

DIRETRIZES DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL: UMA ANÁLISE DOS PRINCIPAIS SISTEMAS DE RANQUEAMENTO

Denis José Batista

Dra. Márcia Marcondes Altimari Samed

Resumo

Este trabalho tem por objetivo auxiliar na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Estadual de Maringá, através de propostas de ações que visam o desenvolvimento da universidade e criação de diretrizes de desempenho que auxiliem na avaliação institucional e definição de estratégias. Para isso, foram estudados alguns dos principais rankings de universidades nacionais e internacionais, seus métodos e critérios de avaliação, a fim de utilizá-los como diretrizes de desempenho. Como resultado, foram apresentadas propostas de ações para melhoria de desempenho que beneficiem a instituição.

Palavras-chave: *Diretrizes de Desempenho; Planejamento Estratégico; Ranking de Universidades.*

1. Introdução

É seguro dizer que o sucesso de uma empresa, ou mesmo sua sobrevivência, está ligado à sua capacidade em se adequar às constantes mudanças do cenário econômico em que está inserida. Isso torna o planejamento estratégico peça fundamental para o desenvolvimento da organização, ao estabelecer metas, traçar planos de ações e buscar novos recursos. Para que esse planejamento seja eficaz, é importante saber o que se passa na empresa, isto é, ter conhecimento dos processos existentes, como são executados, quais os resultados já obtidos. São essas informações que mostrarão se as metas estão sendo atingidas ou se há algo que impeça de alcançá-las. Para um melhor controle desses dados, são utilizados indicadores de desempenho, elaborados de acordo com o tipo do empreendimento: seja a quantidade de peças de roupas vendidas após o lançamento de uma nova coleção, ou o número de cirurgias realizadas com sucesso em um hospital.

A utilização de indicadores de desempenho também se dá pelas organizações públicas, como as universidades, que utilizam toda informação coletada como base para definir planos de desenvolvimento para os próximos anos. Essa escolha é crucial para o sucesso do planejamento, uma vez que serão a base das tomadas de decisões que envolvem os anos subsequentes da universidade.

Entretanto, não somente as Instituições de Ensino Superior (IES) utilizam seus dados como base de estudo. Órgãos de pesquisa, editoras, fundações acadêmicas, dentre outras

organizações, possuem seus sistemas de ranqueamento de universidade, cada qual levando em consideração os dados que mais se enquadram em seus interesses. Uma revista científica pode definir um ranking das melhores universidades de acordo com o número de trabalhos publicados na mesma. Esses sistemas de classificação não utilizam, necessariamente, os mesmos indicadores, sendo que, em alguns casos, a própria empresa responsável pelo ranking realiza a coleta de dados, seja por pesquisa de campo, avaliações escritas ou mesmo entrevistas. Esses mesmos dados podem não ser levados em consideração no planejamento da universidade, demonstrando uma falta de vínculo entre as instituições e os sistemas de ranqueamento.

A Universidade Estadual de Maringá (UEM), alvo desse trabalho, elabora anualmente o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – em que são definidos as políticas, objetivos e ações para atingi-las, abrangendo os próximos cinco anos – com base em uma análise realizada em cada área da instituição, como Ensino, Pesquisa, Extensão, entre outros, através de indicadores de desempenho. As informações coletadas nesses indicadores servem para a definição de ações para manutenção de padrão de qualidade e estratégias de implementação de projetos de melhorias.

Todavia, cada indicador pode não ser o ideal para representar o desempenho de determinado setor. Analisando sistemas de ranqueamento de universidades, é notável a diferença de critérios de avaliação utilizados, tanto pela própria instituição de ensino como entre os rankings. Essa dissimilitude permite casos em que a universidade conclui que houve um grande desenvolvimento em suas áreas, comparado a períodos anteriores, porém recebe pontuações consideradas baixas em certos sistemas de ranqueamento, que analisam o mesmo período e mesmos setores. Tendo essa distinção em vista, os indicadores escolhidos pela UEM para avaliar a instituição podem não ser adequados, ou ser insuficientes, para auxiliar em tomadas de decisão. Essa falta de ligação entre os indicadores adotados pela universidade e pelos rankings, possibilita melhorias no planejamento da instituição.

Esse trabalho teve como objetivo analisar os principais rankings de universidades, nacionais e internacionais, a fim de extrair indicadores de desempenho que podem contribuir com melhorias no PDI da UEM. De modo mais específico, esse estudo analisou os sistemas de ranqueamento de universidades existentes para identificar os principais critérios de avaliação utilizados. Além disso, também foi analisado o posicionamento da UEM em relação aos pontos avaliados pelos rankings, levantando os pontos fortes e fracos de acordo com os resultados. A partir dessa análise, pode-se propor melhorias ao PDI baseados nas avaliações realizadas.

2. Revisão bibliográfica

Nesse tópico serão abordados os conceitos e definições usados ao longo do trabalho, separados em dois subtópicos: revisão conceitual e revisão aplicada.

2.1 Revisão conceitual

2.1.1 Indicadores de desempenho

Para Neely (2014), um sistema de medição de desempenho se dá através de uma abordagem realizada na organização, que quantifica tanto a eficácia quanto a eficiência das ações executadas – através da coleta, análise e compartilhamento de dados – de modo a auxiliar em tomadas de decisões.

Conforme Barbosa (2006), as medições de desempenho agrupam informações cruciais para a empresa, tornando visível o papel de todos os colaboradores, o seu desempenho individual e sua participação no desenvolvimento organizacional. Através dessas medições, todos podem ter ciência do que realmente é importante para a organização – estratégia gerencial, controle de processos e resultados, melhorias dentro dos processos.

Medição de desempenho tem por finalidade apontar se as ações previstas foram executadas, complementando o ciclo do processo de gestão estratégica e evidenciando a relação entre estratégia organizacional e indicadores de desempenho. Dessa forma, a medição de desempenho é operacionalizada através de indicadores de desempenho (TAVARES, 2015).

Segundo Parmenter (2010), os indicadores de desempenho (*Key Performance Indicators – KPI*) representam um conjunto de métricas com foco nos aspectos do desempenho organizacional considerados mais críticos para o sucesso da organização. Tais indicadores raramente são desconhecidos pela organização, complementa o autor, podendo não terem sido reconhecidos ou arquivados pela equipe de gerenciamento responsável.

Para Faria (2008), os KPIs auxiliam nas tomadas de decisões dos gestores, permitindo que atuem com mais eficiência. Segundo o autor, os indicadores costumam possuir algumas características em comum, conforme a Tabela 1. Também destaca a importância dos objetivos das medidas, na criação dos indicadores, permitindo ações voltadas às causas do desempenho.

Tabela 1 – Características dos KPIs

Característica	Descrição
Independência	Cada indicador mede um aspecto ligado aos objetivos da empresa
Conexão	Possuem conexão com outros indicadores, de modo a mensurar todos os aspectos e problemas existentes
Simplicidade	Os cálculos envolvidos são simples, agrupando informações periódicas conforme planejamento
Invariabilidade	Representam medidas definidas, sem variação
Visibilidade	Clarifica os problemas e suas extensões

Fonte: Adaptado de Faria (2008)

2.1.2 Planejamento estratégico

Para Oliveira (2010), o planejamento significa o agrupamento e ordenação de objetivos e ações conjuntas que estão relacionados com as consequências futuras dos resultados gerados pelas tomadas de decisões da atualidade. O autor também define o planejamento como um processo elaborado com o intuito de alcançar objetivos definidos, de forma efetiva, eficaz e eficiente, concentrando os esforços da empresa da melhor maneira possível e otimizando a utilização de recursos disponíveis. O desenvolvimento de um planejamento adequado evidencia o preparo dos administradores no que diz respeito à mudança de postura da organização, caso ocorra algum imprevisto no desempenho da empresa.

O planejamento estratégico pode ser desenvolvido com base em uma análise realizada nos pontos fortes e fracos da empresa, conforme definido por Ansoff, Declercke e Hayes (1990). Segundo eles, além dos pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças presentes são o alicerce para a elaboração de estratégias que ligam os dois extremos, considerando os objetivos definidos pela empresa. Esse conceito é reforçado por Hitt, Hoskisson e Ireland (2017), que complementam dizendo que, não somente esses extremos, mas também as possibilidades que os recursos da empresa oferecem, assim como suas capacidades, tornam o planejamento estratégico mais eficaz.

Segundo Rumelt (2011), o planejamento estratégico é um processo como outros existentes na empresa. Sendo assim, possui entradas, saídas e tarefas que geram resultados, podendo conter ciclos de *feedback* ao longo de seu desenvolvimento. Os elementos que o constituem podem ser contínuos ou executados como projetos comedidos, com período de execução definidos. O autor ainda cita que o planejamento estratégico auxilia no pensamento estratégico, responsável por elaborar a estratégia da organização, abrangendo o cenário

competitivo, uma política que oriente sobre as metas que a empresa busca alcançar e os planos de ações que vise tais metas.

A ideia de Planejamento Estratégico como um recurso para tomada de decisões que visam o futuro da empresa é descrita por vários autores, ainda que seu conceito varie para cada um. Também é consenso entre eles que uma empresa que possua um bom planejamento estratégico está mais apta a se adequar ao mercado e enfrentar possíveis crises. Conforme Cavalcanti (2018), esse pensamento no futuro deve ser pautado na atualidade, ou seja, observando as mudanças que ocorrem na estrutura organizacional ao passar do tempo. Essa visão permite que os gestores de hoje possuam um alto grau de conhecimento, sendo capazes de se adequar de forma rápida as tendências do mercado. O autor complementa afirmando que, atualmente, existem mais pessoas nas empresas com pensamento e visão estratégicas, o que proporciona uma maior facilidade na aceitação de mudanças organizacionais. Aqueles que ainda não se enquadram nesse cenário, segundo o autor, sofrem com as consequências.

2.1.3 Análise SWOT

Segundo Daychouw (2008), a análise SWOT é uma ferramenta que auxilia o planejamento estratégico da organização, através da análise de cenários, com um sistema simples que permite sua utilização tanto em multinacionais como na criação de um blog.

Wright, Kroll e Parnell (2011) ainda ressaltam que essa ferramenta permite a elaboração de estratégias realistas que servirão de base para alcançar os objetivos propostos da organização.

Conforme Abreu, Justino e Santos (2017), a análise se dá a partir de uma matriz que relaciona Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (do inglês *Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*) do cenário competitivo da organização (Figura 1).

Figura 1 – Exemplo de Matriz SWOT

	BENEFICIA	PREJUDICA
FATORES INTERNOS	FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Adaptado de Daychouw *et al.* (2008)

Para Helms e Nixon (2010), as forças e as fraquezas representam a estrutura, os recursos naturais e o acesso a eles, e a eficiência dos recursos financeiros e humanos. Oportunidades e ameaças envolvem clientes, concorrentes, fornecedores, mudanças sociais, novas tecnologias, questões ambientais, econômicas, políticas e regulatórias, e tendências do mercado.

Os pontos fortes (Forças) são variáveis controláveis, pois pertencem aos fatores internos da organização. Eles proporcionam condições favoráveis à empresa e devem ser vastamente explorados, uma vez que influenciam positivamente no desempenho organizacional. (REZENDE, 2008). Os pontos fracos (Fraquezas) também fazem parte do ambiente interno da organização e, portanto, são controláveis. Representam aspectos negativos da instituição e são relevantes para o planejamento estratégico (MARTINS, 2007).

Os fatores externos, ou seja, as variáveis que a empresa não controla, incluem as oportunidades e as ameaças. Para Martins (2007), as oportunidades são os pontos positivos do produto ou serviço que a empresa oferece em comparação ao mercado onde está inserido ou irá adentrar. Callaes, Bôas e Gonzales (2006) explicam que as ameaças englobam todos os fenômenos e situações externos, tanto atuais como potenciais, que podem prejudicar o desempenho da organização em relação a seus objetivos.

2.2 Revisão aplicada

Para essa etapa, foi realizada uma pesquisa em anais e artigos publicados em eventos importantes (ENEGEP, SIMPEP, ICIEOM) com base em palavras-chaves. Para essa pesquisa, foi definido um período de 10 anos para as publicações, ou seja, artigos publicados entre 2007 e 2017. Inicialmente, as palavras chave da pesquisa foram **Plano de Desenvolvimento Institucional e Rankings**. Através desses critérios, foram encontrados cerca de 60 artigos em cada pesquisa (62 para PDI e 61 para Ranking, especificamente). Analisando os temas propostos nos trabalhos e revisando seus resumos, esse número foi reduzido a um total de 6

artigos. O baixo número de artigos selecionados indica que há uma carência de estudos nessa área, possibilitando que esse trabalho possua maior relevância, além de contribuir para futuros estudos que envolvam PDI e rankings de universidades.

2.2.1 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

Segundo Samonetto (2013), o PDI é um documento que contém a missão da universidade, bem como as metas, objetivos e as estratégias para atingi-las, por um período de cinco anos a partir da sua elaboração. O cronograma de implementação das ações definidas, assim como a metodologia a ser usada, devem estar contidos no documento, de forma articulada e coerente com os padrões de qualidade da instituição.

Campos (2013) complementa ao dizer que o PDI também deve conter uma relação dos indicadores de desempenho que permita analisar, de forma simples, a atual situação da universidade e seu futuro pós elaboração do PDI. O autor ainda afirma que o desenvolvimento do PDI deve estar fortemente ligado às práticas e avaliações institucionais realizadas, seja por métodos de internos (autoavaliação) ou externos.

Para Simões (2014), a elaboração do PDI abrange metas e objetivos que devem estar articulados com a missão e a visão da instituição. Segundo o autor, o PDI vai além de um documento que registra as metas e ações que a universidade deve seguir, mas também apresenta a busca da instituição por melhorias em seu desenvolvimento.

2.2.2 Ranking de universidades

Medeiros (2017) apresenta o conceito de ranking de universidades como uma ferramenta que classifica as instituições com base em diversos critérios. Para a autora, cada ranking possui uma particularidade na escolha desses critérios, contudo, o uso de métodos estatísticos faz com que eles sejam legítimos e causem impacto na forma em que as IES são vistas pela sociedade e pelo mercado de trabalho.

A classificação das instituições, através de uma avaliação em aspectos definidos, permite que aquelas que não se destacam, ou seja, que não ocupam os primeiros lugares de algum ranking, possam desenvolver projetos de melhorias baseados nos critérios utilizados por tais rankings. Isso demonstra a importância que os sistemas de ranqueamento possuem no planejamento estratégico das universidades (BEERKENS, 2008).

Vieira (2017) cita a existência dos rankings internacionais de universidades, que trabalham com diferentes indicadores de desempenho. Em seu artigo, o autor lista os cinco principais rankings internacionais, sendo eles:

- *Top University Rankings (Quacquarelli Symonds)*
- *The World University Rankings (Times Higher Education/Quacquarelli Symonds)*
- *Academic Ranking of World Universities*
- *U-Multirank*
- *SCImago Institutional Ranking*

3. Metodologia

3.1 Definição da pesquisa

Essa pesquisa é classificada como aplicada, em relação à natureza, uma vez que será através da coleta de dados que serão propostas melhorias a serem implantadas. As informações coletadas definem a abordagem da pesquisa como quantitativa. Por fim, a estratégia da pesquisa será documental.

3.2 Passo a passo

Para este trabalho, inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica conforme critérios e análises descritas na seção anterior, de modo a criar uma base de referência para os tópicos abordados contendo artigos, livros e outros trabalhos realizados sobre este tema.

A partir da informação coletada sobre rankings de universidades, verificou-se quais eram os mais conceituados, que serviriam para o desenvolvimento desse trabalho. Após selecionar os rankings, foram analisados os métodos e critérios de avaliação de cada um, para, posteriormente, estudar o posicionamento da UEM em cada item avaliado por tais rankings. Os resultados de cada avaliação, bem como os dados sobre o desenvolvimento da universidade – coletados anualmente para elaboração do PDI – foram coletados com o auxílio da ASP, órgão responsável pelo planejamento na instituição.

Por fim, as informações referentes às avaliações da UEM, de acordo com cada ranking, e ao banco de dados de desenvolvimento da universidade, foram estudados de modo a criar indicadores de desempenho que relacionem o desempenho da instituição nos sistemas de ranqueamento e a elaboração do PDI. Este ciclo de desenvolvimento é ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Etapas do Trabalho



Fonte: Autoria própria (2018)

4. Desenvolvimento

A UEM foi fundada em 1969 a partir da fusão de três faculdades estaduais – Faculdade Estadual de Ciências Econômicas, Faculdade Estadual de Direito, e Fundação Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras – passando a ser instituída como Fundação de Direito Público no ano seguinte. Em 1976 foi reconhecida, com a mesma denominação, por meio do Decreto Federal nº 77.583, de 11 de maio de 1976.

Atualmente, a universidade, com campus sede em Maringá, possui seis *campi* regionais – Arenito, Cianorte, Goioerê, Noroeste (Diamante do Norte), Umuarama e Vale do Ivaí – além de 27 polos de apoio presencial para cursos de graduação e pós-graduação na modalidade Ensino a Distância (EAD). Através desta estrutura, a UEM oferta 69 cursos de graduações, 53 cursos de especialização, 52 programas de mestrado e 26 programas de doutorados. Nos últimos 20 anos, o número de vagas ofertadas em programas de pós-graduação dobrou, evidenciando a extensão universitária. Também houve um aumento no número de convênios entre universidade e iniciativas privadas, totalizando 647 convênios com organizações privadas e públicas, conforme ilustrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Convênios por Instituição

Órgãos	Convênios
Privado – Sem fins lucrativos	221
Privado – Com fins lucrativos	25
Municipal	39
Estadual	250
Federal	112
TOTAL	647

Fonte: ASP/CPC (2017)

4.1 UEM nos rankings universitários

Ao longo dos quase 50 anos de existência, a UEM tornou-se uma das instituições mais importantes em ensino superior, no estado e no país, oferecendo ensino público, gratuito e de qualidade. Esse reconhecimento levou a universidade a ser reconhecida e premiada por diversas instituições ao redor do mundo. Os rankings universitários nacionais e internacionais demonstram esse *status* adquirido, pelas notas e avaliações recebidas.

Com tanto reconhecimento, são vários os rankings que classificam a UEM, tanto no Brasil como no mundo. Para esse trabalho, foram selecionados e analisados três dos principais rankings de destaque no cenário acadêmico.

4.1.1 Times Higher Education World University Rankings

O *Times Higher Education World University Rankings* (THE WUR) classifica os cursos de graduação e pós-graduação das universidades em nove áreas: *Art & Humanities, Business & Economics, Computer Science, Education, Engineering & Technology, Law, Life Science, Physical Science* e *Psychology*. Cada área é, então, avaliada em cinco pilares, cada um com um peso distinto: Citações (20,0%), Ensino (36,0%), Perspectiva Internacional (7,5%), Pesquisa (34,0%) e Transferência de Tecnologia (2,5%).

Em 2018, a UEM foi ranqueada nas posições 71-80 na América Latina. A Tabela 3 mostra o desempenho da UEM nas três últimas edições do THE WUR *Latin America*.

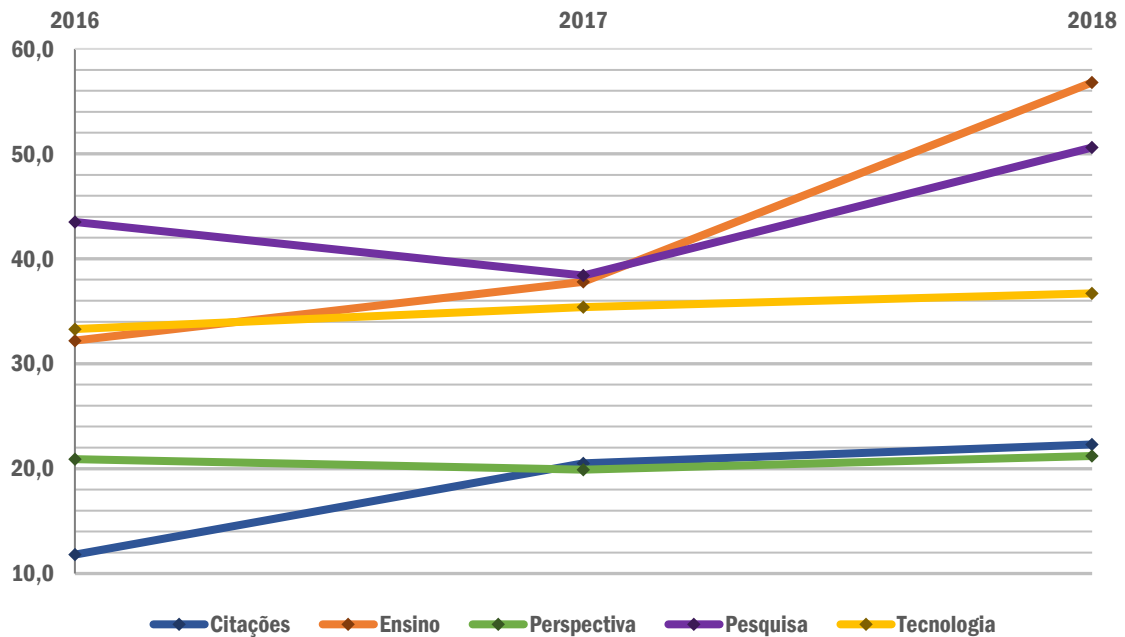
Tabela 3 – Desempenho UEM segundo THE WUR *Latin America* (2016-2018)

Pilares	2016	2017	2018
Citações	11,8	20,5	22,3
Ensino	32,2	37,8	56,8
Perspectiva Internacional	20,9	19,9	21,2
Pesquisa	43,5	38,4	50,6
Transferência de Tecnologia	33,3	35,4	36,7

Fonte: THE WUR (2016-2018)

O gráfico abaixo ilustra a evolução da UEM nas três últimas edições do THE WUR *Latin America* para cada pilar.

Figura 3 – Gráfico de Desempenho da UEM segundo THE WUR *Latin America* (2016~2018)



Fonte: Autoria Própria (2018)

O aumento ocorrido em todos os pilares demonstra um melhor desempenho em relação ao ano de 2016, em especial na área de Ensino – indicador com o maior peso no ranking – onde houve aumento de mais de 24 pontos. Esse resultado evidencia o empenho da universidade para oferecer melhores serviços aos estudantes e a comunidade externa.

A área de Pesquisa teve queda de desempenho em 2017 – com decréscimo de pouco mais de 5 pontos. Essa queda deu-se pela redução de investimentos em pesquisas e projetos, não apenas na UEM como em outras universidades nacionais, que também influenciou na queda de pontuação das demais instituições. Mesmo com uma diminuição significativa nas avaliações, o Brasil foi o terceiro país melhor representado no ranking daquele ano. Em 2018, a UEM não somente recuperou-se dos pontos perdidos como teve desempenho superior ao ano de 2016, destacando os esforços da instituição em relação ao seu desenvolvimento.

A Perspectiva Internacional avalia a capacidade da universidade em atrair estudantes e professores estrangeiros para graduação e projetos. Em 2017, a UEM teve queda de pontuação, ainda que de menor impacto em comparação ao indicador de Pesquisa. Como resposta, negociações de acordos internacionais e criação de normas para facilitar a internacionalização da universidade e estimular a comunidade acadêmica mundial, começaram a ser trabalhadas. O resultado pode ser visto no desempenho da UEM em 2018, superior às duas últimas edições do THE WUR *Latin America*.

4.1.2 Ranking Universitário Folha

O Ranking Universitário Folha (RUF) avalia as instituições brasileiras com base em cinco indicadores, com diferentes pesos: Ensino (32%), Inovação (4%), Internacionalização (4%), Mercado de Trabalho (18%), e Pesquisa (42%).

Em 2018, a UEM foi classificada a 25ª melhor universidade do país no ranking geral. A Tabela 4 mostra o desempenho da UEM no ranking geral e em cada indicador do RUF, nas três últimas edições.

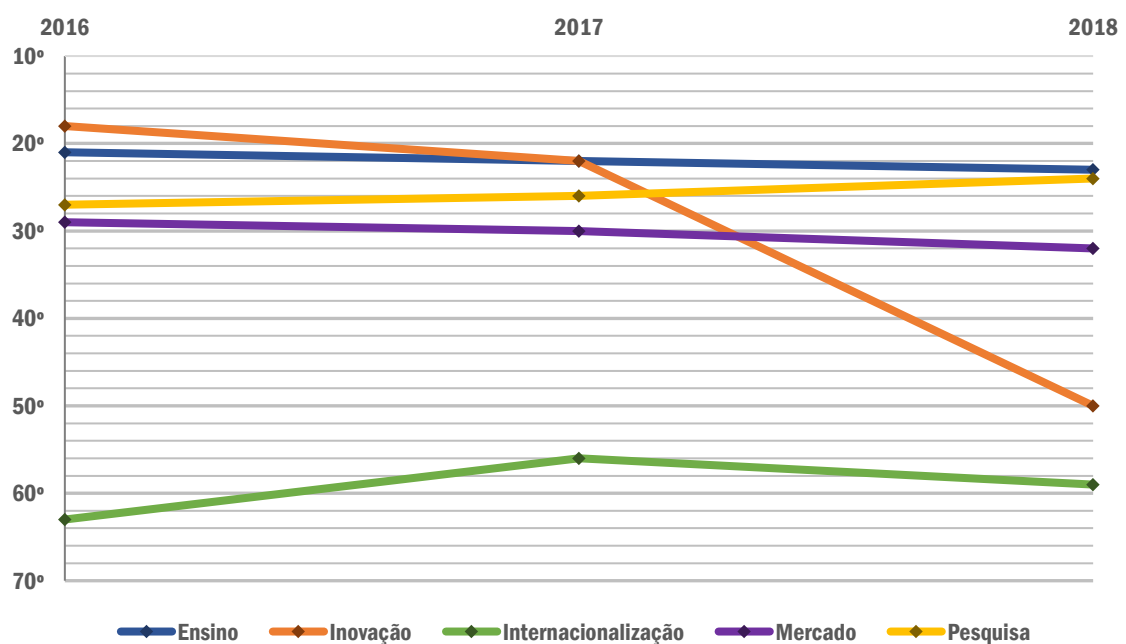
Tabela 4 – Desempenho UEM segundo RUF (2016-2018)

Rank	Colocação			Nota		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Ensino	21°	22°	23°	26,60	26,68	26,63
Inovação	18°	22°	50°	3,47	3,36	2,33
Internacionalização	63°	56°	59°	2,46	2,64	2,50
Mercado	29°	30°	32°	15,31	15,21	15,06
Pesquisa	27°	26°	24°	34,82	35,16	35,64
Ranking Geral	24°	24°	25°	82,66	83,05	82,16

Fonte: RUF (2016-2018)

O gráfico da figura 4 mostra a classificação da UEM nas 3 últimas edições do RUF, em cada indicador.

Figura 4 – Gráfico de Desempenho da UEM segundo RUF (2016~2018)



Fonte: Autoria Própria (2018)

O indicador Inovação se destaca no gráfico por ter a maior queda de classificação dentre os indicadores – 22º para 50º - na última edição do RUF. Esse indicador analisa o número de patentes pedidas pela universidade nos últimos dez anos (2008-2017 para a última edição). Isso demonstra que no ano de 2007 – avaliado no ranking de 2017, mas não no de 2018 – houveram mais registros de patente do que em 2017.

Por outro lado, a área de Pesquisa cresceu em sua classificação, tanto em 2017 quanto em 2018, ainda que modestamente. Por ser o indicador com maior peso no ranking, esse pequeno crescimento impediu que a UEM tivesse um desempenho pior em 2018, mesmo que tenha perdido uma posição no ranking geral. O aumento na nota recebida nesse item também demonstra o empenho da instituição em seus trabalhos acadêmicos e projetos de pesquisa, tanto pelo impacto causado na comunidade (citações em outros estudos) quanto pela arrecadação que essas pesquisas angariam.

4.1.3 Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição

O Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) avalia a qualidade das universidades brasileiras através de três aspectos: média dos Conceitos Preliminares de Curso (CPC) nos últimos três anos, média das avaliações realizadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) nos últimos três anos, e a distribuição de estudantes nos cursos de graduação e pós-graduação.

O CPC é um indicador que avalia os cursos de graduação das instituições de ensino superior nacionais, tendo como base o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE).

A CAPES é uma fundação vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e que avalia os cursos de pós-graduação das universidades brasileiras.

A Tabela 5 mostra o desempenho da UEM segundo o IGC de 2016. Até a conclusão dessa etapa do trabalho, o IGC de 2017 não havia sido divulgado.

Tabela 5 – Desempenho UEM segundo IGC (2016)

Indicadores	2015	2016
Doutorado	4,83	4,82
Graduação	2,90	2,90
Mestrado	4,59	4,58
IGC	4	4

Fonte: IGC (2016)

O sistema de avaliação do IGC calcula a média entre os indicadores e arredonda para cima. Como o maior índice que pode ser alcançado é 5, o desempenho da UEM nas últimas avaliações é considerado satisfatório. Uma das formas de se interpretar esse resultado é levando em conta a diminuição de investimentos em projetos de pesquisa e de ensino, que acarretaria em uma diminuição do IGC. Contudo, a universidade conseguiu manter sua pontuação, o que indica o empenho da instituição em atender os estudantes de graduação e pós-graduação.

4.2 Desempenho geral

Apesar de cada ranking possuir critérios diferentes de avaliação, existem algumas áreas de análise em comum entre eles, em especial nos rankings THE WUR e RUF (Figura 5). Através dessa comparação, três áreas de análise se destacam: Pesquisa, Ensino e Tecnologia.

Figura 5 – Comparação entre critérios de avaliação THE WUR x RUF

THE WUR	RUF
<p>PESQUISA Analisa a quantidade de pesquisas publicadas, montante arrecadado por elas e reputação da universidade pela excelência das publicações.</p>	<p>PESQUISA Analisa o número de trabalhos publicados, o montante arrecadado por elas e o impacto no meio acadêmico (quantidade de citações em outros estudos).</p>
<p>CITAÇÕES Verifica a quantidade de citações de trabalhos publicados pela instituição em outros estudos.</p>	
<p>ENSINO Avalia a reputação da universidade de acordo com pesquisas de opinião realizada com estudantes e corpo docente. Também avalia a infraestrutura da instituição para atender a população acadêmica.</p>	<p>ENSINO Considera a opinião de docentes sobre a universidade – através de pesquisas do Datafolha – e a nota média dos alunos, segundo o ENADE. Também avalia aspectos do corpo docente, como dedicação em carga horária e titulação.</p>
<p>TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA Analisa a capacidade da universidade de contribuir com as empresas, através de inovações e consultorias.</p>	<p>INOVAÇÃO Verifica a quantidade de patentes pedidas pela instituição nos últimos dez anos.</p>

Fonte: Autoria Própria (2018)

4.2.1 Pesquisa

Em relação à Pesquisa, ambos rankings demonstram evolução por parte da UEM. A exceção é a edição do THE WUR de 2017, onde houve queda de pontuação em relação ao ano anterior. A explicação para esse declínio é a diminuição de investimentos em pesquisas, que também pode ser notado nas avaliações das principais universidades naquele ano. No entanto, a universidade teve aumento no número de citações, critério também avaliado pelo RUF na área

de Pesquisa, que mostra o empenho da instituição em buscar a excelência em seus trabalhos. Esse empenho é evidenciado nos últimos rankings divulgados, em que a UEM manteve o crescimento em sua nota, destacando novamente o indicador de Pesquisa do THE WUR, onde houve um aumento de quase 32%.

Em se tratando de pontos fortes e fracos de uma instituição, os resultados das avaliações destacam a UEM pela qualidade de seus trabalhos no cenário acadêmico, buscando sempre realizar com excelência seus estudos, ganhando reconhecimento dentro e fora do país – como demonstrado pelo aumento de citações, em contrapartida do decréscimo de pesquisas publicadas. Todavia, também fica evidente a dependência da universidade por recursos, que pode prejudicar o desenvolvimento de novos estudos por falta de investimento.

4.2.2 Ensino

A UEM manteve um crescimento em suas avaliações realizadas pelo THE WUR – com destaque para a última edição, onde houve crescimento de mais de 50%. Entretanto, ela manteve-se com uma média de 26,6 pontos nas três últimas edições do RUF, com variações menores que 0,1 para mais ou menos. Apesar do equilíbrio, a universidade perdeu uma posição no ranking para cada edição após a de 2016, devido à melhora na avaliação de outras universidades que, conseqüentemente, subiram de posição na classificação.

Essa distinção entre as avaliações pode ser explicada pela relatividade entre os métodos de avaliação utilizados pelos sistemas de ranqueamento, como, por exemplo, as pesquisas de opiniões realizadas por diferentes órgãos de estudo (*Academic Reputation Survey* para o THE WUR e *Datafolha* para o RUF). Não somente a forma como as pesquisas foram realizadas, mas também a população participante influencia no resultado. Desta forma, ainda que as pesquisas sejam realizadas num mesmo local, é possível coletar dados totalmente diferentes entre si.

Analisando esse indicador, pode-se notar que a falta de recursos para investimento em infraestrutura e para abertura de concursos para contratação de docentes, são fatores que podem ameaçar o desenvolvimento da instituição. Por outro lado, a universidade pode trabalhar em incentivos aos alunos e docente voltados ao ENADE (considerado na avaliação do RUF e contabilizado no IGC). Dessa forma, não apenas conseguiria melhores médias nos rankings como também agregaria valor na formação dos estudantes.

Outro ponto de destaque da UEM é o corpo docente, que hoje conta com mais de 1600 profissionais em exercício, sendo a maioria com formação em doutorado (1187 doutores). A qualificação dos docentes é reconhecida no cenário acadêmico e já rendeu diversos prêmios e conquistas, individuais e coletivas, além de citações em estudos realizados no Brasil e afora. Entretanto, o número de docentes que ingressam na universidade é menor que a quantidade de professores que saem, seja por aposentadoria, para qualificação ou por outros motivos. Essa falta de novos docentes pode acabar prejudicando o desempenho do ensino na universidade, sendo, no entanto, dependente de políticas estaduais que possam abrir concursos para reposição.

4.2.3 Tecnologia

Ambos os rankings analisam a influência das instituições em relação à tecnologia com base na inovação. Esse item foi o que teve a maior queda dentre os indicadores na avaliação do RUF 2018. A discrepância no resultado dessa avaliação – queda de mais de 30% – se deve pela diminuição de patentes pedidas pela UEM entre os anos de 2017 (avaliado a partir do RUF 2018) e 2007 (avaliado até o RUF 2017).

O fato dessa área ter os indicadores de menor peso em seus respectivos rankings pode pesar contra quando se elaboram estratégias de desenvolvimento pra universidade, seja pela baixa representatividade nas avaliações ou pela evolução em outras áreas – como Pesquisa e Ensino – que podem dar a falsa sensação de compensação pela queda de desempenho em Inovação. Entretanto, a criação de tecnologias e pedidos de novas patentes são consequências de estudos e pesquisas realizadas pela instituição. Dessa forma, para se investir em Inovação, é necessário investimento em Pesquisa.

A internacionalização da universidade também pode contribuir para o desenvolvimento de tecnologia, através de parcerias com organizações estrangeiras, levando em conta o aumento de convênios firmados pela UEM nos últimos anos e os benefícios crescentes gerados para empresas e comunidade externa, nacional e internacional. Os acordos firmados também podem incentivar mais o intercâmbio de estudantes, professores e pesquisadores que contribuiriam para, não apenas manter o padrão de qualidade reconhecido no cenário acadêmico, mas até mesmo alcançar um nível superior de excelência.

4.3 Propostas de melhorias para o PDI

Através das avaliações em cada uma das áreas citadas no tópico anterior, foi possível destacar os pontos fortes e fracos da instituição, além de identificar os fatores externos que possam beneficiar ou prejudicar seu desenvolvimento. Todos esses fatores estão separados em uma matriz SWOT (Figura 6) para auxiliar no desenvolvimento do trabalho.

Figura 6 – Matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Excelência em pesquisa; Reconhecimento no cenário acadêmico; Qualificação do corpo docente	Nota do ENADE; Reposição de docentes; Infraestrutura
Parceria com organizações; Busca de oportunidades/projetos; Internacionalização	Políticas estaduais/federais
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Autoria Própria (2018)

Pontos fortes destacados por uma matriz SWOT devem ser amplamente explorados pela organização que pretende se manter competitiva, além de aproveitar todas as oportunidades previstas. Contudo, o ponto decisivo para o desenvolvimento da organização é a capacidade de transformar ameaças em oportunidades. Para isso, é necessário que a instituição seja capaz de visualizar oportunidades de extrair novas tecnologias, parcerias ou recursos de cenários problemáticos, com base em suas forças, além de ter a agilidade para fazer isso, erradicando ou minimizando os possíveis prejuízos que tais ameaças podem causar.

Com base na matriz SWOT apresentada acima, são propostas algumas ações para melhoria do planejamento estratégico da UEM:

- Firmar parcerias com entidades públicas e privadas a fim de ampliar as áreas de pesquisa, podendo gerar novas tecnologias que beneficiem ambos os lados;
- Formalizar convênios de prestação de serviços realizados pela UEM, que possam contribuir com a comunidade e o mercado através de consultorias e inovação;
- Intensificar os esforços na busca pela excelência nas pesquisas realizadas pela instituição, mantendo o padrão de qualidade reconhecido no meio acadêmico;
- Negociar acordos internacionais que incentivem o intercâmbio de estudantes e docentes, em todas as áreas de ensino, além de aumentar os esforços para criação de normas que facilitem a internacionalização da instituição e estimule a parceria com órgãos estrangeiros;
- Realizar palestras voltadas a incentivar os graduandos a participar do ENADE, conscientizando sobre a importância da prova.

Acredita-se que essas ações possam agregar valor ao PDI da universidade, proporcionando uma melhor qualidade do serviço ofertado, além de alcançar melhores avaliações nos rankings nacionais e internacionais, que, com efeito, aumentam a visibilidade da UEM e proporcionam novas oportunidades de parcerias, estudos e serviços que contribuam com a comunidade e o mercado.

5. Considerações finais

Esse trabalho teve por propósito auxiliar na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Estadual de Maringá, através da análise de rankings nacionais e internacionais de universidades e de seus critérios de avaliação. Os sistemas de ranqueamento usados pelas instituições avaliadoras possuem diferentes critérios de avaliação, os quais podem ser utilizados para analisar o nível de desenvolvimento da universidade e, dessa forma, contribuir na criação de planos estratégicos para os anos subsequentes. Assim, nesse estudo foi realizado a análise de três principais rankings de universidades e, posteriormente, elaborado indicadores de desempenho com base nos resultados das avaliações. Esses indicadores poderão ser adotados na autoavaliação realizada pela UEM ao elaborar os PDIs, anualmente. Além disso, foram propostas ações de melhorias que visam manter os pontos fortes da universidade, aproveitar as oportunidades que possam surgir, e evitar ou minimizar os cenários que possam ameaçar o desenvolvimento da instituição.

A utilização dos indicadores propostos pode facilitar a autoavaliação, incrementar os dados coletados que servirão como base para a elaboração de novas estratégias, além de abrir espaço para que novos estudos sejam realizados com outros sistemas de ranqueamento de renome, não citados nesse artigo. O cruzamento de diferentes rankings, em um mesmo intervalo de tempo, pode gerar novos e mais eficientes indicadores. A importância na escolha dos rankings para análise está relacionada aos dados publicados, de modo que se busque por rankings publicados num mesmo ano para que as comparações sejam mais confiáveis. Ao exemplo, o IGC – importante índice de avaliação de universidades e cursos – não pode ser confrontado com os rankings do THE WUR e do RUF, pois, até a finalização desse trabalho, os resultados de 2017 ainda não haviam sido publicados, ao passo que os demais já haviam publicado as edições de 2018 de seus rankings e já preparavam a edição do ano seguinte.

Por fim, esse estudo destaca a importância da análise institucional para o desenvolvimento de um planejamento estratégico, utilizando diretrizes e formas de análise adequadas à realidade da universidade. Sistemas de avaliação como os rankings de universidades podem agregar valor e confiabilidade nos dados coletados ao longo do ano, recomendando, portanto, novos estudos que envolvam esta área.

6. Referências

ABREU, M. F. **Análise das Estratégias Organizacionais: Um Estudo de Caso em uma Empresa Fabricante de Produtos de Limpeza e Polimento na Cidade de Parelhas-RN.** ENEGEP, 2017.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R.L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

BARBOSA, D. H.; MUSETTI, M. A. & KURUMOTO, J. S. **Sistema de medição de desempenho e a definição de indicadores de desempenho para a área de logística.** XIII Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru, SP: SIMPEP, 2006.

BEERKENS, E. (2008). **The emergence and institutionalisation of the European higher education and research area.** European Journal of Education, 43(4), 407-425.

CALAES, G. D.; VILLAS BÔAS, R. C.; GONZALES, A. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro.** 1. ed. Rio de Janeiro: Cyted, 2006.

CAMPOS, F. C. **Análise de Aspectos Estratégicos para Gestão de IES Privada.** ENEGEP, 2013.

CAVALCANTI, M., organizadora. **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação.** 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2018.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

FARIA, A. C.; COSTAS, M. F. G. **Gestão de Custos Logísticos**. 1 ed. São Paulo. Atlas, 2008.

HELMS, M. & NIXON, J. **Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade**. Journal of Strategy and Management, n. 3, p.215-251, 2010.

HITT, A. M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MEDEIROS, C. F. **Proposição de um Modelo de Gestão de Excelência Baseados nos Rankings de Universidades**. ENEGEP, 2017.

NEELY, A. **Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda**. Publicado em *International Journal of Operations & Production Management*, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. 26.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARMENTER, D. **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. 3 ed. EUA: Wiley, 2010.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RUMELT, R. P. **Good Strategy / Bad Strategy: The Difference and Why It Matters**. Crow Business, 2011.

SAMONETTO, V. **Análise de Aspectos Estratégicos para Gestão de IES Privada**. ENEGEP, 2013.

SIMÕES, A. M. L.; RODRIGUES, M. V.; ALEXANDRE, J. W. C. **Alinhamento Estratégico e Ações de Formação para a Docência no Ensino Superior em uma IES Pública**. ENEGEP, 2014.

TAVARES, L. **Administração moderna da manutenção**. Rio de Janeiro: Novo Pólo Publicações, 2015.

VIEIRA, R. K. **Proposição de um Modelo de Gestão de Excelência Baseados nos Rankings de Universidades**. ENEGEP, 2017.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011.