

Nota de ensino – Caso na contramão da extensão

1 Resumo

O novo Pró-Reitor da Extensão acaba de tomar posse e se depara com uma unidade desprestigiada. Para agravar a situação, os recursos financeiros destinados à extensão universitária têm diminuído ano a ano e a Pró-Reitoria não dispunha de indicadores adequados para avaliar o desempenho de sua gestão. Apesar dos esforços da nova gestão para a criação de indicadores de desempenho, o reitor da universidade considerou os resultados negativos de gestões anteriores e realiza alterações na Pró-Reitoria de Extensão que impactariam diretamente o alcance dos objetivos propostos pela nova administração da Pró-Reitoria.

Palavras-chave: Ensino Superior. Indicador de Desempenho. Gestão de Conflito. Administração Privada. Modelo de Gestão.

2 Público-alvo

O público prioritário é constituído de servidores públicos.

O caso de ensino também poderá ser utilizado em disciplinas de cursos de administração pública, ao se abordar a avaliação de desempenho e o uso de indicadores de desempenho na gestão pública.

3 Objetivos educacionais

Espera-se que o leitor seja capaz de:

- Analisar a complexidade e os desafios na utilização de ferramentas de gestão típicas de empresas privadas na administração pública.
- Contextualizar o enredo do caso de ensino com problemas semelhantes já ocorridos em seu ambiente de trabalho.
- Compreender melhor os problemas enfrentados na tentativa de se implantar indicadores de desempenho em órgãos públicos.

- Propor alternativas para que ferramentas de gestão ou indicadores de gestão possam ser bem aplicados em órgãos ou em entidades públicas.

4 Pontos teóricos para a análise do caso

O termo desempenho possui vários conceitos possíveis. De acordo com Palvarini (2012), pode ser compreendido como os esforços empregados para o alcance de determinado resultado. Assim, para o autor supracitado, a gestão do desempenho consiste em um conjunto sistemático de ações com o objetivo de definir os resultados a serem alcançados, os esforços e capacidades necessários para alcançá-los, os mecanismos de alinhar as estruturas implementadoras e a sistemática de monitoramento e avaliação.

Para a gestão de desempenho, é necessário criar mecanismos para mensurá-lo. Essa mensuração pode ser feita por meio de indicadores. Para Paludo (2013), os indicadores são parâmetros, quantitativos ou qualitativos, que permitem identificar e medir aspectos relacionados a determinado esforço/desempenho ou resultados. Os indicadores permitem comparar os resultados alcançados com os padrões estabelecidos previamente, a fim de verificar o sucesso do órgão com relação a critérios predefinidos.

Assim, de acordo com o “Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores” (BRASIL, 2009), os indicadores possuem as seguintes finalidades:

- Mensurar os resultados e gerir o desempenho.
- Embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão.
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais.
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho.
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

O guia supracitado apresenta como metamodelo para a mensuração de desempenho a cadeia de valor e as seis dimensões do desempenho (6E's). Esse modelo é formado pelas dimensões de esforço e de resultado, divididas em outras dimensões do desempenho. Como dimensões de esforço, foram definidas a economicidade, a execução e a excelência; como dimensões de resultado, foram definidas a eficiência, eficácia e efetividade. São, portanto, seis categorias básicas de indicadores, sendo que a efetividade está relacionada aos impactos das ações: ao grau de satisfação dos usuários ou ao valor agregado; a eficácia está relacionada ao alcance dos objetivos e metas; a eficiência é a relação entre os produtos/serviços entregues e insumos empregados; a execução refere-se à realização das ações conforme os padrões estabelecidos; a excelência

é a adequação das ações a critérios e padrões de qualidade/excelência; e a economicidade está ligada à obtenção dos resultados com o menor ônus possível, considerando os requisitos e a quantidade exigida.

Uchoa (2013) ressalta que os indicadores institucionais devem conduzir ao comportamento almejado e, simultaneamente, direcionar os indivíduos para os objetivos organizacionais. Assim, devem possuir atributos como utilidade, representatividade, confiabilidade metodológica, confiabilidade da fonte, estabilidade, entre outros.

5 Sugestão de roteiro para aplicação do caso de ensino

A aplicação do caso foi prevista para uma aula com duração de, pelo menos, 2 horas. A aplicação poderá ocorrer da seguinte forma:

1. Os alunos terão 15 minutos disponíveis para leitura do caso.
2. Em seguida, o(a) docente apresentará questões para debate sobre o caso de ensino a ser realizado em dupla na sala de aula. Os alunos tentarão respondê-las por cerca de 45 minutos.
3. Após o término da discussão em dupla das questões apresentadas, o(a) docente sorteará algumas delas para apresentar suas respostas e iniciar as discussões em sala de aula. As discussões prosseguirão por cerca de 1 hora.

6 Questões para debate e propostas de soluções

1. De que maneira os indicadores de desempenho podem incentivar a participação de servidores em uma instituição?

A participação dos servidores poderá ser notada tanto na criação dos indicadores, por gerar um maior senso de utilidade/pertencimento ao setor, bem como criar um senso de engajamento/responsabilidade quando se é possível enxergar os resultados alcançados pelo seu setor.

2. Quais costumam ser as dificuldades encontradas pela administração pública quando se tenta usar ferramentas de gestão originárias da iniciativa privada?

Várias podem ser as dificuldades quando se utiliza ferramentas externas, como a dificuldade de adequação do modelo à realidade do serviço público, dificuldades de se promover incentivos ao desempenho superior e resistência à mudança.

3. Quais outros indicadores de desempenho poderiam ser criados, considerando a situação descrita?

O Grupo de Trabalho (GT) do Fórum de Pró-Reitores das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX) vem discutindo indicadores apropriados para a extensão universitária há quase 20 anos. Em 2001, esse GT do FORPROEX lançou o livro "Avaliação Nacional da Extensão Universitária" que propunha

indicadores qualitativos e quantitativos nas seguintes dimensões da extensão universitária: política de gestão, infraestrutura, relação universidade-sociedade, plano acadêmico e produção acadêmica. Como indicadores quantitativos, pode-se citar: percentual no orçamento para a extensão; número de convênios para a extensão em relação ao total de convênios firmados; número de veículos disponíveis para a extensão em relação ao número de veículos para as demais atividades acadêmicas etc.

Já Dalben e Vianna (2008) apresentaram critérios para a construção de indicadores de qualidade para se avaliar a extensão universitária na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Uma comissão criada pela Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) levantou dados quantitativos das atividades extensionistas, tais como: projetos, eventos, cursos e prestação de serviços. A partir disso, foi proposta uma valorização delas por meio de pesos de acordo com o grau de importância de cada atividade para a política de extensão universitária; assim, foi possível estabelecer uma escala matemática específica para evitar as distorções na avaliação da qualidade dessas atividades. Se, por exemplo, uma ação de extensão estivesse vinculada a algum programa da Proex, essa atividade ganharia um peso maior ou se o curso desenvolvido fosse de aperfeiçoamento (180 horas), o peso seria maior do que o recebido em cursos de atualização, treinamento ou iniciação.

Seguem, no quadro, alguns exemplos de indicadores adicionais:

<p>Percentual de docentes, alunos e funcionários que se envolveram em projetos de Extensão no último ano</p>	<p>ProfE = número de professores que se envolveram em projetos de extensão no último ano EstE = número de estudantes que se envolveram em projetos de extensão no último ano FuncE = número de funcionários que se envolveram em projetos de extensão no último ano ProfT = número total de professores da universidade EstT = número total de estudantes de graduação na universidade FuncT = número total de funcionários na universidade</p>	$\frac{\text{ProfE} + \text{EstE} + \text{FuncE}}{\text{ProfT} + \text{EstT} + \text{FuncT}} \times 100$ <p>Quanto maior o percentual, maior a incorporação da extensão na vida acadêmica.</p>
<p>Número de registros para cada funcionário</p>	<p>RExR = total de registros realizados pela Pró-Reitoria de Extensão FunEx = total de funcionários da Pró-Reitoria de Extensão</p>	$\frac{\text{RExR}}{\text{FunEx}}$ <p>Quanto maior o indicador, maior a eficiência.</p>

4. Quais poderiam ser as ações propostas para a resolução dos problemas evidenciados no caso, a partir do cálculo dos indicadores?

Criar uma comissão da creditação da extensão universitária a fim de que a meta 12, Estratégia 12.7 do PNE (2014-2014), seja cumprida; incentivar a realização de projetos de extensão; promover capacitação para docentes, servidores técnico-administrativos e discentes; divulgar as ações por meio de revistas e do portal da organização; determinar cota de projetos por servidores, podem ser algumas alternativas aos problemas identificados.

5. Que ferramentas de gestão poderiam ser usadas para melhorar o desempenho da Pró- Reitoria de Extensão, além da gestão por indicadores de desempenho?

Planejamento Estratégico, Gestão da Qualidade, Balanced Scorecard, PDCA (Plan, Do, Check e Action) e Desenvolvimento Organizacional (DO), são exemplos de ferramentas que poderiam auxiliar o desempenho da organização.

7 Fonte dos dados

Fontes secundárias:

FORPROEX. Avaliação nacional da extensão universitária / Fórum de pró-reitores de extensão das universidades públicas brasileiras.

Plano Nacional da Educação (2014 - 2024).

Outras fontes:

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA). *Pesquisa revela baixa participação de estudantes em atividades de extensão universitária.*

Referências

BRASIL. *Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014.* Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm> Acesso em: 05 jul. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Produto 4: Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. In: *Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização.* 2009. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/Guia%20-%20Indicadores%20\(versao%20preliminar%20Dez%2009\).pdf](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/Guia%20-%20Indicadores%20(versao%20preliminar%20Dez%2009).pdf)>. Acesso em: 05 jul. 2015.

BRASIL. *Portaria nº 597 de 16 de dezembro de 2014.* Sobre o Censo da Educação Superior 2014. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_

superior/censo_superior/legislacao/2014/ portaria_n_597_16122014.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2015.

DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas; VIANNA, Paula Cambraia de Mendonça. Gestão e avaliação da extensão universitária: a construção de indicadores de qualidade. *Interagir: pensando a extensão*, Rio de Janeiro, n. 13, p. 31-39, jan./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/interagir/article/view/1669/1312>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

FORPROEX. Avaliação nacional da extensão universitária / Fórum de pró-reitores de extensão das universidades públicas brasileiras. Brasília: Mec/ SESu; Paraná: UFPR; Ilhéus (BA): UESC, 2001.

PALUDO, Augustinho. *Administração pública*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PALVARINI, Bruno. Guia referencial de mensuração do desempenho na administração pública. *Anais... CONSAD III Congresso Consad de Gestão Pública*, Painel 12/047, 2012. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_

[%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_12/guia_referencial_de_mensuracao_do_desempenho_na_administracao_publica.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_12/guia_referencial_de_mensuracao_do_desempenho_na_administracao_publica.pdf)>. Acesso em: 29 jun. 2015.

UCHOA, Carlos Eduardo. Elaboração de indicadores de desempenho institucional. Brasília: ENAP/DDG, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/785/Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20Indicadores.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 jul. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA). *Pesquisa revela baixa participação de estudantes em atividades de extensão universitária*. Disponível em: <<http://www.proext.ufba.br/pesquisa-revela-baixa-participacao-de-estudantes-em-atividades-de-extensao-universitaria>>. Acesso em: 29 jun. 2015.