



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UMA PROPOSTA DE INDICADORES INSTITUCIONAIS

**Everton Wirbitzki da Silveira**

Universidade Federal de Goiás

[ewsilveira@gmail.com](mailto:ewsilveira@gmail.com)

**Rosangela Nunes Almeida De Castro**

Universidade Federal de Goiás

[rosangela.almeidacastro@gmail.com](mailto:rosangela.almeidacastro@gmail.com)

**Luiz Cruz Silveira Neto**

Universidade Federal de Goiás

[luiznetogi@gmail.com](mailto:luiznetogi@gmail.com)

### **Resumo**

A Gestão orientada por Indicadores de Desempenho se consolida cada vez mais como uma prática de gestão e, ao reconhecer uma Universidade como um mundo repleto de informações, é importante saber escolher aquelas que são relevantes. Dessa forma, os indicadores assumem duas funções básicas: de descrever por meio da geração de informações o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento, bem como analisar as informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições valorativas. Esse artigo apresenta uma proposta de indicadores institucionais, tendo em vista a importância da elaboração e utilização destes, como grandes norteadores e apoiadores de decisões no âmbito da gestão universitária. Ao respeitar instrumento atualizado que subsidia os atos de credenciamento e credenciamento de instituições de educação superior de janeiro de 2014, que possui cinco eixos temáticos a serem avaliados, estabeleceu-se 25 critérios a serem mensurados com a proposição de pelo menos um indicador para cada quesito. Tal proposta de indicadores inclui uma série deles com características indutoras, que visam nortear os processos de planejamento, monitoramento, avaliação e informação das unidades institucionais da Universidade Federal de Goiás (UFG), bem como suas rotinas acadêmicas e administrativas.

**Palavras chave:** Universidade. Indicadores. Gestão Universitária.

### **Abstract**

Management guided by Performance Indicators consolidates increasingly as a management practice, and to recognize a University as a world packed with information, it is important to know how to choose those that are relevant. Thus, the indicators assume minimally two basic functions: to describe by creating information the actual state of events and their behavior as well as to analyze the information presented based on prior in order to perform evaluative propositions. This paper presents a proposal for institutional indicators, taking into account the importance of developing and using those as major supporters and guiding decisions within the university management. By respecting updated instrument which subsidizes the acts of accreditation and re-accreditation of undergraduate published in January 2014, which has five thematic axes to be evaluated, it was established 25 criteria to be measured with the

proposition of at least one indicator for each item. Such proposal includes a series of indicators with their inducing features which aim to guide the planning, monitoring, evaluation and reporting of institutional units of Universidade Federal de Goiás (UFG) as well as their academic and administrative routines.

**Keywords:** University. Indicators. University Management

## 1 Introdução

A Gestão orientada por Indicadores de Desempenho se consolida cada vez mais como uma prática de gestão do Ministério da Educação e dos Tribunais de Contas da União e dos Estados, além de outros ministérios e esferas governamentais as quais as Instituições Públicas de Ensino estão vinculadas. Para que tais instituições de ensino consigam acompanhar essa tendência e internalizar tal prática de gestão, faz-se necessário o real entendimento do conceito de indicador, bem como as diversas transformações e características que os mesmos apresentam, de forma a definir com propriedade aqueles importantes para cada realidade, usando-os no apoio de tomadas de decisões, além da definição de políticas e do monitoramento dos resultados e da qualidade dos seus processos de trabalho.

Uma Universidade é um mundo cheio de informações, no entanto, é importante saber escolher aquelas que são relevantes e, principalmente, a partir destas informações obter indicadores promotores do aperfeiçoamento da gestão. Neste contexto, algumas questões surgem, como: estamos utilizando indicadores para gerir e acompanhar o Plano de Desenvolvimento Institucional, além de mensurar a qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão, alinhados à missão de gerar, sistematizar e socializar o conhecimento e o saber, formando profissionais e indivíduos capazes de promover a transformação e o desenvolvimento da sociedade?

A construção de indicadores permite aos governos (federal, estaduais e municipais), áreas ou domínios de políticas públicas, conjuntos de organizações, organizações públicas e suas unidades definirem e mensurarem seu desempenho, um passo para a gestão do desempenho, ou ainda, modelo de gestão orientada para resultados, possibilitando sua pactuação, avaliação e divulgação em momentos posteriores.

Assim, visando uma melhor compreensão do papel dos indicadores de desempenho, a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento disponibilizou o “Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores” (BRASIL, 2009). Segundo o Guia, os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc.

Dessa forma, os indicadores assumem, minimamente, duas funções básicas: a primeira, de descrever por meio da geração de informações o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; a segunda, de caráter valorativo que consiste em analisar as informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições valorativas.

A identificação da necessidade de padronização dos processos de planejamento, monitoramento, avaliação e informação numa instituição de ensino superior, visando melhor mensuração, imparcialidade, redução da subjetividade, a importância da autoavaliação (ainda que com menor grau de envolvimento pelos agentes das unidades institucionais) e a possibilidade da utilização do Sistema Integrado de Gestão (SIG) se configura num desafio atual da gestão universitária na Universidade Federal de Goiás – UFG.

Ainda, se faz importante referenciar o contexto de atualização do instrumento que subsidia os atos de credenciamento e reconhecimentos de instituições de educação superior pela Diretoria de Avaliação da Educação Superior (Daes), em janeiro de 2014.

Sem a pretensão de estabelecer padrões, este trabalho propõe-se a divulgar e propor um conjunto de quesitos avaliativos com caráter indutor e avaliador quantitativo. Assim, este artigo apresenta uma proposta de indicadores baseada na necessidade de atender ao novo instrumento de avaliação institucional externa, aprovado pela Portaria no. 92, de 31 de janeiro de 2014 (BRASIL, DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, 2014).

A organização deste trabalho está dividida em cinco partes: em primeiro lugar, apresenta-se os conceitos básicos sobre indicadores; em segundo, uma revisão bibliográfica sobre o tema à luz da legislação no âmbito das instituições de ensino superior; em terceiro, trata-se da metodologia utilizada na definição de indicadores indutores do aperfeiçoamento da gestão; em quarto, os indicadores são propostos; em quinto e finalmente, as conclusões deste trabalho são descritas.

## **2 Revisão bibliográfica**

Ao estabelecer a literatura mais recente como paradigma, percebe-se que o balanço da década de 1990 aponta que os instrumentos avaliativos aplicados posicionaram-se estrategicamente em relação à dinâmica organizacional e estabeleceram novos padrões de funcionalidade para o sistema de ensino superior brasileiro (MARCHELLI, 2007).

Embora esteja associado normalmente a avaliação de desempenho, a mensuração de eficiência na gestão não é o único critério a ser utilizado na avaliação. Segundo o manual da Unicef (1990), os critérios mais comuns são eficiência (que significa menor relação custo/benefício possível para o alcance dos objetivos estabelecidos); eficácia (medida do grau em que se atinge os objetivos e metas); impacto ou efetividade (indica se tem efeitos – positivos – no ambiente externo em que intervém, em termos técnicos, econômicos, socioculturais, institucionais e ambientais); sustentabilidade (que mede a capacidade de continuidade dos efeitos benéficos alcançados); análise custo-efetividade (comparação de formas alternativas para a obtenção de determinados impactos que atenda os objetivos com o menor custo; satisfação do beneficiário (avalia a atitude do usuário em relação à qualidade que está obtendo do programa); equidade (avalia o grau em que os benefícios estão sendo distribuídos de maneira justa e compatível com as necessidades do usuário).

Van Vught (1993) explica que a maioria das instituições universitárias desenvolve a avaliação por pressão direta e/ou indireta de órgãos governamentais. Diversos esforços de mensurar a qualidade são detectadas, predominando a identificação de estágios de autoavaliação, avaliação externa e relatórios analíticos.

Schwartzman (1994) explica que, genericamente, indicadores são construídos a partir de relações entre insumos e produtos, uma vez que as variáveis são mais fáceis de serem encontradas e quantificadas. Por sua vez, variáveis de processos, tais como diferentes metodologias de ensino, dificilmente são incluídas no rol de indicadores pela óbvia dificuldade de mensurá-las.

Ainda para Schwartzman (1994), os principais indicadores de desempenho podem ser classificados em indicadores de eficiência e indicadores de eficácia. O primeiro, relaciona insumos e produtos, enquanto o segundo dependerá dos objetivos estabelecidos previamente.

Por sua vez, Cuenim (1968) distingue três tipos de indicadores. Os indicadores simples, que são usualmente expressos em termos de números absolutos e procuram fornecer uma descrição relativamente não viesada de uma situação ou processo. Os indicadores de desempenho, que implicam um marco de referência, uma comparação, e são relativos ao invés de absolutos como no primeiro caso. E o terceiro tipo de indicador é o geral, originado fora da instituição e baseado, geralmente, em opiniões ou estatísticas gerais.

A disponibilidade de um conjunto de indicadores confiável para as Universidades possui tendência em elevação enquanto ferramenta avaliativa, tanto pelas próprias Universidades como pela Sociedade e Estado. As questões relacionadas à avaliação interna e externa estão

cada vez mais recorrentes nas Universidades e do próprio Governo (SCHWARTZMAN, 1994).

Desde 1996, com o Provão e, posteriormente, com o SINAES em 2004, a avaliação passou a ser um elemento central na política de educação superior brasileira, sendo que as duas principais concepções adotadas foram a da avaliação com uma visão formativa/emancipatória e a de regulação/controlado (BARREYRO e ROTHEN, 2008).

A partir de 1997, instituiu-se a obrigatoriedade da formulação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para credenciamento das Instituições junto ao MEC. Em 2002, através do Conselho Nacional de Educação (CNE) passou-se a exigir um PDI mais detalhado, e com vigência de pelo menos cinco anos. Posteriormente, em 2004 o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) passou a exigir a elaboração do PDI como parte integrante das avaliações das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES (SEGeT, 2009).

Para Ferrer (1999), abordar a qualidade da educação institucionalmente trata-se de uma questão difícil pois se discute uma realidade complexa, tal como um sistema, uma instituição ou curso. Para ele, quando se fala da qualidade e/ou avaliação de um curso ou de uma universidade está sendo referenciado não só um aspecto, mas a várias dimensões. Assim, deve-se reconhecer expressamente a multidimensionalidade do conceito quando aplicado à área educacional. Por exemplo, em uma universidade há a dimensão da gestão, do corpo docente, do desempenho dos alunos, da pesquisa, da extensão, da estrutura física, entre outras.

Sobrinho (2000), defende que as informações quantitativas e qualitativas sejam utilizadas de modo integrado na avaliação, pois cada tipo de informação se refere a aspectos e dimensões diferenciados acerca da realidade avaliada. Sobrinho (2010) afirma que a avaliação e transformações educacionais se interatuam, isto é, a avaliação é um dos motores importantes de qualquer reforma ou modelação e, reciprocamente, toda mudança contextual produz alterações nos processos avaliativos.

Gomes (2002) argumenta que uma política de avaliação nunca é destituída de vínculos estratégicos com a organização do sistema de ensino, com a sua dinâmica funcional, e que desempenha papel central na lógica organizativo-funcional do atual sistema de educação superior. Morosini (2001) examina diferentes estratégias e compreensões de qualidade universitária, advindas de experiências internacionais, explicando que as teorias organizacionais de administração universitária concebem a qualidade associada a um conjunto de fases em que se encerram o ciclo de qualidade: planejamento, ação, avaliação e promoção.

Gatti (2004) afirma ser essencial compreender a necessidade de aplicação da quantificação de pesquisas e estudos na área da educação brasileira. Segundo o Autor, existem problemas educacionais que para sua compreensão necessitam ser qualificados através de informações quantitativas. Os métodos de análise de dados que se traduzem por números podem ser muito úteis na compreensão de diversos problemas educacionais.

Recentemente, os sistemas de indicadores têm sido um dos instrumentos mais importantes e utilizados em âmbito mundial para estudar e analisar o desenvolvimento, o desempenho e a qualidade dos sistemas nacionais de educação (BERTOLIN, 2007).

Para Polidori (2008), o desenvolvimento do processo de avaliação da educação superior brasileira em referência à sua concepção, considera que as ações sendo implantadas no país, principalmente a partir de 2008, com novos indicadores inseridos no processo avaliativo, estão ferindo SINAES que tem como finalidade ser processual, formativo, emancipatório e que busca a melhoria da qualidade da educação superior no Brasil.

Burlamaqui (2008) faz uma análise das tendências acerca da discussão teórica que trata da avaliação no ensino superior. Para tanto, seu trabalho aborda quatro principais enfoques tratados na literatura: a perspectiva conceitual sobre a qualidade, a avaliação de sistemas, a avaliação institucional e os indicadores.

Morosini (2009) identifica a tendência do uso de índices avaliativos e de medidas de impacto da qualidade universitária, a tendência das pesquisas sobre o estudante e, mais recentemente, sobre o egresso – *learning outcomes*.

### 3 Metodologia

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) dispõe que a qualidade da educação superior é a condição básica de credenciamento de uma instituição pelo Ministério de Educação. Nesse caso a qualidade é dimensionada por alguns fatores, especialmente os que envolvem o corpo docente, a infra-estrutura e a proposta curricular. A avaliação processual da instituição ou curso, entretanto, leva em conta o movimento que se dá no percurso de formação na sua relação com os resultados obtidos.

Desde 2004, após a promulgação da Lei que definiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES foram mais visíveis os indicadores de qualidade que procuram apanhar processos, valorizando dimensões de participação e complexidade.

Ainda, se faz importante referenciar o contexto de atualização do instrumento que subsidia os atos de credenciamento e credenciamento de instituições de educação superior pela Diretoria de Avaliação da Educação Superior (Daes), de janeiro de 2014. Tal instrumento está organizado em cinco eixos, contemplando as dez dimensões do Sinaes, e se estrutura da seguinte forma:

Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional: considera a dimensão 8 (Planejamento e Avaliação) do Sinaes. Inclui também um Relato Institucional que descreve e evidencia os principais elementos do seu processo avaliativo (interno e externo) em relação ao PDI, incluindo os relatórios elaborados pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) do período que constituiu o objeto de avaliação.

Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional: contempla as dimensões 1 (Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional) e 3 (Responsabilidade Social da Instituição) do Sinaes.

Eixo 3 – Políticas Acadêmicas: 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 Sinaes.

Eixo 4 – Políticas de Gestão: compreende as dimensões 5 (Políticas de Pessoal), 6 (Organização e Gestão da Instituição) e 10 (Sustentabilidade Financeira) do Sinaes.

Eixo 5 – Infraestrutura Física: corresponde à dimensão 7 (Infraestrutura Física) do Sinaes.

(BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, SINAES, 2014).

Sobre o complexo exercício de propor indicadores, Cunha (2014) afirma que nos processos de avaliação de cursos e institucional, em geral, os indicadores são tomados como referentes e disponibilizados para uma determinada comunidade para que se manifeste sobre eles. A partir

daí, a incidência das escolhas é que vai revelando a compreensão avaliativa dos coletivos. Ou seja, se quantifica o qualitativo.

Não há como não reconhecer que a quantidade pode ser um atributo da qualidade. Entretanto nem sempre essa relação é tão linear. Quando a qualidade se expressa em processos, os produtos se tornam relativos e a dimensão da qualidade exige outras formas de expressão, especialmente as que conseguem transmitir o significado da ação, o sentido que ela pode ter para alguém ou para um coletivo (CUNHA, 2014, p. 459).

Ao ter por referência os argumentos apresentados e o instrumento citado, alguns membros da CPA da Universidade Federal de Goiás, denominada Comissão de Avaliação Institucional (CAVI), elaborou a proposta de indicadores apresentados na próxima seção a partir da leitura e análise de bibliografia pertinente, bem como, respeitando o novo instrumento que estabelece cinco eixos temáticos supramencionado.

Entre os indicadores propostos, incluem-se uma série deles com características indutoras, que visam nortear os processos de planejamento, monitoramento, avaliação e informação das unidades institucionais da UFG, bem como suas rotinas acadêmicas e administrativas.

#### **4 Proposta de indicadores institucionais**

A composição dos indicadores institucionais baseia-se na utilização de documentos e informações que possam corroborar, ou permitam comparar e ou ampliar as conclusões/inferências sobre as ações de planejamento, autoavaliação institucional, sobre o desenvolvimento institucional, as políticas acadêmicas e de gestão, e sobre a qualidade da infraestrutura física da instituição.

É importante apresentar algumas informações quantitativas obtidas por intermédio da consulta e análise de dados secundários existentes na Universidade. A organização destes dados secundários existentes em forma de indicadores quantitativos, além de permitirem ampliar as inferências obtidas na abordagem qualitativa da autoavaliação, podem aperfeiçoar a gestão universitária.

##### ***Eixo 1 - Planejamento e Avaliação Institucional***

1.1. Efetividade do planejamento da Unidade Acadêmica (UA)/Órgão Administrativo(OA)/Núcleo Gestor (NG):

Indicador: número de ações planejadas e que foram executadas / número total de ações planejadas.

Indicador: número de ações não planejadas e que foram executadas.

1.2. Efetividade da avaliação da UA/OA/NG:

Indicador: número de ações executadas, diagnosticadas pelo processo de autoavaliação da UA/OA/NG

Indicador: número de relatórios de autoavaliação encaminhados a CPA/CAVI (entre os relatórios estão: relatório de autoavaliação do curso; relatórios com a percepção do coordenador de curso de graduação, pós-graduação, e Ensino a Distância(EaD), a respeito das respostas dos estudantes em relação ao ambiente acadêmico).

Indicador: número de disciplinas avaliadas pelos estudantes / número total de disciplinas ofertadas

## ***Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional***

2.1. Atingir 100% de alinhamento intra-institucional entre a UA/OA/NG e a Missão e PDI da UFG

2.1.1. Aderência da Missão da UFG com a realidade da UA/OA/NG:

Indicador: Nota de 1 a 10

2.1.2. Utilização do PDI como referência para programas/projetos/cursos/entre outros

Indicador: percentual de programas/projetos/cursos vinculados ao PDI / total de ações

2.2. Efetivar ações de responsabilidade sócio-ambiental:

2.2.1 Quantas bolsas de permanência são providas por estudantes que entraram por ações afirmativas (tal como o UFG Incluir):

Indicador: num de estudantes cotistas com bolsa permanência / num total de bolsas permanência

2.2.2 Ações de caráter sustentável promovidas na UA (consoante ao Plano de Logística Sustentável (PLS), por exemplo)

Indicador: quantidade de ações sustentáveis

## ***Eixo 3 – Políticas Acadêmicas***

3.1. Atingir 100% de articulação dos PPCs ao PPI

3.1.1 Inclusão de Libras, história da cultura afro-brasileira e indígena como disciplinas curriculares (optativa para bacharelados e obrigatório para licenciaturas), entre outros temas constantes nos dispositivos: 1) Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso; 2) Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação das Relações Étnico-raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-brasileira e Indígena (Lei nº 11.645 de 10/03/2008 e Resolução CNE/CP Nº 01 de 17 de junho de 2004, 3) Prevalência de avaliação presencial para os cursos na modalidade a distância (Dec. Nº. 5.622/2005 art. 4 inciso II, §2) ; 4) Disciplina de LIBRAS (Dec. 5626/2005); 5) Políticas de educação ambiental (Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999 e Decreto Nº 4.281 de 25 de junho de 2002)

Indicador: número de cursos que atendem os dispositivos legais / número de cursos na UA



### 3.1.2 Articulação entre atividades de ensino, pesquisa e extensão

Indicador: Nota de 1 a 10

Indicador: número de ações que possuem mais de uma característica / número total de ações

### 3.2. Promoção de convênios e acordos (inclusive bolsas) com outras instituições para realizar ensino/pesquisa/extensão

Indicador: número de convênios

### 3.3. Interação, comunicação com a sociedade

3.3.1. Efetivação da comunicação com a comunidade interna a UA (se os canais de comunicação, as estratégias e recursos utilizados pela UA/OA/NG atingem as pessoas internas a UA/OA/NG):

Indicador.: Nota de 1 a 10

Indicador: número de eventos realizados pela UA/OA/NG

Indicador: número de participantes em eventos da unidade / número previsto de participantes

3.3.2 Efetivação da comunicação com a sociedade (se os canais de comunicação, as estratégias e recursos utilizados pela UA/OA/NG atingem as pessoas externas a UA/OA/NG)

Indicador: Nota de 1 a 10

Indicador: número de participantes em eventos da unidade / número previsto de participantes

Indicador: número de eventos realizados pela UA/OA/NG

### 3.4. Políticas de Atendimento aos Discentes:

Indicador: número total de bolsas (monitoria, permanência, estágio, pesquisa, extensão, licenciatura, dentre outras) / total de estudantes na UA/OA/NG

Indicador: número de auxílios a participação de estudantes em eventos científicos/técnicos/culturais / número total de estudantes da UA

### 3.5. Política e ações de acompanhamento dos egressos.

Indicador: se a UA/OA/Núcleo possui ação própria de acompanhamento do egresso ou utiliza-se do programa institucional de acompanhamento do egresso

## ***Eixo 4 – Políticas de Gestão***

### 4.1. Políticas de Pessoal

#### 4.1.1 Condições institucionais

Indicador: número de auxílios a participação dos servidores em eventos científicos/técnicos/culturais / número total de servidores da UA/OA/NG

#### 4.1.2. Qualificação do corpo docente

Indicador: número de doutores / número total de docentes da UA

#### 4.1.3. Qualificação do corpo técnico-administrativo

Indicador: número de técnicos-administrativos com formação superior a exigida pelo cargo / número total de servidores na UA/OA/NG

### 4.2. Organização e Gestão da Instituição

4.2.1. Avalie, de 1 a 10, se os sistemas acadêmicos (de ensino, pesquisa e extensão) atendem as necessidades da UA/OA/NG

Indicador: Nota de 1 a 10

4.2.2. Avalie, de 1 a 10, se os sistemas administrativos (registro de atividades docentes, recursos humanos, solicitações de serviços, planejamento e avaliação) atendem as necessidades da UA/OA/NG

Indicador: Nota de 1 a 10

4.2.3. Avalie a participação/compromisso institucional de professores, técnicos e estudantes em comissões de apoio a gestão

Indicador: Nota de 1 a 10

### 4.3. Sustentabilidade Financeira

4.3.1. Relação entre o planejamento financeiro (orçamento) e a gestão institucional.

Indicador: planejamento financeiro executado para a gestão do ensino, da pesquisa e da extensão da UA / planejamento financeiro previsto (orçamento) da UA/OA/NG

## ***Eixo 5 – Infraestrutura Física***

### 5.1. Infraestrutura Física

5.1.1. Salas de aula (quantidade, dimensão, limpeza, iluminação, acústica, ventilação, segurança, acessibilidade, conservação, condições ergonômicas e infraestrutura de informática – equipamentos, acesso à *internet*, atualização de *software*, acessibilidade digital, serviços, suporte e plano de atualização)

Indicador: Nota de 1 a 10

Indicador: número de salas de aula utilizadas pela UA, incluindo do centro de aulas/ número de estudantes da UA

5.1.2. Sala de professores (quantidade, dimensão, limpeza, iluminação, acústica, ventilação, segurança, acessibilidade, conservação, condições ergonômicas e infraestrutura de informática – equipamentos, acesso à *internet*, atualização de *software*, acessibilidade digital, serviços, suporte e plano de atualização)

Indicador: Nota de 1 a 10

Indicador: num de salas de professores / número total de professores da UA

5.2. Instalações administrativas (quantidade, dimensão, limpeza, iluminação, acústica, ventilação, segurança, acessibilidade, conservação, condições ergonômicas e infraestrutura de informática – equipamentos, acesso à *internet*, atualização de *software*, acessibilidade digital, serviços, suporte e plano de atualização)

Indicador: Nota de 1 a 10

Indicador: num de salas administrativas / número de técnicos administrativos na UA/OA/NG

5.3. Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas (quantidade, dimensão, limpeza, iluminação, acústica, ventilação, segurança, acessibilidade, conservação, condições ergonômicas e infraestrutura de informática – equipamentos, acesso à *internet*, atualização de *software*, acessibilidade digital, serviços, suporte e plano de atualização)

Indicador: Nota de 1 a 10

Indicador: número de laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas

5.4. Espaço de convivência, alimentação e sanitários (quantidade, dimensão, limpeza, iluminação, acústica, ventilação, segurança, acessibilidade, conservação, condições ergonômicas e infraestrutura de informática – equipamentos, acesso à *internet*, atualização de *software*, acessibilidade digital, serviços, suporte e plano de atualização)

Indicador: Nota de 1 a 10

Indicador: número de espaços de convivência e alimentação na UA/OA/NG

Indicador: número de banheiros na UA/OA/NG

## **5 Conclusão**

A gestão da educação significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades. No caso da educação, deve-se observar as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania, no contexto da complexa “cultura globalizada”.

Para a compreensão de gestão como tomada de decisões vale acrescer a contribuição de Cury (2002), quando salienta que este termo também provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere*, que significa: levar sobre si, chamar a si, exercer, gerar. Assim como em um dos substantivos derivados deste verbo, *gestatio*, ou seja, gestação, percebe-se o ato pelo qual se

traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. “Da mesma raiz provêm os termos genitora, genitor, germen. A gestão, neste sentido, é, por analogia, uma geração similar àquela pela qual a mulher se faz mãe ao dar a luz a uma pessoa humana” (Cury, 2002, p. 164).

A proposta de indicadores institucionais como indutores do aperfeiçoamento da gestão universitária, observa as políticas educacionais no contexto do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, tendo em vista o novo instrumento de avaliação institucional aprovado pela Portaria no. 92, de 31 de janeiro de 2014 (BRASIL, DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, 2014).

No entanto, para além de propor indicadores como instrumento de gestão, entende-se que a gestão da educação significa ser responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social global” (Saviani, 1980, p.120), que se constitui no único mecanismo de hominização do ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos. Seus princípios são os princípios da educação que a gestão assegura serem cumpridos – uma educação comprometida com a “sabedoria” de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida (Ferreira, 2004, p. 306-307).

### **Referências bibliográficas**

BARREYRO, G.B.; ROTHEN, J.C.. Para uma história da avaliação da educação superior brasileira: análise dos documentos do PARU, CNRES, GERES e PAIUB. Avaliação, Campinas, v. 13, p. 131-152, 2008.

BERTOLIN, J. C. G. Indicadores em Nível de Sistema para Avaliar o Desenvolvimento e a Qualidade da Educação Superior Brasileira. Revista de Avaliação da Educação Superior, v. 12, n. 2, junho/2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SINAES. Instrumento de Avaliação Institucional Externa: Subsídios aos atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica (presencial). Brasília, 2014.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. SECRETARIA DE GESTÃO. Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores. Brasília, 2009. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-05-24.1806203210/guia\\_indicadores\\_jun2010.pdf](http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-05-24.1806203210/guia_indicadores_jun2010.pdf)>. Acesso em: 25 ago.2014.

CUENIN, S. “International Study of the Development of Performance Indicators In Higher Education”. OECD. 1986.

CUNHA, M.I. A qualidade e ensino de graduação e o complexo exercício de propor indicadores: é possível obter avanços? Revista Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 19, n. 2, p. 453-462, jul. 2014.

CURY, C.R.J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. Revista Brasileira de Políticas e Administração da Educação, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, jul./dez. 2002.

FERREIRA, N.S.C. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A. *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

- FERRER, A. T. La Evaluación y la calidad: dos cuestiones sometidas a discusión. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, v. 7, n. 22, p. 25-46, jan./mar. 1999.
- GATTI, B. A. Estudos Quantitativos em Educação. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.30, n.1, p. 11-30, jan./abr. 2004.
- GOMES, A. M. Política de Avaliação da Educação Superior: Controle e Massificação. Educ. Soc., Campinas, v. 23, n. 80, p. 275-298, setembro/2002.
- LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL. 7. Ed., Brasília: Edições Câmara, 2012.
- MARCHELLI, P. S. O Sistema de Avaliação Externa dos Padrões de Qualidade de Educação Superior no Brasil: considerações sobre os indicadores. Estudos em Avaliação Educacional, v. 18, n. 37, maio/ago. 2007.
- MOROSINI, M. C. Qualidade da educação universitária: isomorfismo, diversidade e equidade. Interface - Comunic, Saúde, Educ 9. Agosto/2001.
- MOROSINI, M. C. Qualidade na educação superior: tendências do século. Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 20, n. 43, maio/ago. 2009.
- POLIDORI, M. M. Políticas de Avaliação da Educação Superior Brasileira: Provão, SINAES, IDD, CPC, IGC e... Outros Índices. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 2, p. 267-290, julho/2009.
- SASS, O.; MINHOTO, M. A. P. Indicadores e Educação no Brasil: a avaliação como tecnologia. InterMeio: revista do Programa de Pós-Graduação em Educação, Campo Grande, MS, v.17, n.33, p.63-81, jan./jun. 2011.
- SAVIANI, D. Educação: do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cortez, 1980.
- SCHWARTZMAN, J. Um sistema de indicadores para as universidades brasileiras. Documento de trabalho 5/94; São Paulo: Nupes/USP, 1994.
- SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional de uma universidade pública: uma análise a partir da literatura de planejamento estratégico. Disponível em: < [http://www.aedb.br/seget/artigos09/397\\_SEGET\\_09\\_PDI\\_processo\\_estrategico\\_Versao\\_Final.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/397_SEGET_09_PDI_processo_estrategico_Versao_Final.pdf). Acesso em: 25 ago. 2014.
- SOBRINHO, J. D. Avaliação da educação superior. Petrópolis: Vozes, 2000.
- SOBRINHO, J. D. Avaliação e Transformações da Educação Superior Brasileira (1995-2009): do Provão ao SINAES. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 15, n. 1, p. 195-224, março/2010.
- UNICEF. Guide for monitoring and evaluation. New York: Unicef, 1990.
- VAN VUGHT, F. Towards a general model of quality assurance in Higher Education. In: BRENNAN, VAN VUGHT, F. (Eds.) Questions of quality: in Europe and Beyond. London: Quality Support Center, 1993.