y planeación institucional de la Universidad Federal de Tocantins.

PALABRAS CLAVE: Evaluación Institucional; Indicadores de desempeño; Sinaes.

Recebido em: 19.05.2018. Aceito em: 19.08.2018. Publicado em: 08.10.2018.

Introdução

Para as instituições federais de ensino superior (IFES) brasileiras, o atual cenário econômico e político se apresenta de forma que só aumentam os desafios, a expectativa e a cobrança em torno delas na medida em que precisam prestar contas de seus recursos e dos resultados de suas atividades aos órgãos reguladores e à sociedade em geral. As políticas governamentais para o financiamento das IFES condicionam a liberação de recursos ao cumprimento de metas e níveis mínimos nos resultados alcançados a partir destes recursos. Assim, a avaliação e a comparação da eficiência demonstrada são determinantes para a elaboração de políticas, para a distribuição de recursos e para o controle do credenciamento de instituições e cursos.

Atualmente, as IFES como um todo, e seus cursos, de forma individualizada, são periodicamente avaliados pelo Ministério da Educação (MEC) e órgãos de controle da União por meio de índices de produtividade administrativos e indicadores de desempenho acadêmico. No tocante a avaliação das IFES, o TCU publicou a Decisão nº 408/2002 para aferição de nove indicadores de gestão, divulgados anualmente no Relatório de Gestão das IFES. O uso de indicadores de desempenho na gestão de IES, de uma forma geral possibilita uma ampla visão diagnóstica sobre a qualidade das atividades fins da instituição, evidenciando as ameaças e oportunidades e destacando os avanços e fragilidades, além da sua utilidade e importância com meio de transparência da utilização dos recursos públicos.

A avaliação do desempenho acadêmico-administrativo de uma instituição é realizada por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) implantado em 2004, contemplando as seguintes modalidades de avaliação: a institucional, interna e externa; de cursos e de estudantes. O conjunto dessas avaliações subsidia o cálculo de indicadores de

qualidade da educação superior como o Conceito do Exame Nacional de Avaliação de Desempenho do Estudante (ENADE), o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e o Índice Geral de Cursos (IGC) (BRASIL, 2004).

A complexidade e peculiaridade das instituições de ensino superior têm mostrado que há muitas dificuldades no processo de avaliação, do ponto de vista operacional que consiste, sobretudo, em sua dimensão política. Estabelecer critérios de avaliação é difícil para o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Há controvérsias e resistências encontradas nesses segmentos que parecem ser capazes de impedir a continuidade deste processo.

Tanto os indicadores de gestão institucional como as dimensões de mensuração de desempenho institucional são instrumentos de avaliação externa sujeitos a constantes avaliações para atender a uma exigência legal, mas também no sentido de aperfeiçoá-los. A avaliação de instituições públicas medida pelo desempenho institucional é um dos aspectos deste contexto avaliativo e é um tema de extenso debate em fóruns políticos e educacionais na atualidade. No entanto, com suas particularidades específicas de órgão do serviço público, é relevante a atuação de órgãos de controle externo como o TCU que prestam importante serviço ao governo e o SINAES que tem entre as suas finalidades a melhoria da qualidade da educação superior e o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social.

Partindo desse pressuposto, este trabalho tem como foco a avaliação relacionada a uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) com o objetivo de analisar sobre os resultados dos indicadores de desempenho institucional considerando as diretrizes estabelecidas e observando as recomendações oriundas dos mecanismos de Avaliação Institucional.

A busca de melhor desempenho acadêmico no ensino superior, juntamente com a necessidade de se conhecer o diagnóstico situacional da Universidade Federal do Tocantins, levou à formulação da indagação: como os resultados dos indicadores de desempenho associados ao Eixo 3 do Sinaes em relação às diretrizes estabelecidas podem ser úteis para se atingir os objetivos estratégicos da instituição?

Avaliação institucional

Os processos de credenciamento, reconhecimento, autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação das IES são procedimentos de regulação do Sinaes que exigem a tomada de decisões com base nos resultados obtidos no processo de avaliação tanto institucional como de cursos, para aferir o desempenho da instituição de ensino. O SINAES avalia a evolução e o desenvolvimento institucional a partir dos processos de planejamento e avaliação institucional, missão, metas e objetivos do PDI; as políticas acadêmicas de ensino de graduação e pós-graduação, de extensão, de pesquisa e de gestão; como também a infraestrutura física (BRASIL, 2017).

A especificação de dimensões da universidade sujeitas ao processo de avaliação está presente no atual Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES – Lei 10.861/2004) que estabelece três modalidades de avaliação de universidades em nível de graduação: avaliação institucional, avaliação de cursos e avaliação do desempenho de estudantes. As duas primeiras modalidades são realizadas por visitas *in loco* por comissões designadas pelo INEP/MEC complementadas por autoavaliações bem como podem também ser criados indicadores de gestão institucional que possam dar suporte a estas avaliações.

Como se observa, a avaliação da educação superior nas instituições públicas está fortemente influenciada por políticas públicas governamentais e, neste caso, vai além da formação profissional, mas também está associada à correta utilização de recursos públicos. O ensino superior das universidades públicas tem exigido do governo atenção especial a estas instituições que vêm passando por processos avaliativos de desempenho institucional e, adicionalmente, por auditorias de gestão, notadamente as instituições federais de ensino superior (IFES).

A avaliação de desempenho das instituições de ensino superior (IES) é feita por intermédio do Sinaes, estando relacionada à melhoria da qualidade da educação superior; à orientação da expansão de sua oferta; à efetividade acadêmica e social; ao aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. Divide-se em duas modalidades: 1) a autoavaliação, coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) e orientada pelas diretrizes do Inep e pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES); 2) a avaliação externa, que tem como referência os padrões de qualidade para a educação superior, expressos nos instrumentos de avaliação, e nos relatórios das autoavaliações (BRASIL, 2004). Assim, o foco principal dos processos avaliativos são as IES, sendo a avaliação aqui priorizada a externa, sob três aspectos:

- a) o objeto de análise é o conjunto de dimensões, estruturas, relações, atividades, funções e finalidades de uma IES; dentre outros aspectos, ensino-pesquisa-extensão, administração, responsabilidade e compromissos sociais, formação, etc;
- b) os sujeitos da avaliação são os conjuntos de professores, estudantes, funcionários e membros da comunidade externa especialmente convidados ou designados; e

c) os processos avaliativos seguem os procedimentos institucionais e se utilizam da infraestrutura da própria instituição (SINAES, 2009, p. 102-104)

Os resultados da avaliação institucional geram o conceito institucional (CI) que é obtido com base em uma média aritmética ponderada dos conceitos dos cinco eixos: Planejamento e Avaliação Institucional, Desenvolvimento Institucional, Políticas Acadêmicas, Políticas de Gestão e Infraestrutura Física, os quais são resultados da média aritmética simples dos seus indicadores. O conceito é apresentado em cinco categorias (1 a 5), sendo que 1 configura um conceito que “não contempla” ou “não possui” ou “não apresenta” e 5 é um conceito que “atende” ou “demonstra” ou “evidencia” ou “possui”, conforme o Instrumento de Avaliação Institucional Externa (BRASIL, 2017).

Indicadores de desempenho

“Um indicador de desempenho é um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas” (BRASIL, 2000, p. 9). Portanto, informações sobre desempenho são essencialmente comparativas, visto que dados isolados apresentando os resultados obtidos por uma instituição não sinalizam por si só o desempenho da mesma, é necessário que sejam confrontados com metas preestabelecidas, ou comparados com os resultados atingidos em períodos anteriores, obtendo-se assim uma série histórica para análise (BRASIL, 2000).

Do ponto de vista de políticas públicas, os indicadores são definidos como “[...] instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado conceito, fenômeno, problema ou resultado de uma intervenção na realidade” (BRASIL, 2010, p. 21). Tem como principal finalidade “[...] traduzir, de forma mensurável, determinado aspecto de uma realidade

dada (situação social) ou construída (ação de governo), de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação” (BRASIL, 2010, p. 21).

Conceitos similares acerca de indicadores são apontados por alguns autores. Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2007) um indicador é um recurso metodológico para se criar uma medida de ordem quantitativa ou qualitativa. Para Januzzi (2001), um indicador é uma medida que pode ser usada para quantificar ou operacionalizar um conceito abstrato, seja para a pesquisa acadêmica ou para a formulação de políticas.

Na identificação, seleção e operacionalização de um bom indicador, algumas propriedades básicas são consideradas, entre elas: Representatividade; Confiabilidade metodológica e da fonte; Simplicidade; Objetividade, Comunicabilidade; Exequibilidade de mensuração; Economicidade; Estabilidade; Rastreabilidade; Comparabilidade; Sensibilidade (BRASIL, 2009a). Esses critérios nem sempre estão presentes em todos os indicadores, outros critérios podem ser utilizados. Após a identificação e a seleção de indicadores, a mensuração do desempenho se dá com a coleta de dados e o cálculo do indicador, e finalizado com a conversão do valor obtido na nota correspondente em um determinado ciclo de monitoramento e avaliação.

Uma forma de medir a atuação na gestão pública é por meio do uso de indicadores em várias dimensões tipificadas no chamado modelo dos 6Es de desempenho: efetividade, eficácia, eficiência, economicidade, execução e excelência. O modelo dos 6Es do desempenho constitui-se das dimensões de esforço e de resultado. As dimensões de esforço são economicidade, execução e excelência; e as dimensões de resultado são eficiência, eficácia e efetividade.

Economicidade está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da

quantidade exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.

Execução refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos.

Excelência é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal.

Eficiência é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos empregados, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.

Eficácia é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).

Efetividade são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado. (BRASIL, 2009a, p. 19).

Sander (2007) se pauta nos modelos de administração para conceituar a eficiência, a eficácia e a efetividade. Para o autor, a administração eficiente deriva dos conceitos da Escola Clássica da Administração (CHIAVENATO, 1997), protagonizados por Fayol, Taylor e Weber, que remontam às consequências geradas pelo contexto econômico e racionalista da Revolução Industrial, sendo a eficiência um “critério econômico que revela a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo” (SANDER, 2007, p. 75). Esse critério busca encontrar os procedimentos mais adequados e meios para alcançar resultados e metas por meio do aumento da eficiência no nível operacional. Contudo, para as instituições federais de ensino superior, pela sua complexidade e características, torna-se difícil medir a eficiência administrativa, por sua condição de ser uma instituição sem fins lucrativos, sobretudo para determinar o custo-benefício de um processo de avaliação do Sinaes, o que não se devem desconsiderar os custos e os benefícios envolvidos.

Já a administração eficaz é uma derivação conceitual da Escola Humanística de Administração, defendida por Follett, Mayo, Barnard e Simon

(CHIAVENATO, 1998). A eficácia na educação, portanto, é o “critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos” (SANDER, 2007, p.77). A preocupação central desse critério é o atingimento dos objetivos e metas institucionais.

Por sua vez, a efetividade é uma derivação da Teoria da Contingência e do Desenvolvimento Institucional, na Administração, que enfatiza as variáveis do ambiente externo em que as organizações estão inseridas. Assim, a efetividade é o “critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade externa, ou seja, compromisso real com o atendimento das demandas políticas da sociedade” (SANDER, 2007, p.79). A efetividade possui como preocupação central a capacidade de resposta às exigências da sociedade.

No que concerne ao processo de avaliação institucional em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil, os indicadores de gestão propostos pelo Tribunal de Contas da União (TCU), visam correção de eventuais disfunções e aprimoramento dos mesmos em áreas específicas de gestão das IFES (BRASIL, 2009b). Apresentam algumas vantagens na sua utilização pela Instituição:

- ✓ Possibilita a avaliação qualitativa e quantitativa do desempenho global da instituição, por meio da avaliação de seus principais programas e/ou departamentos;
- ✓ Permite o acompanhamento e a avaliação do desempenho ao longo do tempo e ainda a comparação entre: desempenho anterior x desempenho corrente; desempenho corrente x padrão de comparação; desempenho planejado x desempenho real;
- ✓ Possibilita focar as áreas relevantes do desempenho e expressá-las de forma clara, induzindo um processo de transformações estruturais e funcionais que permite eliminar inconsistências entre a missão da instituição, sua estrutura e seus objetivos prioritários;
- ✓ Ajuda o processo de desenvolvimento organizacional e de formulação de políticas de médio e longo prazos;

- ✓ Melhora o processo de coordenação organizacional, a partir da discussão fundamentada dos resultados e o estabelecimento de compromissos entre os diversos setores da instituição;
- ✓ Possibilita a incorporação de sistemas de reconhecimento pelo bom desempenho, tanto institucionais como individuais (BRASIL, 2000, p. 12).

Cabe destacar que a metodologia utilizada para elaboração de indicadores do TCU é fundamentada na elaboração de mapas de produto, que consiste na identificação de produtos que pode ser uma condição resultante de atividade da instituição e, a partir disso, formular questões sobre economicidade, eficiência e eficácia, que resultarão na identificação dos indicadores de desempenho (BRASIL, 2000). Classificam-se em nove indicadores considerados relevantes na caracterização da instituição, sendo um de eficiência, três de produtividade da Instituição, um de produtividade do aluno, um de envolvimento com pós-graduação, dois de qualidade, um de eficácia. São os seguintes:

1) Custo Corrente / Aluno Equivalente - (eficiência) – relação entre as despesas correntes totais da Universidade menos as despesas com sentenças judiciais, aposentadorias, reformas e pensões, pessoal afastado ou cedido e, também 65% das despesas correntes dos hospitais universitários e maternidade divididos pelo número total de alunos equivalentes (o número de alunos equivalentes da graduação, mais o número de alunos em tempo integral de pós-graduação e de residência médica).

2) Aluno Tempo Integral / Professor - (produtividade da IES) - relação entre o número de alunos em tempo integral e número de professores equivalentes em exercício. Deve ser considerado como referência o docente de tempo integral (40 horas/semana, com ou sem Dedicção Exclusiva - DE), convertendo-se proporcionalmente os que se enquadrem em outros regimes

de dedicação os seguintes pesos: 0,50 para 20 horas/semana e 1,00 para dedicação exclusiva (DE) ou 40 horas/semana.

3) Aluno Tempo Integral / Funcionário - (produtividade da IES) – relação de alunos em tempo integral pelo número de funcionários equivalentes, considerando como referência o servidor de tempo integral (40 horas/semana), convertendo-se proporcionalmente os que se enquadrem em outros regimes de trabalho por meio dos seguintes pesos: 0,50 para 20 horas/semana, 0,75 para 30 horas/semana e 1,00 para 40 horas/semana.

4) Funcionário / Professor - (produtividade da IES) - relação entre o número de funcionários equivalentes pelo número de professor equivalente, encontrados pelas relações de pesos: 0,50 para 20 horas/semana, 0,75 para 30 horas/semana e 1,00 para 40 horas/semana.

5) Grau de Participação Estudantil – GPE - (produtividade do aluno) - relação entre o número de alunos em tempo integral e o número total de alunos ativos matriculados nos cursos de graduação.

6) Grau de Envolvimento com Pós-Graduação – GEPG - (envolvimento com a pós-graduação) – relação entre o total de alunos de pós-graduação vinculados a programas de mestrado e doutorado e total de alunos de graduação e pós-graduação (mestrado e doutorado).

7) Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação - (qualidade) – média dos conceitos de avaliação realizada pela Capes de todos os programas *stricto sensu* (mestrado e doutorado).

8) Índice de Qualificação do Corpo Docente – IQCD - (qualidade) – relação ponderada do número de professores aplicando-se a seguinte ponderação: 5 para docentes doutores, e para docentes mestres, 2 para docentes com especialização e 1 para docentes graduados.

9) Taxa de Sucesso na Graduação – TSG - (eficácia) – relação entre o número de diplomados e o número total de ingressantes.

O Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração das IFES (FORPLAD), nas discussões acerca dos indicadores de desempenho elaborou um conjunto de Indicadores de Gestão para as Instituições Federais de Ensino Superior, resultando na elaboração de um documento publicado em novembro de 2003, dos quais, especificamente, para as atividades acadêmicas do ensino de graduação e pós-graduação, pesquisa e extensão, destacam-se os seguintes indicadores: Relação de Diplomado por docente, Relação Aluno/Docente, Índice de crescimento das vagas oferecidas na graduação, índice de crescimento das Matrículas na Graduação, Densidade Processo Seletivo de Ingresso, Taxa de Evasão no ano, Taxa de Matrícula Noturna, Taxa de Matrícula fora da Sede, Taxa de excelência da Pós-Graduação, Taxa de Matrícula da Pós-Graduação, Taxa de cobertura das bolsas de Mestrado, Taxa de cobertura das bolsas de Doutorado, Índice de crescimento das matrículas na pós-graduação, Relação aluno de pós-graduação por docente doutor, Produtividade de docente doutor, Taxa de aluno com bolsa de pesquisa, Taxa de Produção intelectual, Taxa de Patenteamento, Taxa de docentes em grupos de pesquisa, Taxa de Alunos executores de ação de extensão, Taxa de docentes executores de ação em extensão, Número de ações equivalentes de extensão, Carga Horária docente dedicada a ações de extensão, entre outros (FORPLAD, 2003).

O acompanhamento da evolução dos indicadores em séries históricas anuais demonstra aspectos relevantes do desempenho da Universidade, contribuindo com a gestão e tomada de decisões para áreas estratégicas e específicas. Entretanto, em face da heterogeneidade das instituições, outros indicadores podem ser incorporados aos indicadores de gestão do TCU como do Forplad, tendo em vista a limitação de se avaliar o desempenho das

instituições apenas com base nesses indicadores, sendo estes considerados auxiliares no acompanhamento do desempenho e do aprimoramento da gestão na busca da melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Universidade.

O PDI e os indicadores de desempenho da UFT

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2020 da Universidade Federal do Tocantins (UFT) juntamente com o Planos de Desenvolvimento dos Câmpus (PDC) são instrumentos de gestão acadêmica e administrativa, orientadores das ações futuras, tornando imprescindíveis à prática do monitoramento e avaliação das metas institucionais para assegurar que a organização gerencie a estratégia continuamente. O monitoramento proporciona a informação necessária para acompanhar o desempenho da Instituição, permitindo realizar ajustes ao longo de sua execução. Tanto o monitoramento quanto a avaliação são funções de gestão indispensáveis que ajudam a fortalecer o planejamento das instituições e a melhorar a efetividade das ações e intervenções.

No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foram definidas as diretrizes para a execução das metas e, a partir delas foram delineados indicadores para acompanhamento do que fora estabelecido. Os indicadores além de simplificar a análise dos processos permitem sua incorporação no apoio à gestão e tornam-se instrumento de trabalho da gestão. O processo de construção de um painel de monitoramento e avaliação requer que a escolha de indicadores para compor o painel tenha certas características necessárias a ampliar sua capacidade de utilização. Os indicadores foram definidos tendo como base os seguintes instrumentos: o programa de desburocratização (Gespública), o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e,

orientações dos órgãos de controle e, da necessidade de Gerenciamento de Riscos na Universidade.

A UFT, por meio da Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento (PROAP) vem implementando uma cultura de planejamento e avaliação com foco em resultados por meio da utilização de indicadores de desempenho no PDI da UFT, com a adoção de um modelo denominado *Balanced Scorecard* (BSC), que atua como um sistema de suporte à gestão estratégica. O BSC é um dos sistemas de medição do desempenho mais difundidos, tendo sido criado por Kaplan e Norton (1997). Um dos pontos do BSC é o balanceamento da mensuração de desempenho em diversos indicadores que envolvem todos os níveis da instituição, de forma a garantir uma visão sistêmica do desempenho institucional. Cada indicador é desdobrado em ações estratégicas para o alcance das metas traçadas, no sentido de se obter os resultados e, por conseguinte, a execução da estratégia.

Portanto, um dos principais desafios que se impõe à gestão universitária com foco nos resultados, especialmente, a UFT, é a produção de indicadores de desempenho para o monitoramento e avaliação das ações do PDI como uma proposição de medida para avaliar o desempenho estabelecido na relação entre o que foi previsto e o que foi efetivamente realizado considerando os objetivos, metas e resultados planejados. Para a sua definição tomou-se como base os seguintes instrumentos: o Programa de Desburocratização (Gespública), o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e, orientações dos órgãos de controle e, da necessidade de Gerenciamento de Riscos na Universidade.

Como forma de monitoramento e avaliação das ações, os processos internos foram agrupados em cinco eixos estratégicos distribuídos em indicadores relacionados diretamente com as diretrizes do planejamento de

cada eixo: Eixo 1 - Planejamento e Avaliação; Eixo 2 - Desenvolvimento Institucional; Eixo 3 – Políticas Acadêmicas; Eixo 4 – Políticas de Eixo 5 – Infraestrutura física. Por meio dos indicadores é possível qualificar e mensurar se as ações desenvolvidas pela Universidade estão ou não alcançando os objetivos e metas estabelecidos e, ainda, aferir outros efeitos tanto positivos como negativos não programados.

O Planejamento Estratégico da UFT é fundamentado em um painel com indicadores de desempenho alocados em 5 objetivos estratégicos, tendo para cada objetivo Unidades Gestoras Responsáveis (UGR), conforme a Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – UGR's e respectivos Objetivos Estratégicos

UGR	Objetivo Estratégico
PROAP	Promover o acompanhamento da evolução acadêmica da Instituição
	Utilizar o PDI como matriz para a execução das ações a fim de promover o atendimento da missão institucional
PROGRAD PROEX PROPESQ	Proporcionar os elementos constitutivos das práticas de ensino, pesquisa e extensão, considerando como meta o aprendizado.
PROAD PROGEDEP	Desenvolver políticas de pessoal, da organização e gestão para garantir o pleno desenvolvimento de forma sustentável.
PREFEITURA UNIVERSITÁRIA	Garantir condições para o desenvolvimento de suas

Fonte: Elaborado pela Proap.

Este estudo destaca os indicadores que estão associados ao Eixo 3 – Políticas Acadêmicas, com destaque para 5 diretrizes e 9 indicadores. Entende-se como diretrizes, o conjunto de indicações para alcançar o objetivo macro do eixo, sendo mais específicas em relação às ações que guiam as decisões. Por sua vez, indicadores são uma proposição de medida para avaliar o desempenho

estabelecido na relação entre o que foi previsto e o que foi efetivamente realizado considerando os objetivos, metas e resultados planejados. A seguir serão apresentados as diretrizes e os indicadores do Eixo 3, com suas respectivas descrições e objeto de mensuração:

Diretriz 1 - Dimensionar as ações para os cursos de graduação.

Compreende os indicadores:

- Índice Geral de Cursos (IGC): mede o conceito geral dos cursos ofertados pela UFT através do cálculo da média ponderada dos conceitos de cada curso de graduação e pós-graduação.
- Taxa de Sucesso da Graduação (TSG): mede a taxa de alunos diplomados em relação aos ingressantes.
- Matriculados na graduação: mede o quantitativo de alunos matriculados nos cursos de graduação.

Diretriz 2 - Dimensionar as ações para os cursos de pós-graduação

stricto sensu. Compreende os indicadores:

- Conceito Capes: mensura a avaliação feita pela CAPES.
- Grau de envolvimento com a pós-graduação: mede a relação entre o número de estudantes de pós-graduação em relação ao total de alunos da Universidade, tanto da graduação quanto da pós-graduação.

Diretriz 4 - Dimensionar as ações para pesquisa/iniciação científica e

tecnológica. Compreende os indicadores:

- Grau de envolvimento com a Pesquisa: Expressa o envolvimento dos docentes (quantitativo de pessoas) em relação às atividades de pesquisa, desenvolvida por meio de grupos de pesquisa e projetos de pesquisa devidamente cadastrados e registrados na Propesq.

Diretriz 5 - Dimensionar as ações de extensão. Compreende os indicadores:

- Impacto das ações de extensão: Mede o impacto das ações de extensão desenvolvidas.

Diretriz 8 - Dimensionar ações em programas de apoio aos estudantes. Compreende os indicadores:

- Auxílios concedidos a estudantes: mede o quantitativo de auxílios concedidos aos estudantes de graduação.
- Índice de satisfação quanto às atividades desenvolvidas: mede o nível de satisfação dos alunos em relação às atividades de assistência estudantil.

A utilidade desses indicadores de desempenho na gestão da instituição estudada justifica-se por permitirem a análise da qualidade das mais variadas atividades executadas voltadas ao ensino, à pesquisa e à extensão. Por meio deles, é possível verificar (qualificar e mensurar) se as ações desenvolvidas pela Universidade estão ou não alcançando os objetivos e metas estabelecidos e, ainda, aferir outros efeitos (tanto positivos como negativos) não programados.

Atualmente, o monitoramento da execução das ações é realizado por meio planilha eletrônica Excel disponibilizada às Unidades Gestoras (UGs) para o preenchimento da curva de implantação da ação, o percentual de execução da ação durante o período, considerando a meta física traçada. Nos dois primeiros anos foram monitoradas 730 ações em 22 Unidades Gestoras distribuídas pelos cinco eixos estratégicos.

Todavia, a PROAP iniciou estudo para a implantação de um sistema informatizado via *web* dos indicadores da qualidade institucional para possibilitar o monitoramento e avaliação das metas institucionais. O objetivo é coletar dados e informações que permitam retratar a complexidade da

realidade institucional em um determinado período de sua história, iniciando com o ciclo do PDI 2016 a 2020, fazendo um diagnóstico comparativo da situação atual da instituição com o seu passado, permitindo se ter ideia de onde poderá chegar, que orientará o planejamento de ações acadêmico-administrativas.

Este estudo faz uma análise dos anos 2016 e 2017 dos indicadores institucionais, acompanhando a evolução do desempenho da IES, no sentido de indicar a necessidade de aperfeiçoamento e a correção de eventuais disfunções e tornar relevante a dinâmica da avaliação institucional proporcionando sólido suporte ao planejamento estratégico da instituição.

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso do tipo como exploratório e descritivo, com base em uma abordagem quali-quantitativa desenvolvida a partir da coleta, organização e análise de relações entre séries históricas de informações institucionais dos anos de 2016 e 2017. Para tanto, realizou-se o levantamento bibliográfico e documental para a organização dessas informações sobre indicadores de gestão do TCU e do Forplad e de resultados de indicadores de desempenho da UFT associados, especialmente, ao Eixo 3 – Políticas Acadêmicas, que abrange as dimensões 2 (Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão), 4 (Comunicação com a Sociedade) e 9 (Políticas de Atendimento aos Discentes) do Sistema Nacional da Avaliação da Educação Superior (SINAES).

A pesquisa se concentrou no estudo específico da Universidade Federal do Tocantins, por meio do qual será possível investigar o fenômeno com maior profundidade, dentro do seu contexto e preservando as suas características significativas. O estudo de caso visa a confrontar os conceitos existentes na

literatura com as práticas implementadas pelas instituições. O objetivo é verificar se as questões emergentes na literatura já possuem reflexos nas práticas das instituições (YIN, 2001).

O estudo de caso como pesquisa qualitativa “contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (YIN, 2001, p. 21).

O tema e os dados desta pesquisa estão delimitados às informações e indicadores mais diretamente ligados às atividades acadêmicas de ensino de graduação e de pós-graduação, pesquisa e extensão, presentes no Plano de Monitoramento e Avaliação das ações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que foi aprovado pela Resolução do Conselho Universitário (Consuni) Nº 09/2016 e Relatório de Gestão 2017, da Universidade Federal do Tocantins. A partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e dos Planos de Desenvolvimento dos Campus (PDC) tornou-se imprescindível um processo de monitoramento e avaliação a ser posto em prática para assegurar que a instituição gerencie a estratégia de forma contínua.

No Plano de Monitoramento e Avaliação das ações do PDI foram definidas as diretrizes para a execução das metas e os indicadores para acompanhamento do que fora estabelecido tendo como base instrumentos: o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e, Orientações para o cálculo dos indicadores de gestão decisão TCU nº 408/2002 e de Gerenciamento de Riscos na Universidade que se referem às incertezas que cercam eventos e resultados futuros.

O monitoramento da execução do PDI é realizado por meio do acompanhamento da execução das ações das unidades acadêmicas e pelo resultado dos indicadores de desempenho. Esses resultados são analisados e avaliados anualmente, para verificação do andamento da execução das ações e

da necessidade de revisão/readequação das mesmas, sempre observando o rol de indicadores de qualidade da Avaliação Institucional (UFT, 2016a, 2016b).

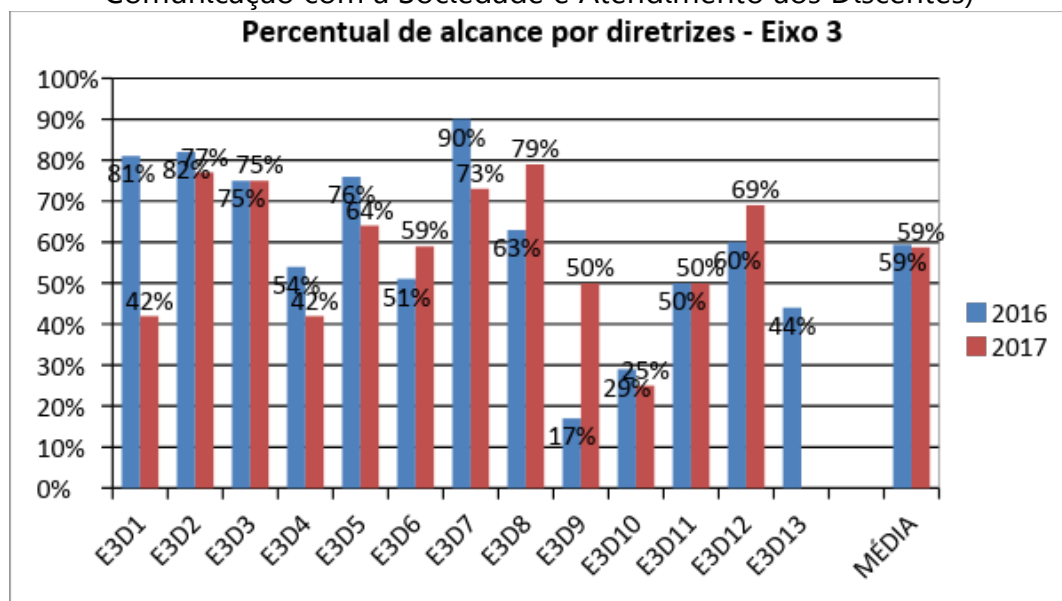
Análise, discussão e resultados do estudo

Este estudo limitou-se à análise de resultados dos indicadores de desempenho acadêmico institucional, consideradas relevantes para o entendimento dos fenômenos educacionais da realidade estudada.

As informações levantadas pelo monitoramento das ações são de fundamental importância não somente para que todas as unidades administrativas que compõem a UFT possam avaliar seu desempenho frente ao proposto no PDI, mas, principalmente, para a definição do Planejamento Institucional Anual. A medição dos indicadores em seu primeiro ano de monitoramento é destacada a seguir.

As políticas acadêmicas compõem o Eixo 3 - Políticas Acadêmicas (Ensino, Pesquisa e Extensão, Comunicação com a Sociedade e Atendimento aos Discentes), representadas no Gráfico 1 que demonstra o percentual por diretrizes das ações no ano de 2016, atingindo 59% em 2016, e também 59% em 2017.

Gráfico 1 - Eixo 3 – Políticas Acadêmicas (Ensino, Pesquisa e Extensão, Comunicação com a Sociedade e Atendimento aos Discentes)



Fonte: Elaborado pela PROAP com base nos dados das Pró-Reitorias e setores da Reitoria

Visualiza-se pelo gráfico a evolução no alcance das diretrizes estratégicas estabelecidas pela Universidade com resultados satisfatórios (acima de 75%) em algumas diretrizes (D2, D3, D5, D7, D8). Os resultados médios dos anos foram considerados regulares (acima de 50%). Atenção deve ser dada às diretrizes D1, D4, D10, D13 que apresentaram resultados inferiores no segundo ano de monitoramento. As diretrizes D6, D11, D12 tiveram resultados semelhantes nos dois anos monitorados. Destaca-se a diretriz D9 que teve uma relevante melhoria no segundo ano, embora ainda apresente um resultado regular.

Os resultados ainda parecem pouco significativos, porém, observa-se que neste processo inicial de monitoramento do PDI por meio de diretrizes visualiza-se que os maiores benefícios estão além dos números apresentados no cumprimento das ações, mas, na mudança da cultura organizacional, em

pautar as ações a serem realizadas no que estabelece o PDI e, efetivar o acompanhamento dos resultados destas, compartilhando com toda a gestão da Universidade e buscando a discussão dos resultados. Todo este processo fortalece o PDI como instrumento de gestão da Universidade.

Os Quadros mostrados a seguir são um resumo dos resultados dos indicadores acadêmicos da UFT, apresentando a evolução dos resultados dos anos de 2016 e 2017 de 9 indicadores relacionados às diretrizes D1, D2, D4, D5 e D8, relacionados às ações para os cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu*, pesquisa/iniciação científica e tecnológica; de apoio à extensão universitária e assistência estudantil (UFT, 2017).

Em função da indisponibilidade de séries históricas mais extensas sobre esses indicadores não foi possível realizar um estudo quantitativo ou estatístico mais aprofundado que determinasse eventuais relações de dependência ou de influência entre os indicadores. Por isso, as análises desenvolvidas para os indicadores tomados individualmente são baseadas apenas em estatísticas básicas como média e percentual de um ano para o outro, além da simples visualização de gráficos de linhas que mostram os resultados dos valores nos anos dos indicadores estudados em 2016 e 2017.

Quadro 1 – Resultados dos Indicadores da Diretriz D1 – Eixo 3

DIRETRIZ E3D1	INDICADOR	RESULTADO EM 2016	RESULTADO EM 2017	UNIDADE RESPONSÁVEL
3.1 Dimensionar as ações para os cursos de graduação	Índice Geral de Cursos (IGC)	3 (2.7905)	3 (2,8265)	PROAP / INEP 2016
	Taxa de Sucesso na Graduação - TSG	54,38%	42,23%	PROAP (Metodologia TCU)
	Matriculados na graduação	12.688,50	17.478,00	PROGRAD

Fonte: Relatório de Gestão da UFT 2017.

Para o Índice Geral de Cursos – IGC, os dados mostram que este índice variou de valores contínuos de 2,7905, em 2016, para 2,8265, no ano de 2017, mantendo-se na mesma faixa de conceito – 3 (três), nos dois anos (UFT, 2017), conforme observa-se no Quadro 1.

De acordo com Bittencourt *et al* (2009, p. 667), “o IGC tornou-se um potencial e polêmico instrumento de marketing e de influência na formação de opinião pública”. Para Dias Sobrinho (2008, p. 822) “Isso significa que a fórmula de qualidade adotada não respeita as especificidades institucionais e faz abstração das realidades concretas dos cursos e dos estudantes”. Em função disso, é necessário que a UFT busque formas de melhoria, envidando esforços e mais investimentos, compreendendo de forma adequada os elementos que compõem esse indicador que expressa a qualidade dos cursos de graduação e de pós-graduação (mestrado e doutorado), pesquisa e extensão, considerando os aspectos relacionados à infraestrutura, recursos didáticos-pedagógicos e corpo docente e técnico-administrativo.

Analisando os valores da média da Taxa de Sucesso na Graduação – TSG (relação percentual entre o número de diplomados e o número total de ingressantes), para os cursos de graduação da UFT, observa-se o decréscimo do indicador para 42,23%, no ano de 2017. Como é demonstrado no indicador Matriculados na graduação (12.688,50, em 2016 e 17.478,00, em 2017), houve um aumento significativo de 4.789,50 no segundo ano. Como a TSG sinaliza se o aluno está integralizando o curso no tempo mínimo previsto para cada curso, evidencia-se que o decréscimo do indicador é resultado do aumento significativo do número de novos alunos que ingressaram na UFT, considerando os cursos presenciais, à distância e Parfor (UFT, 2017). O indicador não repercutiu no aumento de diplomados em função do tempo necessário para integralização do curso. Assim, a relação entre o número de diplomados e o

número total de ingressantes diminuiu no ano de 2017.

Quadro 2 – Resultados dos Indicadores das Diretrizes D2 e D4 – Eixo 3

DIRETRIZ	INDICADOR	RESULTADO EM 2016	RESULTADO EM 2017	UNIDADE RESPONSÁVEL
3.2 Dimensionar as ações para os cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i>	Conceito CAPES	3,33	3,26	PROAP (Metodologia TCU)
	Grau de Envolvimento Discente com a Pós Graduação	0,04	0,06	PROAP (Metodologia TCU)
3.4 Dimensionar as Ações para pesquisa/iniciação científica, tecnológica	Grau de Envolvimento com a Pesquisa	Em fase de elaboração	49,57%	PROAP PROPESQ

Fonte: Relatório de Gestão da UFT 2017.

Com relação ao Conceito CAPES, o Quadro 2 mostra que, em 2017, houve uma pequena queda de 2,01% deste indicador com relação ao ano de 2016. Isto resultou pelo aumento do número de programas *stricto sensu* acadêmicos e não por uma redução na somatória dos conceitos dos cursos de mestrado e doutorado (UFT, 2017). Para esse indicador, quanto maior for o conceito, melhor é a qualidade dos cursos de pós-graduação oferecidos pela Instituição. Além disso, reflete o bom desempenho dos cursos de graduação e o envolvimento dos docentes e técnicos da instituição.

O indicador Grau de Envolvimento Discente com a Pós-Graduação mede a relação entre o número de estudantes de pós-graduação em relação ao total de alunos da Universidade, tanto da graduação quanto da pós-graduação. Pelo exposto no Quadro 2, no ano de 2016 o indicador resultou em 0,04 e cresceu para 0,06 em 2017 em virtude do aumento do número de alunos matriculados em cursos *stricto sensu*. Nos dois anos, 2016 e 2017, houve também o

crescimento do número de matriculados na graduação (aumento de 37,75%), fazendo com que não houvesse variação significativa para o indicador. É importante observar para este indicador que um maior envolvimento discente com a pós-graduação levará os discentes a terem mais contato com as atividades de pesquisa e estudos mais avançados que solidificarão a aprendizagem adquirida em sala de aula.

O Grau de Envolvimento com a Pesquisa é um indicador que de acordo com o Quadro acima, no ano de 2017 atingiu 49,57%, expressa o quantitativo dos docentes em relação a atividade de pesquisa, desenvolvida por meio de grupos de pesquisa e projetos de pesquisa aprovados por editais externos, internos e por outra demanda, devidamente cadastrados no setor competente.

Quadro 3 – Resultados dos Indicadores da Diretriz D5 – Eixo 3

DIRETRIZ	INDICADOR	RESULTADO EM 2016	RESULTADO EM 2017	UNIDADE RESPONSÁVEL
3.5 Dimensionar Ações de extensão	Impacto das ações de extensão	1800 Participantes	3.127 Participantes	PROEX

Fonte: Relatório de Gestão da UFT 2017.

O indicador Impacto das ações de extensão denota uma participação de professores, estudantes, técnicos e especialistas da própria instituição ou externos em projetos e programas de extensão. Conforme o Quadro 3 acima, 1.800 participaram em 2016 e 3.127 em 2017, o que corresponde a 73% de acréscimo, em 2017, no número de participantes nas ações de extensão.

Quadro 4 – Resultados dos Indicadores da Diretriz D8 – Eixo 3

DIRETRIZ	INDICADOR	RESULTADO EM 2016	RESULTADO EM 2017	UNIDADE RESPONSÁVEL
3.8 Dimensionar Ações em Programas de apoio aos estudantes	Índice de Vulnerabilidade Social	68,00 %	75,00%	PROEST
	Índice de Satisfação quanto à Assistência	72,09	81,60	PROEST

	Estudantil			
--	------------	--	--	--

Fonte: Relatório de Gestão da UFT 2017.

Como mostra o Quadro 4 acima, o Índice de Vulnerabilidade Social resultou em 68% no ano de 2016 e 75% em 2017, o que demonstra que em ambos os anos, mais da metade dos alunos matriculados foram atendidos com algum auxílio socioeconômico relativo ao custeio das despesas de alimentação, transporte, moradia e outras ações do Plano Nacional de Assistência Estudantil – PNAES, do governo federal.

O Índice de Satisfação quanto à Assistência Estudantil consiste em se ter uma noção do alcance dos objetivos da política de assistência estudantil, e a satisfação dos bolsistas em relação aos programas ofertados. O Quadro 3 mostra o resultado em 72,09 em 2016 e aumentou para 81,90 em 2017. Por este indicador verificou-se que nesses dois anos, a política de assistência estudantil contribuiu para a melhoria da qualidade de vida e para permanência com sucesso dos alunos da UFT.

Considerações finais

As diretrizes e indicadores de gestão e de desempenho acadêmico analisados nesta pesquisa são considerados relevantes para a instituição por se constituírem entre os principais elementos das políticas acadêmicas no contexto universitário, em termos de desempenho da gestão acadêmica no que se refere às ações para os cursos de graduação, pós-graduação *stricto sensu*, pesquisa, extensão e apoio aos estudantes.

Os resultados dos indicadores das diretrizes institucionais aqui apresentadas não devem ser entendidos como acabados, mas sim como parte de um processo contínuo da avaliação institucional e que necessariamente

requerem providências e novas discussões por parte da UFT no seu planejamento institucional, o qual envolve as áreas acadêmicas (ensino, pesquisa, extensão, assistência estudantil) e a área de gestão.

Os indicadores apresentam, entre seus resultados, a qualificação dos serviços oferecidos pela UFT bem como para a formação do corpo discente da Instituição, como por exemplo, a Taxa de Sucesso na Graduação e Conceito Capes para a pós-graduação.

A Taxa de Sucesso na Graduação (TSG) da UFT decresceu, isso significa que os alunos que ingressaram em determinado período não se formaram em tempo regular previsto para cada curso. A proporção do número de diplomados não cresceu na mesma proporção do número de ingressantes. A TSG é o indicador que reflete melhor o desempenho da instituição, assim sendo, quanto maior ou quanto mais próximo de 100%, melhor é o resultado do indicador. É importante para a Instituição saber como está utilizando seus recursos de maneira mais eficiente para produzir os resultados desejados, como por exemplo, o quantitativo de professores e técnicos à disposição dos alunos e o custo de manutenção do aluno na Universidade que representa a despesa com pessoal, unidades administrativas, entre outras.

Com relação Conceito CAPES para pós-graduação, por existir padrões previamente definidos pela Capes, a Instituição pode estabelecer metas para maior incentivo da produção científica e elevar esse conceito, visto que aumentou o número de programas *stricto sensu*, e, conseqüentemente, aumentou o número de alunos de pós-graduação que compõem o quadro total de discente da Instituição. Apesar disso, não houve muita variação no indicador Grau de Envolvimento Discente com a Pós-Graduação.

O indicador Envolvimento com a Pesquisa teve um expressivo quantitativo dos docentes em relação às atividades de pesquisa com 192

grupos de pesquisa cadastrados na Propesq. Isso demonstra as ações de estímulo e difusão para a produção acadêmica na promoção de publicações científicas, didático-pedagógicas, entre outras. Além disso, as ações incentivam a participação dos docentes em eventos de âmbito nacional e internacional, bem como incluem a organização e publicação de revista acadêmico-científica com indexação no Qualis.

Quanto à assistência estudantil, destaca-se que o acesso aos auxílios permanência, moradia, saúde e alimentação refletem diretamente no desempenho, manutenção e permanência do estudante no curso em que está matriculado na universidade. Sem estes auxílios, os estudantes em situação de vulnerabilidade social dificilmente conseguiriam permanecer na universidade. Assim, a análise dos resultados demonstra que as ações desenvolvidas são importantes e bastante satisfatórias. Nesse sentido, a UFT, por meio da Proest e os câmpus buscarão desenvolver ações, que reduzam a evasão, o número de estudantes e, conseqüentemente, o índice de vulnerabilidade social, contribuindo com a melhoria da qualidade de vida e com a permanência dos estudantes na UFT.

Finalmente, estes resultados e análises apresentados têm a sua aplicabilidade e relevância institucional, ainda mais considerando que está em fase de implantação na UFT, o sistema de monitoramento das ações do PDI, via *web*. Neste sentido, os resultados são ainda mais importantes para apoiar as estratégias e ações para o desenvolvimento e planejamento institucional da Universidade Federal do Tocantins.

Referências

BITTENCOURT, Hélio Radke *et. al.* Sobre o Índice Geral de Cursos (IGC). **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 3, p. 667-682, nov. 2009. <http://www.scielo.br/pdf/aval/v14n3/a08v14n3.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2018.

BRASIL. **Instrumento de Avaliação Institucional Externa**. Presencial e a Distância. Recredenciamento e Transformação de Organização Acadêmica. Brasília, 2017. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_recredenciamento.pdf . Acesso em: 02 fev. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, 2009a. Disponível em: < http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf> . Acesso em: 18 ago. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Indicadores de programas**: Guia Metodológico. Brasília: MP, 2010.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Educação Superior/MEC. Secretaria Federal de Controle Interno. **Orientações para o cálculo dos indicadores de gestão**. Decisão n. 408/2002 e Acórdãos n.1.043/2006 e n.2. Brasília: TCU, MEC, SFCI, 2009b.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Técnica de Auditoria**: Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos. Brasília : TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000. 32 p. Disponível em: < <http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/tecnica-de-auditoria-indicadores-de-desempenho-e-mapa-de-produtos.htm>> . Acesso em: 05 ago. 2017.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Nº 10.861, de 14 de abril 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm> . Acesso em: 06 ago. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**: abordagens descritivas e explicativas. V. 2. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**: abordagens prescritivas e normativas da administração. V. 1. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

DIAS SOBRINHO, José. Qualidade, Avaliação: do SINAES a índices. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 13, n. 3, p. 817-825, nov. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n3/11.pdf> > Acesso em: 27 abr. 2018.

FERREIRA, Helder; CASSIOLATO, Martha; GONZALEZ, Roberto. **Como Elaborar Modelo Lógico de Programas**: um roteiro básico. Nota Técnica. Brasília: IPEA, 2007. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/2007_nt02_fevereiro_disoc.pdf> . Acesso em: 18 ago. 2017.

FORPLAD - FORUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO. **Indicadores de gestão**. Instituições Federais de Ensino Superior. Brasília. 2003.

JANNUZZI, Paulo de M. **Indicadores Sociais no Brasil**. 3. Ed. Campinas: Alínea Editora, 2001. Conceitos, Fonte de Dados e Aplicações> Disponível em: <https://favaretoufabr.files.wordpress.com/2014/06/januzzi-principais-indicadores-sociaiscompleto.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil**: Genealogia do Conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007. http://www.jpe.ufpr.br/n2_r.pdf. Acesso em 03 out. 2017.

SINAES - **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**: da concepção à regulamentação. INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 5. ed., revisada e ampliada. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009. 328 p. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484109/SINAES+-+Sistema+Nacional+de+Avalia%C3%A7%C3%A3o+da+Educa%C3%A7%C3%A3o+Superior+Da+Concep%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Regulamenta%C3%A7%C3%A3o+5a+ed+amp/d98724bf-b529-4a88-a5f9-e62b9d6f9ebc?version=1.4>> . Acesso em: 06 ago. 2017.

UFT - UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020**. Palmas, 2016a. Disponível em: <<http://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/uliBUJ1IT5ej50leDsRRLw/content/PDI%202016-2020.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

UFT - UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Resolução do Consuni Nº 09, de 27 de abril de 2016**. Dispõe sobre a instituição do Plano de Monitoramento e Avaliação das Ações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Tocantins. Palmas, 2016b. Disponível em: <http://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/S1lww-AMRhSTWoX9pdg1Rw/content/09-2016%20-%20Plano%20de%20Monitoramento%20das%20metas%20do%20PDI%20da%20UFT.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2017.

UFT – UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Relatório de Gestão da Universidade Federal do Tocantins – Exercício 2017**. Palmas, 2018. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/FOw1DB6GSwCU08x-ZQwRhg> . Acesso em: 20 abr. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**; trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.