



YARA MAGALY ALBANO SOARES

**Uma análise dos Indicadores de Desempenho das Instituições Federais
de Ensino Superior, na visão de diferentes usuários.**

NATAL/RN

2007

YARA MAGALY ALBANO SOARES

**Uma análise dos Indicadores de Desempenho das Instituições Federais
de Ensino Superior, na visão de diferentes usuários.**

Dissertação apresentada ao Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba, da Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Marco Túllio de Castro Vasconcelos

Natal/RN

2007

YARA MAGALY ALBANO SOARES

**Uma análise dos Indicadores de Desempenho das Instituições Federais
de Ensino Superior, na visão de diferentes usuários.**

Dissertação apresentada ao Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba, da Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Data de aprovação: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA:

Profº Dr. Marco Túllio de Castro Vasconcelos – USP (Orientador)

Profª Dra. Aneide de Oliveira Araújo – USP (Membro interno)

Profº Dr. Hermínio Ramos de Souza – UFPE (Membro externo)

Natal/RN

2007

*Para as pessoas mais importantes na minha vida:
Meus familiares. Ao meu marido Emanuel, pelo
incentivo e confiança constantes; ao meu filho
Rafael, que, depois de ver tantas vezes os meus
ensaios das apresentações dos seminários, é quase
um professor de contabilidade; à minha mãe,
exemplo constante de sabedoria e amor e aos meus
irmãos: Iris, Maxwell, Yonara e Elvira por
acreditarem em mim. Por fim, ao grande mentor de
minha vida, Meu pai (in memoriam).*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser minha força e meu guia em todas as jornadas de minha vida.

Ao Prof. Dr. Marco Túllio de Castro Vasconcelos, especialmente, pelo privilégio de ter convivido e desfrutado de suas orientações edificantes.

Aos demais professores do programa, pelo apoio e amizade, destacadamente, ao Dr. Paulo Hamilton Maia e ao Dr. César Tiburcio Silva .

Aos colegas de turma, em especial à Joana D´arc Medeiros, Josicarla Santiago Soares, Diogo Henrique Silva, Lúcia Albuquerque, José Ribamar e Fernanda Holanda, pela camaradagem e solidariedade.

Às minhas tias, Maria do Céu Pereira, pela hospedagem durante todo o ano de 2005 em João Pessoa; e a Maria de Lourdes Albano, pela generosa compreensão durante esta jornada.

Àquelas pessoas que sempre estiveram conosco: Ridan Borges, pela presteza e cuidado, ao amigo Prof. Ridalvo Medeiros por acreditar no meu compromisso.

Aos auditores e fiscais da Controladoria Geral da União – Unidade Rio Grande do Norte, os Srs. Maia e Gildemir.

Aos Prof. Dr. Manoel Palácios, Secretário substituto da SESu; à Prof. Dra. Ilka Maria de Almeida Moreira, Coordenadora Geral de Acompanhamento das IFES e HU´s – MEC/SESu e ao Prof. Roberto Santos.

Aos colegas da Faculdade União Americana, em especial as Profa. Patrícia Dallyane, Profa. Ana Lúcia Brenner, Profa. Anairam Medeiros e Aúrea França, pelo carinho durante a realização desse trabalho.

Aos outros colegas professores e aos meus alunos queridos pelas contribuições no decorrer desta pesquisa.

E a todas as pessoas que passaram por esta etapa da minha vida e que contribuíram de alguma forma para este fim.

RESUMO

Os indicadores de desempenho proferidos pelo Tribunal de Contas da União através de sua Decisão nº 408/2002 foi o foco desta pesquisa, que teve como objetivo geral verificar a utilidade desses indicadores, na visão dos seguintes usuários: Instituições Federais de ensino superior, Tribunal de Contas da União, Controladoria Geral da União e Ministério de Educação e Cultura através da sua Secretária de Ensino Superior. Para isso, foi utilizada a metodologia de análise de multicase, observando analiticamente os conteúdos dos relatórios divulgados por esses usuários. As hipóteses de trabalho foram construídas sobre a seguinte sentença 1 - Os usuários utilizam esses indicadores para tomada de decisão em suas gestões; 2 - os usuários não utilizam esses indicadores para tomada de decisão em suas gestões. Discorreu-se sobre o referencial conceitual pertinente ao tema, e sobre uma análise na visão do pesquisador dos resultados apresentados por esses indicadores por cinco universidades no período de 2003 a 2005. A amostra selecionada foi composta pelas Universidades Federais da Bahia, do Ceará, da Paraíba, de Pernambuco e do Rio Grande do Norte. Fazem-se observações sobre o que os resultados dos indicadores proferidos poderiam revelar quanto ao desempenho gerencial de cada uma das cinco universidades. Para isso, foram utilizados como recursos, gráficos e tabelas para visualizar a variação desses resultados em relação aos resultados das médias da região Nordeste e do Brasil. A pesquisa concluiu que os indicadores de desempenho não são utilizados, por tanto a hipótese alternativa é aceita. O estudo recomenda por fim, que o código de conduta gerencial não se limite à mera observância de leis e regulamentos, mas sim, que sirva para a constituição de alianças com aqueles que buscam soluções para os desafios da sociedade. A continuidade desta pesquisa se faz através de novas pesquisas nessa área por esses usuários: o TCU, o MEC, as IFES, a CGU e a Sociedade brasileira para que os próximos resultados sejam apresentados de forma consistente marcando um grande passo para o desenvolvimento gerencial destas unidades da administração indireta do governo federal: as IFES.

Palavras chaves: Indicadores de desempenho. Avaliação. Controle. Planejamento. Gestão.

ABSTRACT

The acting indicators uttered by the Tribunal of Bills of the Union through its Decision 408/2002 was the focus of this research, that had as general objective to verify the usefulness of those indicators, in the following users' vision: Federal institutions of higher education, Tribunal of Bills of the Union, General Control board of the Union and Ministry of Education and Culture through its higher education Secretary. For that, the methodology of multicases analysis was used, observing the contents of the reports analytically published by those users. The work hypotheses were built on the following sentence 1 - The users use those indicators for making of decision in their administrations; 2 - the users don't use those indicators for making decision in their administrations. Discoursed on the pertinent conceptual referring to the theme, and on analyzes in the researcher's of the results vision presented by those indicators by five universities in the period from 2003 to 2005. The selected sample was composed by the Federal Universities of Bahia, of Ceará, of Paraíba, of Pernambuco and of Rio Grande do Norte. Observations are made on the one that the results that be reveal related to the managerial acting of each one of the five universities of the uttered indicators. For that, they were used as resources, graphs and tables to visualize the variation of those results in relation to the results of the averages of the Northeast area and of Brazil. The research concluded that the acting indicators are not used, for so much the alternative hypothesis is accepted. The study recommends finally, that the code of managerial conduct is not limited to the mere observance of laws and regulations, but, that is for the constitution of alliances with those that look for solutions for the challenges of the society. The continuity of this research is made through the alliance among TCU, MEC, IFES, CGU and the Brazilian Society so that the next results are presented in a consistent way marking a great step for the managerial development of these units of the federal government's indirect administration: IFES.

Key Words: Performance Indicators. Evaluation. Control. Planning. Management

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Variação Regional da Evolução Histórica do Custo Corrente/Aluno Equivalente com HU.....	69
Gráfico 2 - Variação Nacional da Evolução Histórica do Custo Corrente/Aluno Equivalente - Com HU.....	70
Gráfico 3 - Variação Regional do Custo Corrente/Aluno Equivalente - Sem HU.....	73
Gráfico 4 - Variação Regional da Evolução Histórica Aluno Tempo Integral/Professor Equivalente.	78
Gráfico 5 - Variação Nacional da Evolução Histórica Aluno Tempo Integral/Professor Equivalente.	78
Gráfico 6 - Variação Regional da Evolução Histórica Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente Com HU.	83
Gráfico 7 - Variação Nacional da Evolução Histórica Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente Com HU.	84
Gráfico 8 - Variação Regional e Nacional da Evolução Histórica do Número de Funcionários Equivalentes: (b) - Sem HU	86
Gráfico 9 - VARIAÇÃO Regional do Funcionário Equivalente Com HU/Professor Equivalente.....	88
Gráfico 10 - Variação Nacional do Funcionário Equivalente Com HU/Professor Equivalente.....	89
Gráfico 11 - Variação Regional e Nacional da Evolução Histórica do Funcionário Equivalente Sem HU/Professor Equivalente.....	92
Gráfico 12 - Variação Regional da Evolução Histórica do Grau de Participação Estudantil Sem HU/Professor Equivalente.	95
Gráfico 13 - Variação Nacional da Evolução Histórica do Grau de Participação Estudantil Sem HU/Professor Equivalente	96
Gráfico 14 - VARIAÇÃO REGIONAL em Termos Percentuais (%) da Evolução Histórica do Grau de Envolvimento Discente com Pós-Graduação das IFES: UFBA, UFC, UFPB, UFPE e UFRN.....	100
Gráfico 15 - Variação Nacional da Evolução Histórica do Grau de Envolvimento Discente com Pós-Graduação.....	101

Gráfico 16 - Variação Regional da Evolução Histórica do Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação.	106
Gráfico 17 - Variação Nacional da Evolução Histórica do Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação.	106
Gráfico 18 - Variação Regional da Evolução Histórica do Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD) para a Pós-Graduação.	110
Gráfico 19 - VARIAÇÃO NACIONAL em Termos Percentuais (%) da Evolução Histórica do Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD) para a Pós-Graduação das IFES: UFBA, UFC, UFPB, UFPE e UFRN.	111
Gráfico 20 - VARIAÇÃO REGIONAL em Termos Percentuais (%) da Evolução Histórica da Taxa de Sucesso na Graduação (TSG) das IFES: UFBA, UFC, UFPB, UFPE e UFRN.	113
Gráfico 21 - VARIAÇÃO NACIONAL em Termos Percentuais (%) da Evolução Histórica da Taxa de Sucesso na Graduação (TSG) das IFES: UFBA, UFC, UFPB, UFPE e UFRN.	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação das IFES quanto ao número de matrículas – ano referência:2005	30
Tabela 2 – Custo Corrente/Aluno Equivalente	64
Tabela 3 – Variação Custo Corrente/Aluno Equivalente em %	65
Tabela 4– Variação Custo Corrente/Aluno Equivalente sem HU - ano 2005	71
Tabela 5–Aluno Tempo Integral/Professor	75
Tabela 6– Variação Aluno Tempo Integral/Professor em %.....	75
Tabela 7 –Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente com HU	80
Tabela 8 – Variação Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente com HU em %	80
Tabela 9– Variação Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente sem HU Ano - 2005.....	85
Tabela 10 - Funcionário Equivalente com HU/ Professor Equivalente	87
Tabela 11 – Variação Funcionário Equivalente com HU/ Professor Equivalente	87
Tabela 12 – Variação Funcionário Equivalente sem HU/ Professor Equivalente	90
Tabela 13 - Grau de Participação Estudantil.....	93
Tabela 14 – Variação do Grau de Participação Estudantil	93
Tabela 15 – Grau do Envolvimento Discente com Pós-graduação	97
Tabela 16 - Variação do Grau de Envolvimento Discente com Pós-Graduação	97
Tabela 17 – Conceito Capes com Pós-graduação.....	102
Tabela 18 – Variação do Conceito Capes com Pós-grqaduação.....	102
Tabela 19 - IQCD	107
Tabela 20-Variação do IQCD	107
Tabela 21 – Taxa de Sucesso da Graduação	112
Tabela 22 – Variação da Taxa de Sucesso da Graduação	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências do TCU	53
Quadro 2 – Indicadores de desempenho das IFES´s do ano de 2003.....	58
Quadro 3 - Indicadores de desempenho das IFES do ano de 2004.....	59
Quadro 4- Indicadores de desempenho das IFES do ano de 2005.....	60

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

ADCON	Secretaria Adjunta de Contas do TCU
AG	Número de Aluno Efetivamente Matriculado na Graduação
AGE	Número de Aluno Equivalente na Graduação
AGTI	Aluno da Graduação Tempo Integral
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
APG	Aluno de Pós Graduação Matriculados
APGTI	Aluno de Tempo Integral na Pós Graduação
AR	Alunos de Residência Médica
ARTI	Número de Aluno de Residência Médica
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CGU	Controladoria Geral da União
CNRM	Comissão Nacional de Residência Médica
DFID	Department for International Development
DPC	Duração Padrão do Curso de Acordo com a Tabela da SESu Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP
FORPLAD	Fórum dos Pró-reitores de Planejamento
FUA	Fundação Universidade do Amazonas
FUB	Fundação Universidade de Brasília
FUFSCAR	Fundação Universidade Federal de São Carlos
GEPG	Grau de Envolvimento na Pós - Graduação
GPE	Grau de Participação Estudantil
HU	Hospitais Universitários
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira
IQCD	Índice de Qualificação do Corpo Docente

MEC	Ministério da Educação e Cultura
NDI	Número de Diplomados, no Ano Letivo Referente ao Exercício, em Cada Curso
N _{DI}	Número de Diplomados
NI	Número de Alunos que Ingressaram, no Ano Letivo Relativo ao Exercício, em Cada Curso
OCC	Orçamento de Custeio de Capital
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
SECEX	Secretaria de Controle Externo
SESu	Secretaria Superior de Ensino
SFC	Secretária Federal de Controle
TC	Tribunal de Contas
TCU	Tribunal de Contas da União
TSG	Taxa de Sucesso na Graduação
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFCEG	Universidade Federal de Campina Grande
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPI	Universidade Federal do Piauí
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

UFRS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UFV	Fundação Universidade de Viçosa
UG	Unidade Gestora
UnB	Universidade de Brasília
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA	17
1.2	JUSTIFICATIVA	19
1.3	DEFINIÇÃO E SELEÇÃO DO PROBLEMA	23
1.4	ELABORAÇÃO DE HIPÓTESES DE TRABALHO	24
1.5	DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS	25
1.5.1	<i>Objetivo geral</i>	25
1.5.2	<i>Objetivos específicos</i>	25
1.6	DELIMITAÇÃO	26
1.7	METODOLOGIA	27
1.7.1	<i>Quanto ao procedimento: Bibliográfica, documental e estudo multicasos</i>	29
1.7.2	<i>Universo e amostra</i>	29
1.7.3	<i>Instrumento de coleta de dados</i>	30
1.7.4	<i>Análise dos dados</i>	31
1.7.5	<i>Limitação do método</i>	34
1.8	ESTRUTURA DO TRABALHO	34
2	REFERENCIAL TÉORICO	36
2.1	CONCEITOS BÁSICOS	37
2.1.1	<i>O processo de gestão</i>	37
2.1.2	<i>O processo de planejamento</i>	38
2.1.3	<i>Relatórios de gestão da IFES</i>	40
2.1.4	<i>Indicadores de desempenho</i>	41
2.1.5	<i>Aspectos históricos dos indicadores de gestão proferidos pelo TCU através da Decisão 408/2002</i>	47
2.1.6	<i>Controladoria Geral da União</i>	49
2.1.7	<i>Tribunal de Contas da União</i>	50
2.2	MEC/SESu	58
3	RESULTADOS	60
3.1	INDICADORES DE DESEMPENHO DAS IFES'S – VALORES APURADOS DE 2003 À 200560	
3.2	ANÁLISE DOS INDICADORES DE GESTÃO NA AMOSTRA	63

3.2.1	<i>Custo corrente/Aluno Equivalente com HU</i>	63
3.2.2	<i>Custo Corrente/Aluno Equivalente sem HU</i>	70
3.2.3	<i>Aluno Tempo Integral/Professor</i>	73
3.2.4	<i>Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente com HU</i>	79
3.2.5	<i>Número de Aluno Tempo Integral/funcionários equivalentes: (b) sem HU</i>	85
3.2.6	<i>Funcionário Equivalente com HU/Professor Equivalente</i>	87
3.2.7	<i>Funcionário Equivalente sem HU/Professor Equivalente</i>	89
3.2.8	<i>Grau de Participação Estudantil (GPE)</i>	92
3.2.9		97
3.2.10	<i>Grau de Envolvimento Discente com Pós-graduação (GEPG)</i> ...	97
3.2.11	<i>Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação</i>	101
3.2.12	<i>Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)</i>	107
3.2.13	<i>Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)</i>	111
3.3	ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DO TCU	116
3.4	ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DA CGU.	120
3.5	ANÁLISE DO MEC/SESU.....	121
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
	REFERÊNCIAS	126
	APÊNDICE	131
	ANEXOS	133

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

Diante das discussões sobre a eficiência e eficácia da gestão universitária, em que são questionados a aplicabilidade e o aproveitamento de forma eficiente dos recursos destinados pelo Governo às IFES, os usuários da informação e os gestores dessas Instituições precisam estabelecer e usar ferramentas capazes de diagnosticar o grau de desempenho e controle de suas decisões durante todo o processo de desenvolvimento de suas atividades, a fim de apresentar à sociedade respostas capazes de justificar o resultado do desempenho dessa gestão. Isso se deve ao fato de que com o transcorrer dos anos, as IFES passam por transformações qualitativas, bem como por expansões quantitativas. Constatado através dos esforços na qualificação do corpo docente, na criação de programas de pós-graduação e por um aumento significativo do número de matrículas (BELLONI, 2000). Todos esses avanços exigem um universo cada vez maior de mecanismos de controles e uma busca de resultados significativos no processo de produção do conhecimento.

Atendida essa necessidade, a sociedade poderá torna-se, usuária mais exigente, não apenas tomadora ou prestadora dos serviços do Estado, mas também fiscal dos recursos gerados através do pagamento de impostos. Valendo-se de observações mais precisas registradas nos relatórios de prestações de contas da gestão dessas IFES's. Constata-se que o mecanismo mais propício a este acompanhamento são medidas ou indicadores que mostram o desenvolvimento e eficiência da produção das IFES.

A avaliação institucional das Universidades é [...] reconhecida como uma necessidade por todos os setores envolvidos com a vida universitária (dirigentes, docentes, discentes, sindicatos e governo) (MEC/PAIUB, 1994)

Não é recente essa preocupação em avaliar o desempenho das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil. Do final da década de 50, ao final da década de 60, quando foi implementada a Reforma Universitária

através da Lei nº 5.540 de 28 de Novembro de 1968 (BRASIL,1968), hoje revogada pela Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996), na qual se observa, no capítulo IV, aspectos democráticos para a gestão das Instituições de ensino, o Governo brasileiro já buscava delegar às IFES a responsabilidade por seu avanço. Esse tipo de iniciativa, sempre foi alavancada pelos órgãos ou agências governamentais, os quais identificam que “a avaliação do desempenho da universidade é uma forma de rever e aperfeiçoar o projeto acadêmico e sócio-político da instituição, promovendo a permanente melhoria da qualidade e pertinência das atividades desenvolvidas”. (MEC/PAIUB, 1994).

Para Belloni (2000), o desempenho é entendido como “a capacidade de uma universidade executar seu plano estratégico”. O mesmo autor prossegue dizendo que:

A perspectiva da avaliação do desempenho é organizacional, com referências internas, com julgamentos da “organização universidade” através de critérios relativos à missão institucional, objetivos, programas e metas, recursos e resultados e todas as relações de gestão e produção que ocorrem no seu interior.

Segundo Lapa e Neiva (1996), o desempenho organizacional está ligado aos critérios de: i) produtividade dos recursos alocados ao sistema educacional; ii) eficácia com que os recursos e os resultados correspondem aos planos e metas idealizados; e, iv) efetividade com que os resultados gerados correspondem às expectativas da sociedade.

A produtividade de uma universidade, de acordo com Lapa e Neiva (1996), “é um conceito associado às quantidades dos recursos que a instituição usa para realizar suas atividades e às qualidades de resultados gerados por essas atividades”. A eficácia por sua vez, segundo Sander (1995) apud Belloni (2000) o “é o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos”. A eficiência é voltada para um critério econômico, onde é revelado o desempenho da administração de uma organização, produzindo os melhores resultados com os recursos mínimos existentes na organização.

O TCU - Tribunal de Contas da União – Órgão de controle externo, após a constituição de 1988, alongou suas funções basicamente do controle da

aplicabilidade de leis financeiras, contábeis e orçamentárias para controles mais gerenciais nos órgãos da administração direta e indireta do governo federal. O TCU passa com isso, a exercer não só auditorias operacionais, como, auxílio à gestão dessas agências e órgãos. Conseqüentemente surgiu a iniciativa de instituir elementos que apresentassem o histórico gerencial do desenvolvimento das IFES, os quais a Decisão de nº 408/2002 (TCU, 2002) denomina de indicadores de desempenho.

Ainda assim, O TCU relata sua preocupação e a dificuldade de definir um grupo de indicadores que captem, de forma adequada, as várias dimensões do ensino superior, uma vez que não são conhecidos os objetivos que estas instituições pretendem atingir com o ensino universitário. Tal cenário dificulta a construção de indicadores para medir o desempenho em questão.

O TCU deixa claro que não é sua intenção, como órgão de controle externo, obter dados para avaliação da condução gerencial das IFES, de acordo com a Decisão nº 408/2002, e sim, a construção de série histórica para acompanhar a evolução de aspectos relevantes do desempenho de todas as IFES's. (TCU, 2002). Mesmo assim, em anos anteriores o TCU através da sua Decisão nº 731/1997, solicitou a Secretária de Contas do Governo e Transferência Constitucionais que incluísse no exame anual de contas do Presidente da República "análise" sobre todas as IFES's, vinculadas ao MEC, juntamente com os órgãos financiadores de pesquisa (CNPq, etc.) verificando em cada uma delas aspectos relacionados à produção científica, assim como, seu custo e outras variáveis julgadas necessárias (TCU, 1997). Portanto, o TCU naquele período, já reconhecia a necessidade de avaliar o desempenho da gestão das IFES's e não apenas de construir uma série histórica como está determinada nas primeiras páginas do documento referente às orientações para cálculo dos indicadores de desempenho dessas instituições.

1.2 Justificativa

Em 2000, o Grupo de Pesquisa “Tendências do Controle da Gestão Pública”¹ identificou algumas aspectos a melhorar na atuação do Tribunal de Contas da União. A forma de análise e julgamento das tomadas e prestações de contas apresentadas pelos administradores do serviço público é exemplo. De acordo com esse grupo de pesquisa, existiam dois grandes problemas no controle da gestão dos gastos públicos. O primeiro tratava-se da Intempestividade nesse controle. O segundo, decorrente do primeiro, era a baixa contribuição para a efetividade do controle externo, exercido por este órgão nas unidades de gestão da administração direta e indireta do governo federal. Assim, as contas e os resultados das ações do poder público eram prestadas de forma “inoportuna”, seguindo apenas aspectos legalísticos, referindo-se sempre a fatos pretéritos, nunca realizados de forma simultânea, utilizando, para todas as contas, independente da UG – Unidade Gestora -, o mesmo rito processual, qualquer que fosse a sua importância, complexidade ou relevância. (TCU, 2000)

De acordo com esses aspectos levantados, pode-se entender claramente que não eram observados, no exame das contas por parte do TCU, aspectos gerenciais que de fato refletissem a eficiência e eficácia de tais unidades e a importância dos resultados administrativos. O TCU, então, exercia um controle apenas de cunho financeiro, no âmbito legal, mas não media o desempenho das UGs. Se fizesse isso, o Tribunal poderia apontar para a necessidade de ajustes de possíveis disfunções administrativas e financeiras, além de levantar questionamentos fundamentais para levar a uma análise setorial real. Assim, ser-lhe-ia possível dar o suporte necessário a estas instituições, não somente na condição de auditor e julgador, mas como orientador e co-responsável pelo sucesso das organizações da administração direta e indireta do país.

Tanto a atuação satisfatória, quanto a insatisfatória do gestor público reflete-se diretamente no desenvolvimento do bem público. Considerando que o patrimônio público merece esforço e atenção dobrados, pois, pertencendo ao

¹ Diagnóstico sobre tomadas e prestações de contas elaborado em 2000 pelo GP “Tendências do Controle da Gestão Pública”

Estado, é automaticamente de propriedade da sociedade, a necessidade de informações úteis e confiáveis para mensurar todos os aspectos relevantes ao desenvolvimento deste patrimônio justifica a importância de indicadores de desempenho. Esses devem ser aplicados na gestão de órgãos ou agências da administração direta e indireta do governo. Caldas e Kayano (2002) confirmam isso em seus estudos:

Na administração pública a necessidade e importância dos indicadores se justificam, dentre outros motivos, porque aumenta a transparência da gestão e facilita o diálogo entre os mais diversos grupos sociais organizados.

Em consonância com Caldas e Kayano, o documento original do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB, 2000), claramente expressa à busca de informações que sustentem o controle e a gestão transparente dos recursos do governo a estas unidades gestoras, as IFES. Schwartzman, (1997, p.149) completa afirmando que,

A disponibilidade de um conjunto confiável de indicadores para as universidades tende a ser um produto em crescente demanda, tanto pelas próprias universidades, como pela Sociedade e pelo Estado (Schwartzman, J. 1997: 149).

A proposta do PAIUB (2000) tinha como meta aperfeiçoar as informações e o controle do desempenho das IFES. Um conjunto de indicadores seria definido e constariam nos relatórios de gestão das contas anuais de grupos de unidades jurisdicionais. Esses indicadores seriam informados pelos gestores aos órgãos de controle para serem examinados. Isso solidificaria as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão das IFES em todos os seus aspectos. (citação indireta – PAIUB 2000 - trajetória da qualidade). Toda essa preocupação se dá pelo fato das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), serem parte do grande bem público, atuando na produção de conhecimento e de tecnologia e no desenvolvimento sócio – econômico do país.

Diante dessas preocupações, o TCU, de início, realizou uma auditoria operacional piloto na Fundação Universidade de Brasília – FUB, que resultou

na Decisão Plenária nº 358/2000, que estabeleceu aspectos e critérios essenciais para implementação dos indicadores. Eles deveriam ser operacionalmente passíveis de apuração; possuir atributos de comparabilidade e apresentar a capacidade de representar confiavelmente aspectos da realidade acadêmica. Em seguida, o TCU determinou auditorias em 05 (cinco) IFES, uma para cada região brasileira, no intuito de consolidar a aplicabilidade destes indicadores, ao passo que esperava sugestões e críticas vindas da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições de Ensino Superior – ANDIFES.

O resultado dessas auditorias foi relatado e compilado em uma Decisão – Plenária Nº 408/2002 – (TCU, 2002) a qual instituiu 09 (nove) indicadores de desempenho, que pudessem construir uma série histórica de acompanhar a evolução de aspectos relevantes do desempenho das IFES, que mostrassem disfunções a serem corrigidas (citação indireta – manual de orientação para cálculo dos indicadores). O TCU não apontou a avaliação da gestão destas IFES como objetivo da inclusão desses indicadores nos relatórios que servem para exame das contas UG's. Esse fato configura-se como uma contradição entre a expansão das funções de controle gerencial do TCU e a afirmação deste órgão de estabelecer indicadores de desempenho, apenas para construir uma série histórica do desempenho das instituições. Isso ocorre, mesmo tendo sido estabelecido pela Carta Magna em 1988 e confirmado no próprio Manual de orientação para cálculo dos indicadores que, como mencionado anteriormente, o TCU deveria atuar na identificação de futuras disfunções a serem solucionadas nas gestões públicas.

Além do TCU, esta pesquisa identifica como usuário que também utiliza os resultados dos indicadores a CGU - Controladoria Geral da União-, que tem como finalidade, através de seus relatórios e demais documentos contábeis e financeiros, auditar as contas da administração direta e indireta da Presidência da República, o que implica dizer que atua sobre as Contas das IFES. O MEC/SESu é outro órgão a empregar os indicadores ao estabelecer padrões de controle e de análise setorial das IFES. Além desses, há, como principais usuários, os maiores interessados no desenvolvimento das IFES, bem como na sua eficiência: Os Pró-reitores de planejamento. Estes são

responsáveis pela coordenação das peças orçamentárias das IFES, assim como por sua prestação de contas, através dos relatórios de gestão divulgados anualmente. Como não é suficiente a atuação órgãos fiscalizadores, controladores ou avaliadores para discutir necessidades gerenciais e averiguar resultados, uma vez que há uma necessidade eminente da própria unidade gestora em fazer bom uso dessas informações, crescendo valores e perpetuando seu desenvolvimento, faz-se necessário um empenho maior das pro-reitorias de planejamento através de seus pró-reitores.

Diante disso, a presente pesquisa estudou as instituições anteriormente citadas. A Pró-reitoria de planejamento das IFES's foi selecionada, pois sua missão é coordenar e executar, no âmbito da Universidade, os processos de planejamento, orçamento, sistematização de informações, racionalização de custos e registros dos atos financeiros, contábeis e patrimoniais, promovendo desenvolvimento organizacional das Instituições. (RELATÓRIO..., 2004). O Tribunal de contas, como órgão de controle externo e de julgamento das contas do governo, teve seus relatórios analisados nesta pesquisa. A CGU, como órgão fiscalizador das contas do presidente, e o MEC, através de sua Secretária de Ensino Superior (SESu). Esta última acompanha de maneira peculiar o desenvolvimento destas instituições, estabelecendo padrões de eficiência, eficácia e produtividade.

1.3 Definição e seleção do problema

Diante do atual cenário mundial de rápida evolução tecnológica e científica, o Brasil precisa divulgar seus avanços no que tange à pesquisa científica, não podendo deixar que seus sistemas de gestão sejam ineficientes para acompanhar, avaliar e validar o resultado do seu desenvolvimento. Os gestores das Instituições brasileiras responsáveis pela construção de conhecimento devem direcionar esforços para torná-las satisfatoriamente preparadas para acompanhar o progresso científico mundial. Os interesses da sociedade brasileira nessa área devem, então, ser defendidos por esses gestores, com o mínimo de custos e de desgastes de relacionamento político,

econômico e social, otimizando ao máximo o aproveitamento de contribuições e de recursos financeiros. Por isso, é importante que todo o processo de gestão e controle daquelas instituições seja regido por critérios que apresentem os resultados de forma clara e com a menor margem de distorção. Para isso, são utilizadas ferramentas tais quais os indicadores de desempenho, como base para avaliar e controlar este progresso que fundamental para o crescimento da sociedade.

Com isso, o resultado dos indicadores de desempenho proferido pelo TCU e integrado aos relatórios anuais das IFES devem auxiliar os gestores e demais órgãos desta pesquisa, para que se construa uma série histórica que possibilite a identificação de possíveis disfunções no desempenho do desenvolvimento de atividades organizacionais. Portanto, a questão respondida por esta pesquisa foi *se os indicadores divulgados e calculados por essas instituições, consoantes a Decisão nº 408/2002, são efetivamente usados em seu processo de gestão e apreciados pelos demais órgãos estabelecidos como usuários destas informações, quais sejam o TCU, a SESu e a CGU.*

1.4 Elaboração de hipóteses de trabalho

Após determinar o problema que esta pesquisa tratou foi preciso elaborar as hipóteses do trabalho científico. As hipóteses são a base da proposta do trabalho científico, elas definem exatamente o que uma investigação propõem-se a demonstrar.

Severino (2002, p.161) diz para “não confundir hipótese com pressuposto, com evidência prévia. Hipótese é o que se pretende demonstrar e não o que já se tem demonstrado evidente, desde o ponto de partida”. Kerlinger (1979, p.38) completa dizendo que “as hipóteses geralmente são mais específicas do que os problemas; geralmente estão mais próximas das operações de teste e pesquisa.” Sua importância e valor é testar os métodos ou afirmativas levantadas pelo pesquisador fora de suas crenças, predileções. Kerlinger (1979, p. 40) conclui que “as hipóteses são meios especialmente potentes de preencher objetivamente as lacunas entre uma crença pessoal e a

realidade empírica.” Sendo assim, para terem valor científico, elas precisam ser testadas, devem se referir a dados tangíveis e fenômenos observáveis que sejam passíveis de controle e mensuração. Chizzotti, (2003, p.43).

Os indicadores, como ferramentas para acompanhar o desenvolvimento das instituições tanto em termos quantitativos, quanto em termos qualitativos e como índices a serem obrigatoriamente calculados e expressos de forma clara nos relatórios de gestão das IFES de acordo com a Decisão nº 408/2002 do (TCU, 2002), tornam-se ferramentas importantes, eficientes e eficazes para os pró-reitores de planejamento e para os órgãos de fiscalização e de controle.

Diante disso foram levantadas para esta pesquisa duas hipóteses:

Hipótese Nula (H₀): Os respondentes das Instituições de Ensino Superior – Pró – reitor de Planejamento, a CGU, o TCU e o MEC - através da SESu -, utilizam os indicadores de gestão proferidos pelo TCU de acordo com a decisão 408/2002 para **controle e gestão**.

Hipótese Alternativa (H₁): Os respondentes das Instituições de Ensino Superior – Pró – reitor de Planejamento, a CGU, o TCU e o MEC - através da SESu -, não utilizam os indicadores de gestão proferidos pelo TCU de acordo com a decisão 408/2002 para **controle e gestão**.

1.5 Definição de objetivos

1.5.1 Objetivo geral

Verificar se os indicadores de gestão proferidos pelo TCU de acordo com a Decisão nº 408/2002 (TCU, 2002) são utilizados pelos seguintes usuários: Instituições Federais de Ensino Superior – na promoção do seu desenvolvimento organizacional; pela Controladoria Geral da União; pelo TCU - Órgão julgador das contas da Presidência da República - e pelo MEC/SESu.

1.5.2 Objetivos específicos

Discorrer sobre os fundamentos conceituais que envolvem o tema;

Verificar se existe menção aos resultados dos indicadores de forma a apresentar possíveis disfunções na série histórica apresentada: 2003 a 2005 nos relatórios de gestão das IFES, no Relatório do TCU, da CGU e do MEC/SESu;

Verificar nos relatórios de gestão da IFES se a análise dos indicadores apresenta ações implementadas ou sugeridas para o desenvolvimento dessas Instituições.

Fazer uma análise dos resultados dos indicadores em uma série histórica para a amostra proposta na pesquisa, na visão do pesquisador, como usuário das informações coletadas, levantando pontos relevantes e apontando elementos a serem discutidos em futuras pesquisas.

Verificar o efetivo uso dos indicadores de desempenho fixados pela Decisão Nº 408/2002 do Tribunal de Contas da União pelos usuários supra relacionados, através da análise dos relatórios publicados por eles em meios de comunicação oficiais.

1.6 Delimitação

Nesta pesquisa são estudados aspectos conceituais sobre indicadores de desempenho, uma vez que, para estudar e analisar a percepção dos respondentes é necessário um suporte teórico do foco discutido que é o acompanhamento da gestão dessas instituições através deste sistema.

A escolha da amostra considerou dois aspectos: O primeiro, o número de matrículas das IFES, ou seja, as 05 (cinco) IFES que durante os anos de análise dos dados (2003, 2004, 2005) apresentassem os maiores números de matriculados em relação a todas as IFES do nordeste. O segundo momento foi a acessibilidade dos dados.

Finalmente é preciso uma observação. Apesar dos Centros Federais de Ensino Tecnológico (CEFET's) apresentarem ensino superior, foram excluídos deste estudo por possuírem natureza híbrida, oferecem ensino médio e superior.

1.7 Metodologia

De acordo com Thiollent (1994, p.26), “a metodologia de pesquisa desempenha um papel de 'bússola' na atividade dos pesquisadores, esclarecendo cada uma de suas decisões por meio de alguns princípios de cientificidade”. De acordo com Salomon (1978, p.136), “o trabalho científico consiste na investigação e no tratamento por escrito de questões abordadas metodologicamente”. Nesse sentido a metodologia orienta o pesquisador em todas as etapas do trabalho científico com bases fundamentadas cientificamente.

Portanto, metodologia é o procedimento sistemático de como uma pesquisa é desenvolvida. É relatado desde a percepção do problema de pesquisa em um determinado contexto, até o tratamento e análise do resultado coadunando para as considerações finais do estudo.

Assim, a pesquisa tem como finalidade investigar o homem e seu meio, para explicar fatos que ocorrem, ocorreram ou possam vir a ocorrer em sua vida, como afirmou Chizzotti (2003, p. 11)

A pesquisa investiga o mundo em que o homem vive e o próprio homem. Para esta atividade, o investigador recorre à observação e à reflexão que faz sobre os problemas que enfrenta, e à experiência passada e atual dos homens na solução destes problemas, a fim de munir-se dos instrumentos mais adequados à sua ação e intervir no seu mundo para construí-lo adequado à sua vida.

Verificar a utilidade dos indicadores de desempenho recebe essa conotação de ciência paltada em investigação, reflexão e soluções para a construção de novas propostas para a gestão e controle. A experiência dos Pró-reitores de planejamento, do CGU, do TCU e da SESu é válida para identificar, através de análise documental, se estes indicadores serão eficientes para responder suas próprias questões e problemas no presente e no futuro de suas gestões e avaliações.

A pesquisa realizada é classificada como científica, exploratória e documental. Científico, pois o problema da pesquisa pode ter suas proposições testadas (KERLINGER, 1979). Chizzotti (2003, p. 25) amplia essa percepção:

O método científico ou experimental consiste em submeter um fato à experimentação em condições de controle e apreciá-lo coerentemente, com critérios de rigor, mensurando a constância das incidências e suas exceções e admitindo como científico somente os conhecimentos passíveis de apreensão em condições de controle, legitimados pela experimentação e comprovados pela mensuração.

Beuren et al (2006, p.81) diz que “o estudo exploratório apresenta-se como um primeiro passo no campo científico, a fim de possibilitar a realização de outros tipos de pesquisa acerca do mesmo tema, como a pesquisa descritiva e a pesquisa explicativa”.

Como já mencionado, ainda é classificada como documental o presente estudo. Segundo Sellitz et al (1967, apud GIL, 2002, p. 49), o estudo documental “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos de pesquisa” e Bibliográfica, pois seu referencial teórico, ou a base científica utilizada terão os livros, periódicos, anuários e demais documentos como uma das fontes para análise dos resultados.

Diante do problema escolhido para ser analisado nesta pesquisa, sua abordagem necessita de um tratamento qualitativo. Segundo Beuren et al (2006, p.91) “a pesquisa qualitativa concebem-se da análise mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”. A análise desenvolvida da relação dos indicadores de desempenho em relação a suas médias nacionais e regionais tentou identificar o que possivelmente retratou o resultado desses indicadores de desempenho em relação a suas médias nacionais e regionais.

Sabe-se que tabelas e gráficos são elementos de pesquisas tipicamente quantitativas. Este estudo recorreu a estes recursos para facilitar seu trabalho exploratório na análise global das respostas dos indicadores as IFES.

Em síntese, de acordo com a tipologia pré-estabelecida, esta pesquisa classifica-se da seguinte forma:

Quanto aos objetivos: **Exploratória**

1.7.1 Quanto ao procedimento: Bibliográfica, documental e estudo multicaseos.

Quanto à abordagem do problema: **qualitativa**

Para a análise dos dados recorreu-se a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2004, p.26) “é um método muito empírico, dependente do tipo de linguagem a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo”.

A análise das tabelas e dos gráficos resultou em observações do pesquisador nos elementos disponíveis nos relatórios de gestão das IFES e nas tabelas cedidas pela SESu. A abordagem empregada foi a do estudo de multicaseos, que é uma investigação empírica de mais de uma unidade pesquisada associando um fenômeno ao contexto da vida real, principalmente quando existem questões latentes a serem respondidas.

O estudo de multicaseos revela para respondentes distintos um mesmo fenômeno se comporta. Esta metodologia responde questões “como” é “por que” a utilidade destes indicadores para cada usuário.

De acordo com Yin (2005) o uso de casos múltiplos (multicaseos) deve ser selecionado de forma a: a) prever resultados semelhantes (uma replicação literal), ou seja, de acordo com as observações nos relatórios, das IFES, CGU, TCU e SESu se a indicação do uso dos indicadores de desempenho, objeto deste trabalho, conduzirá os resultados a aceitar a hipótese nula ou b) produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis rejeitando a hipótese nula e aceitando a alternativa que indica o não uso dos indicadores pelos usuários selecionados.

A observação da utilização já indica como é usado e porque é utilizado estes indicadores.

1.7.2 Universo e amostra

O Universo da pesquisa são as IFES brasileiras. Para estudo desse universo, são tomadas como amostra as cinco maiores IFES do Nordeste

quanto ao número de alunos matriculados. O Corpus investigado limita-se às seguintes instituições:

Bahia – UFBA,

Ceará – UFC,

Paraíba – UFPB,

Pernambuco – UFPE

Rio Grande do Norte – UFRN.

Tabela 1 - Classificação das IFES quanto ao número de matriculas – ano referência:2005

IFES	Quantidade de Matriculados
UNIVASF	474
UFRB	622
UFAL	11.001
UFBA	19.399
UFC	20.070
UFMA	11.220
UFPB	15.456
UFPE	21.095
UFRP	6.100
UFPI	13.256
UFRN	18.950
UFS	11.435
UFCG	8.299
UFERSA	1.018

Fonte: Dados extraídos do sítio do INEP

1.7.3 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado são os relatórios anuais de gestão das 05 (cinco) Universidades Federais Brasileiras - objeto deste estudo -, enviados ao Tribunal de Contas da União; as Decisões nº 358/2000, 408/2002, 1043/2006 e 2167/2006 proferidas pelo TCU; e através de questionários enviados via correio eletrônico visualizado no apêndice deste trabalho; os relatórios de prestação de contas da Presidência da República – TCU e os relatórios de gestão da Controladoria Geral da União.

Na fase de pesquisa bibliográfica, livros, artigos, teses e dissertações foram analisados e serviram de subsídio para a formação de uma compreensão do tema objeto deste estudo, por proporcionar conhecimento acerca de opiniões de autores diversos a respeito da questão abordada. A Principal contribuição dessa fase foi para o entendimento dos referidos indicadores de gestão, o Tribunal de Contas da União, os processos de planejamento e gestão, e como estas ferramentas se estabelecem como tal. A base conceitual formada a partir dessas leituras serviu também, para o estabelecimento e análise de um objetivo específico a ser buscado: a análise dos resultados apresentados na série histórica pelas IFES na visão do autor.

Na fase descritiva e no início da análise dos resultados, foi montada uma série histórica com os resultados dos indicadores, a fim de facilitar a análise implementada pela pesquisa, assim como a variabilidade destes indicadores para cada IFES da amostra durante os três anos.

A descrição das fórmulas, finalidade e o procedimento de coleta dos dados para cada indicador se encontram no final desta pesquisa no anexo².

1.7.4 Análise dos dados.

É a fase em que os dados são analisados consorciando os objetivos gerais e específicos a fim de apontar e responder a questão problema da pesquisa (Lakatos e Marconi, 1995) Isso é realizado seguindo-se os pólos da

² Manual de orientação para cálculo dos indicadores

análise de conteúdo que primeiramente, faz uma pré-análise, a qual pode-se dizer que é a fase da organização propriamente dita. É nesta fase segundo Bardin (2004) que são feitas as escolhas dos documentos a serem submetidos à análise, assim como as figuras textuais (indicadores, gráficos, tabelas e outros) que irão fundamentar a interpretação final.

Sendo assim, foram feitas a coleta e a seleção de todos os relatórios envolvidos e das respostas do questionário enviado pelo correio eletrônico para o TCU – 6ª SECEX e para a CGU e para o MEC/SESu, sobre a utilidade dos indicadores de desempenho das IFES na visão de cada um. Cada instituição foi questionada de acordo com suas funções: Auditoria, controle, análise setorial/Avaliação e tomada de decisão.

Os Relatórios de gestão destes órgãos foram escolhidos como fonte de pesquisa, pois, de acordo com Bardin (2004), na análise de conteúdo, os elementos da pré-análise estão submetidos às seguintes regras:

Exaustividade: Ter em mãos todos os elementos definidos a priori como campo de pesquisa (relatórios, questionários e as Decisões);

Representatividade: A análise pode efetuar-se numa amostra desde que o material a isso se preste;

Homogeneidade: Os documentos escolhidos devem obedecer a critérios precisos de escolha. Os relatórios assim foram escolhidos, pois são documentos oficiais, que informa procedimentos e ações realizadas por cada usuário desta pesquisa em função do objeto – indicadores de desempenho. Disso ocorre a observância da próxima regra;

Pertinência: Os documentos retidos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo à corresponderem ao objetivo que suscita a análise. (BARDIN: 2004)

A segunda fase da análise de conteúdo é a exploração do material que operacionaliza e codifica os dados através de regras pré-estabelecidas. Nessa etapa, deve-se observar os conteúdos dos relatórios; identificar ações implementadas pela IFES e pelos outros usuários, decorrentes do uso dos indicadores de desempenho e a análise dos resultados dos indicadores na série histórica: 2003 a 2005)

A última fase da análise de conteúdo foi o tratamento dos resultados e interpretação. Nesta fase, foi usado o tratamento estatístico (média e variação) simples para situar cada IFES da amostra diante dos resultados de seus indicadores no contexto regional e nacional. A estatística utilizada nesta pesquisa, que foi classificada anteriormente como qualitativa é de medidas descritivas, isto é, medidas de posição e medidas de dispersão. O emprego delas foi o método escolhido para analisar o comportamento dos indicadores no decorrer da série histórica. A medida estatística aplicada foi a Média, em virtude da não apresentação de padrões para comparação. A utilização deste método deve-se ao fato do próprio TCU apresentar em seus relatórios esta medida, e fazer uma descrição da variação dos resultados com a média nacional e regional (nordeste).

A média de acordo com Smailes e Mcgrane (2002), “é uma medida estatística que é calculada simplesmente adicionando-se todos os possíveis valores de um conjunto de dados e dividindo-se o resultado pelo número de itens no conjunto de dados”. Em geral, isso se expressa pela fórmula:

$$\text{Média} = \frac{\sum x}{n} \quad (1)$$

Além da média – usada para situar a relação de uma IFES em relação ao contexto nacional e regional. A pesquisa estabeleceu os seguintes parâmetros para a verificação do uso dos indicadores de desempenho pelos usuários determinados:

- A existência de menção nos relatórios correspondentes a cada unidade escolhida. (TCU, CGU, MEC/SESu, relatórios da UFBA, UFC, UFPB, UFPE);
- A construção da série histórica para facilitar a análise do usuário acompanhada da existência de análise dos resultados apresentados por cada órgão em relação ao objeto de pesquisa (Indicadores de desempenho), sendo esta análise elemento de observação para Ações implementadas, sugestões de acompanhamento e disfunções apresentadas por estes indicadores nos relatórios destas unidades;

A pesquisa adota como parâmetro os itens acima, pois remete a uma reflexão destes usuários quanto ao uso dos resultados dos indicadores. Sendo assim, caso estas observações sejam positivas, a hipótese nula (H0) será aceita. Caso contrário a hipótese alternativa (H1) será aceita.

1.7.5 Limitação do método

Mesmo trabalhando com valores divulgados em relatórios, esta pesquisa recebeu informações eletrônicas, podendo ter sido respondidas por pessoas que não estivessem familiarizados com o tema.

O interesse da pesquisa se concentrou nos resultados que os indicadores poderão fornecer ao longo dos anos. Por esse motivo, se deu a análise do comportamento dos resultados apresentados.

1.8 Estrutura do trabalho

Esta pesquisa está organizado em 4 capítulos e 4 anexos.

No **capítulo um**, é apresentada a importância do estudo; a contextualização da questão de pesquisa; seus objetivos gerais e específicos; o problema de pesquisa e o roteiro seguido para o estudo.

No **capítulo dois**, encontra-se o registro do conceito de indicadores de desempenho, de processo de gestão e de planejamento. Aspectos relevantes no contexto histórico da criação dos indicadores de gestão proferidos pelo TCU, a importância do Tribunal de Contas da União neste processo, não só como controlador externo, mas como promovedor de uma nova abordagem gerencial nas IFES. Também é apresentada nesta parte uma revisão da literatura existente tanto publicado em livros, como em periódicos. O final do capítulo expõe o papel da CGU e do MEC/SESu.

No **capítulo três**, é descrita a análise dos relatórios por usuário, e registrada uma análise dos indicadores dentro de uma série histórica na visão do pesquisador, que também é classificado como usuário das informações.

Por fim, é o **capítulo quatro** que são apresentadas as considerações finais, com as recomendações de continuidade e desdobramento desta pesquisa;

O **primeiro anexo** é o manual de procedimentos para cálculo dos indicadores de desempenho proferidos pela Decisão nº 408/2002;

O **segundo anexo** é o material utilizado para coleta de dados – questionário;

O **terceiro anexo** são cortes nos relatórios da CGU, TCU e correspondências eletrônicas dessas instituições ao pesquisador em resposta aos questionamentos.

Por fim, o **quarto anexo** são as tabelas fornecidas pelo MEC/SESu, contendo a compilação dos resultados dos indicadores de desempenhos das Universidades Federais brasileiras entre os anos de 2003 a 2005, feitas por este órgão e cedidas gentilmente para esta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nenhuma instituição pode avançar, e mesmo sobreviver, se não avalia, sistemática e continuamente, cada uma de suas partes, ao mesmo tempo em que divulga os resultados de um processo contínuo de auto-avaliação. Se isto é válido para cada instituição, é ainda mais no caso da universidade. Como instituição de produção de saber, a universidade se negaria se deixasse de identificar suas qualidades e defeitos, de maneira a, continuamente, superar falhas e promover potenciais (UnB :1987)

Por haver escassez de literatura sobre indicadores de gestão para o setor público, esse trabalho seguiu em frente, utilizando como base as informações produzidas pelo setor privado na área gerencial, precisamente no que se refere aos indicadores de desempenho. Assim como, o acervo de pesquisas desenvolvidas anteriormente para o setor público - Universidades.

Esta pesquisa teve como foco os indicadores de desempenho proferidos pelo órgão de controle externo no Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU), para serem calculados e divulgados anualmente nos relatórios de gestão das IFES. Fez-se necessário construir um roteiro para entender à necessidade de discorrer sobre o processo de gestão, visto que este é indispensável para definir indicadores de desempenho, no tocante a controle, metas, e procedimentos a serem desenvolvidos na organização. Assim, fez-se necessário também, conceituar Indicadores de Desempenho, A competência e função do Tribunal de Contas da União - Corte julgadora e de controle externo das contas da Presidência da República -, A finalidade da Controladoria Geral da União, órgão responsável pela auditoria e fiscalização das contas da Presidência da República. E, por fim o MEC – Ministério da Educação e Cultura, através da Secretária de Ensino Superior – SESu, usuário das informações coletadas nos relatórios de gestão das IFES, responsável também por estabelecer padrões e alimentar as informações dos indicadores, além de dar contribuições para o melhoria desse indicadores, segundo o estabelecido na Decisão Plenário 1043/2006 (TCU, 2006).

2.1 Conceitos básicos

2.1.1 O processo de gestão

O Processo de gestão de uma organização envolve planejamento, execução, controle e ações corretivas. Ele direciona os recursos humanos e materiais de uma instituição para agregar valor aos seus produtos e serviços, para que ela obtenha os resultados desejados. É no processo de gestão que aparecem as sugestões de problemas, as fórmulas para soluções desses problemas e do mapeamento estratégico da organização, o direcionamento eficaz para execução das metas traçadas e os mecanismos de controle. Entre eles, com a finalidade de mensurar e controlar situam-se os indicadores de desempenho das organizações.

De acordo com Schmidt (2006, p. 11), “O processo de gestão pode ser definido como o conjunto de procedimentos e determinações que os gestores identificam como necessários para impulsionar a empresa da atual situação à outra identificada como possível e desejada em um tempo futuro”. Schmidt (2006, p. 12) diz que “é difícil avaliar o desempenho de uma entidade ou gestor se não houver a determinação anterior do que se pretende ou dos resultados esperados”.

Infere-se então que torna-se inviável implementar o processo de gestão de uma organização sem ter ferramentas que o acompanhe como termômetro a mensurar uma realidade presente em relação às expectativas internas e externas para seu futuro.

Crozzatti apud Schimidt (2002) destaca quatro partes no processo de gestão:

Planejamento Estratégico, que é dado através das linhas mestras de ação:

Planejamento Operacional, por meio do qual são traduzidas as diretrizes estratégicas em planos quantificáveis ou conjunto de operações que possam aperfeiçoar os resultados;

Execução, através do que são realizadas as linhas traçadas e escolhidas até o fim do evento e,

Controles, através do quais os resultados alcançados e projetados são confrontados.

Na realização do controle é importante a organização ter sistemas de informações que possam ser utilizados de forma eficiente para poder mensurar os resultados destas 04 etapas, objetivando interligá-las para verificar o efetivo desenvolvimento da organização. Os sistemas de desempenho auxiliam, para não dizer que viabilizam a análise dos resultados obtidos através das ações implementadas durante o processo de gestão. O processo de gestão tem por objetivo assegurar a eficácia da organização no uso eficiente de seus recursos.

Como ferramenta de controle, os indicadores de desempenho conseguem apontar, eficiência, produtividade em todas suas cadeias de atividade até chegar à atividade ou produto fim. A metodologia dos indicadores de desempenho proferidos pelo TCU deverá envolver o pilar das IFES do Brasil, ensino, pesquisa e extensão para retratar o posicionamento e o impacto da sua atividade fim para o Governo Federal e para a sociedade.

2.1.2 O processo de planejamento

Dentro do processo de gestão, a primeira etapa a construir é o planejamento. O planejamento poderá ser dividido em duas etapas: Planejamento estratégico e operacional. (SCHMIDT: 2006)

A escolha do usuário pró-reitor de planejamento se justifica pela função que exerce de além de gerir, avaliar o desempenho da organização, e têm oportunidades para trilhar novos caminhos e novas metas para a instituição que coordena, de acordo com a missão, o objetivo - as normas e diretrizes

administrativas da unidade gestora –, da IFES sob sua responsabilidade. O planejamento, então é uma grande ferramenta em sua atuação.

A literatura trata o planejamento como uma das tarefas mais importantes de um administrador, tal atividade pressupõe escolher um destino, avaliar os caminhos alternativos e decidir o rumo específico para o alcance do destino escolhido (TERENCE, 2002).

Isto posto, vale destacar o conceito de planejamento com dois princípios básicos: O objetivo que a organização estabeleceu e a forma com que estes objetivos serão alcançados da melhor forma possível (STONER e FREEMAN: 1995). Os indicadores de desempenho indicam em que medida os objetivos planejados estão sendo alcançados, usando como critérios a eficiência e eficácia dos recursos e a desenvoltura do administrador. Disso discorre sua importância para a implementação.

O planejamento ainda pode proporcionar muitos benefícios à organização:

Definição dos seus objetivos e políticas de forma mais clara e eficiente;

Aplicação dos recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;

Mobilização de toda a equipe de trabalho para se envolver no alcance dos objetivos;

Estabelecimento e facilitação de controle de melhores padrões de desempenho;

Adoção de ações corretivas, caso o resultado de sua atuação não seja satisfatório. (STONER e FREEMAN: 1995)

Esses benefícios orientam e sinalizam para o gestor ou administrador a produção de resultados voltados para seus objetivos. É no momento do planejamento que as ferramentas de controle, como os indicadores de desempenho, surgem para estabelecer padrões e para facilitar o controle, que o gestor deve ter dos resultados de sua administração, inclusive mensurando a relação dos recursos financeiros e não financeiros obtidos com seus resultados.

2.1.3 Relatórios de gestão da IFES

Relatório é o documento que registra todo o processo de gestão em uma organização como resultado final das ações da administração. Esse documento apresenta dados quantitativos e qualitativos, acompanhados de análise do desenvolvimento do gestor ou do grupo de gestores. Os relatórios de gestão, divulgados pelo menos uma vez ao ano, ainda são documentos relevantes para os gestores, pois registram de certa forma, dados históricos e perspectivas futuras dentro de uma administração.

O termo relatório de gestão pelos procedimentos contábeis nomeia uma das demonstrações financeiras cuja elaboração são obrigatórias para as organizações. Esse relatório deve ser publicado em meios de comunicações, como os jornais oficiais, meios eletrônicos ou assembleias abertas à *stakholder* e demais usuários, uma vez por ano. Essa demonstração é a única que não é feita pelos contadores. Ela é realizada pelos próprios administradores e, apesar de serem publicadas com os demais relatórios financeiros, sua base geralmente não são os dados financeiros, mas aspectos estatísticos, perspectivas de realizações ou de expansão, a contextualização sócio-econômica da organização, dados do seu orçamento de capital e indicadores de produtividade. Os relatórios como peças produzidas registrando os atos e ações da administração podem apresentar uma linguagem otimista.

Iudícibus e Marion (2000, p.23) dizem que as informações contidas em relatórios da diretoria ou da administração das organizações “seriam mais significativas se não houvesse excesso de otimismo (inconseqüente), como algumas vezes se observa.” Os autores completam dizendo que estes relatórios no momento que fornecem muitas informações, tendem a perder a objetividade.

Visto, então, que estes são documentos oficiais, de domínio público, o Tribunal de contas, para evidenciar à sociedade todos os aspectos relacionados ao bom desenvolvimento das IFES, instituiu algumas normas que devem ser observados no corpo de alguns relatórios, como:

- a instrução Normativa TCU nº 47, de 27 de outubro de 2004,
- a Decisão nº 408/2002 – TCU ,de 24 de abril de 2002;

a Decisão Normativa TCU nº 62, de 27 de outubro de 2004 e a Decisão Normativa TCU nº 71, de 07 de dezembro de 2005.

Todas elas estabelecem normas de organização e apresentação das tomadas e prestações de contas dos gestores de recursos públicos no âmbito do Poder Executivo Federal. Algumas IFES ainda seguem instruções de Norma de Execução nº 4 de 22 de dezembro de 2004, expedida pela Controladoria Geral da União e pela Norma de Execução nº 01, de 13 de janeiro de 2005, expedida pela Controladoria Geral da União também.

Através desses relatórios apresentados e publicados pelas IFES's, nota-se a preocupação dessas instituições em seguir orientações dos órgãos reguladores e fiscalizadores. Justifica-se assim que a estrutura dos relatórios evidencie os resultados de forma uniforme em uma série histórica, para o que facilita o entendimento de outros usuários. Os relatórios de gestão pública são instrumentos espontâneos e facilitadores para resultados que a sociedade possa comparar e sentir-se confortável ao ver que a gestão pública está sendo eficiente no gasto dos recursos públicos, no curto prazo. A eficácia, porém, dos atos da administração pública somente será perceptível a médio e longo prazo (SLOMSKI, 2005).

2.1.4 Indicadores de desempenho

Pode-se inferir que tanto para os órgãos públicos, quanto para os programas de governo de natureza continuada, é necessário o desenvolvimento de indicadores de desempenho. Para Bottani (1998, p. 24), indicadores “são sinais que chamam a atenção sobre determinados comportamentos de um sistema”. Além disso, para que a sociedade possa interferir no processo, é necessária a divulgação em linguagem clara dos recursos utilizados em infra-estrutura, pessoal, erário, tecnologia para a obtenção em resultados.

Os indicadores de desempenho permitem tanto à sociedade, quanto ao próprio governo e aos órgãos de controle a aferição da consecução dos objetivos e metas (SILVA, 2002, p.64).

[...]as medidas de desempenho servem para apurar “qualidades formais”, ou seja, aqueles atributos que são inerentes á instituição, isto é, ao modo como ela se estrutura para alcançar os seus objetivos, organiza e distribui quantitativamente os seus recursos e insumos, define os seus processos, normatiza procedimentos de ação e de controle, e, por fim, opera seus serviços para gerar produtos e resultados [...] A qualidade, considerada do ponto de vista da utilidade ou da relevância, é conceito associado à visão relacionais de intenção ou satisfação. Portanto, os julgamentos de qualidade, tanto por parte da comunidade acadêmica quanto da sociedade, estão ligados a visões ‘políticas’de valor (LAPA; NEIVA, 1996)

Para se instituir indicadores de desempenho as organizações estabelecem inicialmente três parâmetros: Por que medir? O que medir? Como medir?

Por que medir?

De acordo com Miranda e Silva (2002, p.132), “Toda organização precisa ter um processo contínuo de avaliação do seu desempenho. Pois se não pode medir não pode controlar”. [...] “qualquer ação a ser implementada em uma organização precisa de um acompanhamento para saber se está em consonância com as metas estabelecidas e quais as medidas a serem tomadas para eventuais correções de rumos”. Sendo assim, o TCU instituiu indicadores para construção de uma série histórica que possa ao longo do tempo, identificar setores com disfunções a serem corrigidas nos aspectos gerenciais das IFES. As IFES por sua vez, utilizariam os resultados provenientes dos indicadores de desempenho para acompanhar as metas e ações implementadas na sua gestão.

O que medir?

Miranda e Silva (2002, p.133) alertam que;

Para medir o desempenho é necessário definir medidas que de fato avaliem aquilo que se quer medir. [...] é preciso definir quais os atributos importantes da medição do desempenho e compará-los com características que julgamos importantes em relação a um objetivo que definimos.

As IFES para utilizar, de forma eficaz os resultados aferidos pelos indicadores de desempenho, devem estabelecer e definir objetivos que se pretende atingir com o ensino universitário, pois só assim poderão ser

construídos sistemas que possam medir o desenvolvimento operacional destas instituições.

O TCU estabeleceu como atributos importantes, para a medição do desempenho das IFES os seguintes itens:

Custo corrente;

Número de aluno;

Número de professores;

Número de funcionários;

Qualificação do corpo docente;

Número de diplomados e número de ingressantes na graduação;

E o sucesso dos diplomados

Como medir?

Segundo Miranda e Silva (2002, p.134), “para saber como medir, é preciso definir um conjunto de indicadores que irão operacionalizar a medição de desempenho, ou seja, as medidas que irão ser usadas nos sistemas de diagnóstico do desempenho”.

Estes indicadores não poderão ser tratados de forma isolada. Indicador precisa ser analisado com informações sobre a qualidade do que é produzido. Um exemplo é o valor gasto com Hospitais Universitários (HU) observado em um determinado período em uma determinada UG foi de 50% (Cinqüenta por cento) a mais do que o esperado de acordo com o orçamento estabelecido. Se a análise for feita isoladamente, poder-se-ia dizer que houve um desequilíbrio na gestão dos recursos; porém, se, for analisado em conjunto com os projetos que foram implantados para melhoria do atendimento em hospitais (como construção de novos leitos e compra de novos equipamentos), poder-se-ia dizer que o indicador foi representativo, pois retratou de forma macro implantações na sua gestão e sinalizou o desenvolvimento de projetos para melhoria na instituição.

A primeira etapa para se instituir um indicador de desempenho nasce com a necessidade de medir. Essa necessidade não pode ser considerada a última etapa do processo de decisão, mas mais uma para o aprimoramento desse processo. Quando são estabelecidos têm de identificar as necessidades para que o tomador de decisão tenha respaldo para sua ação. Os indicadores

têm que estarem alinhados com o que deseja medir. (SHIMIT, 2006.) O custo corrente/aluno equivalente, por exemplo, é um indicador que vai retratar o quanto do orçamento é destinado a gastos com aluno na unidade gestora - UG. Quanto melhor este indicador retratar a realidade e melhor designar o quanto foi eficiente à administração dos recursos da UG, o administrador poderá apontar o desenvolvimento de outras etapas em sua gestão, decorrentes desta. Se o padrão, por exemplo, ou a série histórica construída para aquele indicador naquela UG for em média R\$ 7.000,00 e, sem prejudicar nenhuma outra etapa, setor ou orçamento, a UG conseguir reduzir este gasto em 20%, o gestor terá como justificar a implantação de novos projetos para o melhoramento da UG, visto que poderá apontar “uma sobra financeira “ para o processo.

Para Moreira (2002) o indicador é o resultado de uma medida ou de medidas que tornam possível a compreensão da evolução do que se pretende avaliar a partir dos limites, referências ou metas – estabelecidos.

Indicadores, segundo Takashina e Flores (1996), “são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos, utilizados pelas organizações para controlar e melhorar a qualidade do desempenho de seus produtos, e processos ao longo do tempo”. Takashina e Flores (1996) completa dizendo que:

Os indicadores de desempenho são essenciais ao planejamento possibilitando o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização e essenciais ao controle, pelos resultados apresentados, através dos indicadores, serem fundamentais para a análise crítica (avaliação) do desempenho da organização, subsidiando as tomadas de decisões e de planejamento.

Os indicadores de desempenho, medem, motivam e avaliam as atividades rotineiras de melhorias dos processos internos das organizações. Sendo assim, eles fortalecem os resultados obtidos pelos controles gerenciais.

A importância dos indicadores de desempenho é de mostrar a possibilidade não apenas de exemplos positivos, mas a de avaliar com muita atenção possibilidades de deficiências. Principalmente, se esta ferramenta

passar a ser o instrumento de definição de parâmetros de controle. (SILVA, 2002, p. 64)

Um ponto positivo na instituição de indicadores de desempenho, entre outros, é a indicação da capacidade das IFES de gerir seus recursos de forma independente ou autônoma.

De acordo com o documento “Word Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: Vision and Action, elaborado pela UNESCO de 1998.

Os principais desafios e dificuldades a serem enfrentados pela educação superior em escala mundial internacional mencionado na Conferência são: financiamento, equidade idade de condições de acesso; qualificação do corpo docente; melhoria e manutenção da qualidade do ensino, pesquisa e serviço; relevância dos programas; empregabilidade dos egressos: estabelecimento de acordos de cooperação eficientes e acesso equitativo aos benefícios da cooperação.

Os indicadores quando constroem uma série histórica para avaliar o desempenho, também está sinalizando a eficiência e eficácia das gestões dessa unidades gestoras – IFES’s.

Tuttle (1996) defende que os indicadores de desempenho são medidas integrais na etapa do processo de planejamento. Para ele, estabelecer convenções e medidas no planejamento ajuda a definir não só o controle, mas aspectos operacionais relevantes como, eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade da vida do trabalho, inovação e habilidades no orçamento

A Decisão nº 358/2000 (TCU, 2000) cita o seguinte exemplo:

A geração de um indicador custo/aluno útil para as universidades precisa levar em conta alguns aspectos importantes. Dentre estes, destacam-se a forma de apropriação dos custos de capital, a determinação de quais despesas compõem os custo do ensino e o tratamento a ser dado aos diferentes tipos de aluno (graduação, extensão, pós graduação). Um estudo mais apressado pode passar ao largo destas questões e produzir um indicador que simplesmente divida as despesas orçamentárias globais da instituição pelo total de alunos, o que tem pouca relação com o custo de se manter um aluno na universidade.

Sendo assim, a interpretação dos resultados dos indicadores de desempenho precisa de conhecimento adequado da situação que eles estão retratando. O TCU institui 12 (doze) indicadores de desempenho para serem calculados pelas IFES's e registrado em seu relatório anual de gestão, atendendo a três requisitos essenciais (TCU,2000):

Ser operacionalmente passíveis de apuração;

Possuir atributo de comparabilidade;

Apresentar a capacidade de representar confiavelmente aspectos da realidade acadêmica.

A aplicação do Indicador de desempenho, em última análise, atribui valor em sentido quantitativo ou qualitativo, estabelece padrões de comparações, compara os resultados obtidos com os respectivos padrões que foram estabelecidos pela gestão da instituição. Com essas atividades, constrói-se uma conclusão dessa conclusão conclui com a etapa de tomada de decisão. Assim, o objetivo fim do indicador de desempenho é a tomada de decisão.

Há um trabalho árduo do Tribunal de Contas da União, da Secretaria de Controle Interno e da Associação dos Dirigentes das Instituições de Ensino Superior para elaborar indicadores que estabeleçam dados quantitativos e qualitativos e previamente estabeleçam padrões para que possa ser comparado aos resultados produzidos pelas IFES's, Isso ficou a cargo do MEC/SESU, como menciona a Decisão 1043/2006. É importante ver a relação do que se está querendo medir no processo de gestão. Apenas um elemento é insuficiente para medir algum tipo de desempenho. É o caso da trilogia ensino, pesquisa e extensão.

Estes indicadores podem classificar-se da seguinte forma: eficiência, produtividade da instituição, produtividade do aluno, envolvimento com pós-graduação, qualidade e eficácia.

A utilidade dos indicadores está relacionada com sua eficiência. Pois, se não existe eficiência, não se justifica a utilização destes indicadores como ferramenta de gestão e controle. Se não forem úteis, os indicadores apresentarão aspectos apenas de legalidade, uma vez que são obrigados o seu efetivo cálculo e a apresentação de seus resultados nos relatórios de gestão das IFES's.

A eficiência geralmente é medida em longo prazo para identificar como os recursos alocados para atingir determinado objetivo foram aplicados.

De acordo com Slomski (2005, p.49),

a eficiência está relacionada ao custo de produção ou à forma pela qual os recursos são consumidos. A eficiência evidencia-se quando a relação consumo-produto ficou dentro do esperado. Por outro lado, a eficácia está relacionada ao atingimento dos objetivos e das metas.

Sobre o assunto, assim se expressa Bio (1985) “a eficiência diz respeito à método, à modo certo de fazer as coisas. É definida pela relação entre volumes produzidos/ recursos consumidos”. Ser eficiente, então, é maximizar resultados, minimizando tempo e recursos financeiros, resolvendo problemas de maneira adequada com a preocupação no resultado final.

A eficácia, por sua vez, de acordo com Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988,) “é o grau segundo o qual as organizações atingem suas missões, metas e objetivos – dentro das restrições de recurso limitados”.

Segundo Machado (2004), a eficácia de uma gestão refere-se

Aos produtos e serviços (*outputs*) gerados pela organização, bem como aos na população-alvo (*outcomes*). Esse critério de desempenho é definido pela proporção produtos e serviços realmente produzidos divididos pelos produtos e serviços previstos. Medida do grau de alcance de um objetivo ou meta.

2.1.5 Aspectos históricos dos indicadores de gestão proferidos pelo TCU através da Decisão 408/2002

Após a constituição de 1998, o TCU deixou de coadunir apenas o controle externo da administração financeira e orçamentária da União, estendendo-se aos campos operacionais e patrimoniais da União, contemplando aspectos legais, legítimos e econômicos. Esses foram aspectos necessários à evolução da administração pública, pois não basta a verificação e constatação da veracidade das cifras orçamentárias destinadas ao funcionamento de órgãos públicos, seja da administração direta ou indireta, mas o resultado promovido por essa administração.

Em 1994, através da Instrução Normativa /TCU nº 6, de 8 de junho de 1994 (TCU, 1994) O TCU modifica a composição dos processos para tomada e prestação de contas dos administradores públicos, procurando a obtenção de informações que espelhassem o desempenho da gestão. De acordo com a Lei nº 8.443/92 (BRASIL, 1992) o TCU possui poder regulamentar para expedir atos e instruções normativas sobre a matéria de sua atribuição e sobre a organização dos processos que lhe devam ser submetidas.

Em 1997 através da Decisão /TCU nº 731/1997 - Plenário³ (TCU, 1997), o TCU apresenta interesse para conhecer e avaliar o desempenho das IFES. Em 1999 com a Decisão/TCU nº 543/99 (TCU, 1999) em uma auditoria na Fundação Faculdade Federal de Ciências Médicas de Porto Alegre/RS, o TCU estuda a viabilidade de inclusão no Plano de Auditoria para avaliação do sistema de ensino superior no Brasil, visando obter diagnóstico em âmbito Nacional.

No segundo semestre do ano de 1999, houve uma auditoria piloto na FUB – Fundação Universidade de Brasília para levantamento de indicadores de desempenho que possibilitassem futuros estudos comparativos entre as IFES.

No ano seguinte (2000), o TCU determinou auditoria em 05 (cinco) Instituições de Ensino Federal de Ensino Superior: FUA, Fundação Universidade do Amazonas, UFG, Universidade Federal de Goiás, UFPE , Universidade Federal de Pernambuco, UFRJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro e UFRS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Uma IFES representando cada região brasileira.

Em 2001, houve a consolidação dessas 6 (seis) auditorias realizadas, que de acordo com o próprio manual de orientação para o cálculo dos indicadores de gestão, seu relatório final foi apreciado pelo TCU por meio da referida Decisão /TCU nº 408/2002 – Plenário (TCU, 2002).

A Decisão Plenária nº 408/2002 (TCU, 2002) determina a:

³ Determinação: inclusão no exame anual das Contas do Presidente da República, de 1997 a 1998 de análise sobre todas as IFES, juntamente com os órgãos financiadores de pesquisa, com vistas à verificação, entre outros, da produção científica, custos, dispêndio total anual, percentual de gastos com pessoal e encargos. (MV)

Inclusão, pelas IFES, dos indicadores de gestão especificados nos respectivos relatórios de gestão das contas anuais;

Criação de grupo de contato (6ª Secex, da SESu e SFC), para orientar as IFES na implementação padronizada dos indicadores e estabelecer plano de ação com vistas a aprimorá-los;

Inclusão, no Relatório Anual das Contas do Governo, de análise setorial do desenvolvimento das IFES quanto aos indicadores.

2.1.6 Controladoria Geral da União

Com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal, a função do controle interno foi ressaltada, por todos os níveis do poder executivo do Brasil. O governo Federal no intuito de firmar o orçamento executado e a constatação e suas prestações de contas criaram, então, a Controladoria Geral da União, sendo esta, através da Secretaria de controle interno, responsável pela fiscalização do cumprimento dos dispositivos das Leis de execução orçamentária. (sítio da CGU)

Sendo assim, a Controladoria-Geral da União (CGU) é o órgão do Poder Executivo Federal que tem a responsabilidade, entre outras funções, de fazer auditorias e fiscalizações para verificar como o dinheiro público está sendo aplicado.

De acordo com a Controladoria Geral da União em sítio oficial, a SFC é:

...é a área responsável por avaliar a execução dos orçamentos da União, fiscalizar a implementação dos programas de governo e fazer auditorias sobre a gestão dos recursos públicos federais sob a responsabilidade de órgãos e entidades públicas e privadas, entre outras funções. [...] As auditorias visam verificar as informações prestadas pelos administradores públicos federais e analisar os atos e fatos da gestão, com vistas a instruir o processo de prestação de contas a ser submetido a julgamento pelo TCU. (CGU, 2006)

De acordo ainda com o sítio oficial da Controladoria Geral da União, a ela compete: Assistir direta e imediatamente ao Presidente da República no desempenho de suas atribuições, quanto aos assuntos e providências que, no âmbito do Poder Executivo, sejam atinentes à defesa do patrimônio público, ao

controle interno e à auditoria pública e às atividades de ouvidoria-geral (CGU, 2006).

A Constituição Federal de 1988 estabelece uma discussão mais enfática sobre o controle interno governamental, destacando-se assim, os seguintes artigos consolidadores dessa discussão (sítio da CGU):

Art.70 - A fiscalização contábil financeira orçamentária operacional e patrimonial da União (Estado, Município) e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Art.74 - Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I – Avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governos e dos orçamentos da União;

II – Comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III – Exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos diretos e haveres da União;

IV – Apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional. (BRASIL, 1998)

De acordo com os artigos constitucionais apontados acima, verifica-se a importância da CGU como usuário das informações pertinentes aos resultados dos indicadores de gestão proferidos pelo TCU abordados nesta pesquisa.

2.1.7 Tribunal de Contas da União

2.1.7.1 Origem do Tribunal de Contas da União

O Tribunal de Contas da União é um órgão de controle externo, de auxílio ao poder legislativo. Órgão, autônomo e independente nas suas atividades e determinações. Entre elas, as auditorias operacionais, e os exames de legalidade de concessões financeiras exercidas pelo governo. É de grande importância para a presente pesquisa, pois foi a Decisão 408/2002 do

TCU (TCU, 2002) que levou as IFES a apresentarem em seus relatórios anuais de gestão os indicadores de desempenho.

De acordo com Mattos (1995), a primeira informação que se tem do surgimento do Tribunal de Contas do Brasil é relatada ao Alvará, de 28 de junho de 1808. Nesse documento, o então Príncipe Regente, com a intenção de exercer a uma correta administração, cria um órgão para isso. Esse órgão veria exercer a arrecadação, a distribuição, o assentamento e o expediente da Real Fazenda do Continente.

O órgão criado era chamado de Erário ou Tesouro Real Público. Inicialmente era composto por um Presidente, um Tesoureiro-mor, um Escrivão e três Contadores Gerais. Hoje, sua constituição é formada por 9 (nove ministros) sendo todos nomeados pelo presidente da República, porém apenas com 1/3 (Um terço) de sua escolha.

A idéia da criação de um Tribunal de Contas propriamente dito surgiu pela primeira vez no Brasil em 23 de junho de 1826, com a iniciativa de Felisberto Caldeira Brandt, Visconde de Barbacena; e de José Inácio Borges, que apresentaram projeto de lei nesse sentido ao Senado do império (BREVE...,2004).

Anos mais tarde, após a queda do império e as reformas políticas administrativas implantadas da jovem República, é que o Tribunal de Contas da União teve sua origem, em 07 de novembro de 1890, através do Decreto nº 996-A, norteado pelos princípios da autonomia, fiscalização, julgamento, vigilância e energia. O Decreto foi apresentado ao então Presidente do Brasil, o Marechal Deodoro da Fonseca, pelo Ministro da Fazenda, Ruy Barbosa. O documento foi inspirado na redação do financista republicano o Marquês, Manuel Alves Branco.

Ruy Barbosa assim definiu o Tribunal de Contas (MACEDO, 2004):

Corpo de Magistratura intermediária à administração e à legislatura que, colocado em posição autônoma, com atribuições de revisão e julgamento, cercado de garantias contra quaisquer ameaças, possa exercer as suas funções vitais no organismo constitucional, sem risco de converter-se numa instituição de ornato aparatoso e inútil. Só assim o orçamento, passando, em sua execução, por esse cadinho, tornar-se-á, verdadeiramente essa verdade, de que se fala entre nós, em vão, desde que neste País se inauguram assembléias parlamentares.

Em 24 de fevereiro de 1891, com o advento da carta Magna, foi então reconhecido constitucionalmente o Tribunal de Contas para liquidar contas de receitas e despesas e averiguar a legalidade delas. Porém, sua instalação só se deu em 17 de janeiro de 1893 com o empenho e esforços do então Ministro da Fazenda, Serzedello Corrêa.

2.1.7.2 Competências do Tribunal de Contas da União

Na Constituição de 1998, as câortes de contas tiveram seus controles gerenciais ampliados de acordo com os artigos 71, 72 e 74, pois o controle não se destina a focar apenas fatos pretéritos, mas a trabalhar também concomitante, ampliando a verificabilidade de legalidade com a de legitimidade e com aspectos gerenciais das Unidades gestoras.

Desde então, o Tribunal de Contas da União tem procurado fortalecer o exercício do controle externo por meio do incremento das auditorias de desempenho operacional e da avaliação de programas de governo, melhorando crescentemente os resultados desses trabalhos. O TCU busca, assim, assegurar a sociedade que o uso dos recursos públicos está pautado em ações de transparência, honestidade e moralidade da administração pública, e que as políticas governamentais estão contemplando as responsabilidades básicas do Estado. A necessidade desse controle justifica-se, visto que, o Estado assume grande parte dos serviços básicos prestados à sociedade.

De acordo com Rocha (2006),

a maior presença do Estado no campo econômico e a ampliação dos serviços públicos oferecidos à população levaram as câortes de contas a buscar formas de controle que ultrapassassem a mera verificação dos aspectos formais dos atos administrativos, permitindo a incorporação de técnicas de controle gerencial, abrangendo questões acerca da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações governamentais.

Assim, o TCU assume papéis mais amplos. Suas atribuições passam a contemplar e acompanhar todo um processo administrativo coerente, visto que

ele aprecia, julga, fiscaliza, consulta, estabelece, ouve, fixa, sanciona e cria, atos e contratos.

Quadro 1 - Competências do TCU

Atribuições		Fundamentação Legal
COMPETÊNCIAS CONTITUCIONAIS		
1	Apreciar as contas anuais do presidente da República	Art. 71, inciso 1
2	Julgar as contas dos administradores e de demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos.	Art. 33, §2º e art. 71, inciso I
3	Apreciar a legalidade dos atos de admissão de pessoal e de concessão de aposentadorias, reformas e pensões civis e militares.	Art. 71, inciso III
4	Realizar inspeções e auditorias por iniciativa própria ou por solicitação do Congresso Nacional.	Art. 71, inciso IV
5	Fiscalizar as contas nacionais das empresas supranacionais.	Art. 71, inciso V
6	Fiscalizar as aplicações dos recursos da União repassados aos estados, ao Distrito Federal e a municípios.	Art. 71, inciso VI
7	Prestar informações ao Congresso Nacional sobre fiscalizações realizadas.	Art. 71, inciso VII
8	Aplicar sanções e determinar a correção de ilegalidades e irregularidades em atos e contratos.	Art. 71, inciso VIII e XI
9	Sustar, se não atendido, a execução do ato impugnado, comunicando a decisão à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal.	Art. 71, inciso X
10	Emitir pronunciamento conclusivo, por solicitação da Comissão Mista Permanente de Senadores e Deputados, sobre despesas realizadas sem autorização.	Art. 72, §1º
11	Apurar denúncias apresentadas por qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato sobre irregularidades ou ilegalidades.	Art. 74, §2º
12	Fixar coeficientes dos fundos de participação dos estados, Distrito Federal e dos municípios e fiscalizar a entrega dos recursos aos governos estaduais e às prefeituras municipais.	Art. 161, parágrafo único
COMPETÊNCIAS INFRA – CONTITUCIONAIS		
1	Decidir sobre consulta formulada a respeito de dúvida na aplicação de dispositivos legais e regulamentares.	Lei 8.443/92
	Decidir sobre representação contra irregularidades em processo licitatório.	Lei 8.443/92
3	Exercer o controle da legalidade e legitimidade das declarações de bens e rendas apresentadas por ocupantes de cargos, empregos e funções dos Poderes da União.	Lei 8.730/93
4	Decidir sobre representação referente ao descumprimento da obrigatoriedade de notificar as câmaras municipais da transferência de recursos federais para os respectivos municípios.	Lei 9.452/97
5	Acompanhar e fiscalizar os processos de desestatização.	Lei 9.491/97
6	Criar e manter <i>homepage</i> para divulgação de dados e	Lei 9.755/98

	informações acerca das contas públicas.	
7	Fiscalizar o cumprimento das normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com ênfase no que se refere ao cumprimento, pela União, dos limites das despesas com pessoal.	Lei Complementar 101/2000
8	Processar e julgar infrações administrativas contra as leis de finanças públicas.	Lei 10.028/2000
9	Fiscalizar a aplicação dos recursos repassados aos Comitês Olímpico e Paraolímpico Brasileiro.	Lei 10.264/2001
10	Remeter à Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização do Congresso Nacional a análise e a avaliação dos relatórios de gestão fiscal previsto na Lei Complementar 101/2000.	Lei 10.266/2001, art. 73, inciso III.
11	Enviar à Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização do Congresso Nacional informações sobre a execução físico-financeira das obras constantes dos orçamentos fiscal, da seguridade social e de investimentos.	Lei 10.266/2001
12	Remeter ao Congresso Nacional, em até quinze dias após sua constatação, informações referentes a indícios de irregularidades graves identificados em fiscalização de contratos, convênios, parcelas ou subtrechos referentes a obras constantes do orçamento.	Lei 10.266/2001, art. 83, §8º.

Fonte: (MACHADO, 2004)

2.1.7.3 O controle externo e o Tribunal de Contas da União

Em face dos mandamentos constitucionais e do fortalecimento da ação gerencial com foco em resultados, que ocorreu nos anos 90, o Tribunal de Contas da União começou, de forma gradativa a se aparelhar para o controle do desempenho das ações e políticas públicas. (Relatório e Pareceres Prévios Sobre as Contas do Governo da República – Exercício 2005).

Em 1998, o Governo Brasileiro firmou Acordo de Cooperação Técnica com o Reino Unido da Grã-Bretanha e com a Irlanda, através do Tribunal de Contas da União e do *Department for International Development* (DFID) com a finalidade de desenvolver padrões voltados ao controle do desempenho das ações e políticas públicas. Esse Acordo apoiaria à avaliação de programas que, segundo o Relatório e Pareceres Prévios Sobre as Contas do Governo da República (Exercício de 2005), essas avaliações de programa seriam modalidades de auditoria de natureza operacional, que se constituem um processo de coletas e análise sistemática de dados sobre programas, atividades ou órgãos, com o objetivo de avaliar a economicidade, eficiência e efetividade destes. O TCU buscou, então, o exame das contas anuais dos

gestores públicos sob novo enfoque, adotando parâmetros para avaliação do desempenho dele e para o equilíbrio dos seus atos legais associado com à análise de desempenho. Foi assim que se deu a criação de indicadores de desempenho, medidas facilitadoras para o acompanhamento e análise da gestão dos órgãos da administração direta e indireta do país.

O acompanhamento da análise de gestão é feito através de um Controle Externo, que acordo com o art. 71 II da Constituição Federal brasileira, será exercido pelo Congresso Nacional, auxiliado pelo TCU.

Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete:

II. julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo poder público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público.

Esses passos ou etapas são apresentados através de uma prestação de contas. O Controle Externo de que trata a Constituição é realizado através de documentos oficiais, nos quais serão relacionados, discriminados e fundamentados todos os atos da administração pública com o erário público. A prestação de contas é uma comunicação do gestor do patrimônio público para com os usuários desse patrimônio. Quanto mais evidenciada a prestação de contas, melhor a comunicação entre usuários. Nas prestações de contas são informados aos usuários, (órgãos regulamentadores e órgãos fiscalizadores), os dados para o desenvolvimento de rotinas de controles administrativos e financeiros.

De acordo com, Meirelles, (1989, p. 602) O controle externo, é “por excelência, um controle político de legalidade contábil e financeira”.

Já Jacoby (2005. p.99) conceitua o controle externo como:

O conjunto de ações de controle desenvolvidas por uma estrutura organizacional, com procedimentos, atividades e recursos próprios, não integrados na estrutura controlada, visando fiscalização, verificação e correção de atos.

O patrimônio público, objeto de controle, inclusive da contabilidade pública, precisa apresentar resultados a seus usuários. Mensurar e classificar esses resultados são importantes para a evidenciação das informações e para o desenvolvimento financeiro, econômico e tecnológico do patrimônio, administrado pelo poder público. Nesse sentido, enquanto as Instituições Federais de Ensino Superior mostram o resultado da aplicação dos recursos por elas estabelecidas, a sociedade por sua vez, como usuária e “proprietária” do bem público, precisa de informações sobre os resultados da aplicação desses recursos.

Para atender a essas necessidades, os dados financeiros, contábeis e orçamentários publicados pelas IFES são apreciados por um órgão de controle externo. Quanto mais evidenciadas essas informações, melhor a prestação de contas para com a sociedade.

A efetuação de controle de atos administrativos associasse às noções de relacionamento, comparação, melhoria, avaliação de todo um processo de modelos previamente estabelecidos. O antes e o depois de um processo são relacionadas, pois sem esses modelos não existe parâmetro nem objeto para controle. É importante que o controle se comporte durante todo o processo de gestão de forma constante, ou seja, *a priori*, após, e o mais importante concomitante.

Para Rocha (2006) :

O controle desempenha importante papel nas relações entre Estado e sociedade, contribuindo para a garantia do regime democrático. À medida que uma sociedade se organiza, surgem necessidades que devem ser preenchidas sem que os direitos e liberdades individuais sejam comprometidos.

O controle assim, pode-se dizer que é instrumento para alavancar processo decisório nas empresas, de forma racional e qualitativa, pois os resultados evidenciam e elucidam os passos que essas vêm galgando. Porém controlar e gerir não necessariamente serão exercidos pela mesma pessoa, órgão ou setor. Principalmente quando se fala em controle externo. Este indica diretrizes, acompanha o desenvolvimento e a avaliação dos resultados de uma determinada unidade gestora.

Meirelles (1998, p.544) completa dizendo que:

(...) a palavra controle é de origem francesa e por isso sempre encontrou resistências entre os cultores do vernáculo. Mas, por se intraduzível e insubstituível no seu significado vulgar ou técnico, incorporou-se definitivamente no nosso idioma, já constando dos modernos dicionários da Língua Portuguesa nas suas várias acepções. E, no direito pátrio, o vocábulo controle foi introduzido e consagrado por Seabra Fagundes desde a publicação de sua insuperável monografia o Controle dos Atos administrativos pelo Poder Judiciário.

Para Citadini (1999), existem três modalidades de controle exercidas pelos órgãos superiores de fiscalização: Prévio, concomitante e posterior. O primeiro consiste em submeter o ato do administrador ao tribunal ou controladoria para sua aprovação antes que adquira pleno vigor; O segundo constitui a forma de verificação pelo órgão fiscalizador durante a execução do ato do administrador; O terceiro caracteriza-se pela apreciação dos atos depois de consumados, de forma que a administração não tenha que aguardar que suas decisões sejam apreciadas previamente pelo órgão de fiscalização.

É importante elucidar a função do controle na esfera estatal. Pois, de acordo com Jacoby (2005, p. 30)

[...] o controle, em relação a bens patrimoniais, pode exaurir-se em verificar se foi atingido determinado resultado, em confronto com dada relação que leva em conta o total de número de bens. Pode ainda implicar numa avaliação de qualidade, de melhor adequação à finalidade, de maior conformidade com as relações ergonômicas, de maior custo/benefício, de compatibilidade com o *layout*, representatividade econômica da depreciação.

O controle estatal também contempla a verificação do aumento dos bens de forma quantitativa e qualitativa com o estabelecido anteriormente pelos próprios agentes de gestão. Sendo assim, o controle precisa e passa por etapas que mapeiam esta função: que são: a) Obtenção de diretrizes, regras ou padrões estabelecidos para desenvolvimento de uma atividade ou mais; b) A avaliação desses padrões através de medição e avaliação do desempenho dos atos administrativos e c) A possível correção dos erros. Jacoby (2005.p. 31).

2.2 MEC/SESu

O Ministério da Educação e Cultura (MEC), através de sua Secretária de Ensino Superior (SESu), é responsável por planejar, orientar, coordenar e supervisionar o processo de formulação e implementação da política nacional de educação superior. (Sítio do MEC).

A SESu anualmente coleta dados da Educação Superior com o objetivo principal de validar os dados coletados pelo MEC para o acompanhamento da gestão das IFES. Os dados comumente são coletados através do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES e da Comissão Nacional de Residência Médica - CNRM.

Em seu processo de verificação dos dados coletados para análise dos resultados, a SESu, primeiramente, recebe dos órgãos acima citados os valores coletados, e se direciona as unidades gestoras – IFES, para verificação *in loco*. Para tanto, estabelece padrões de acompanhamento, como um manual de procedimentos, compondo assim, os modelos de relatórios, inclusive os de conferência, planilhas eletrônico e demais documentos com toda a conceituação a ser utilizada no processo de verificação.

O resultado ou produção final dos relatórios dos dados da Educação Superior no Brasil elaboradas em certo momento tem como uma de suas finalidades apontar tendência de mudanças para futuras verificações e correções, bem como e estabelecer, padrões de distribuições dos recursos para as IFES num outro exercício. Ao termino do trabalho, essa Secretária de Ensino Superior, faz uma atividade importante. Comunica às IFES's, assim como, aos participantes do processo de análise e verificação, os possíveis problemas que deverão ser resolvidos no decorrer dos próximos exercícios. Ela mede, acompanha e controla o desempenho de gestão destas instituições de forma, porém indicando resultados.

Diante de toda essas atividades realizadas pela SESu, como a familiarização com todos os pontos desenvolvidos nas IFES, o MEC/SESu, destaca-se como órgão indispensável na análise e acompanhamento dos indicadores proferidos pelo TCU através de sua decisão 408/2002 (TCU, 2002),

pois conhece a natureza deles, podendo estabelecer, inclusive, padrões para eficiência e eficácia de desempenho através de relatórios ou manuais de verificação que facilitem o acompanhamento e o controle. Demonstra-se dessa forma, que os indicadores são ferramentas gerenciais necessárias para medir e acompanhar o desenvolvimento e o desempenho da gestão de uma organização.

3 RESULTADOS

3.1 Indicadores de desempenho das IFES's – Valores Apurados de 2003 à 2005

Quadro 2 – Indicadores de desempenho das IFES's do ano de 2003.

Nº	INDICADOR	CEARÁ	BAHIA	PARAÍBA	PERNAMBUCO	RIO GRANDE DO NORTE
I	Custo Corrente (R\$)/Aluno Equivalente Sem HU	4.880,93	6.459,92	11.145,63	6.276	7.532,73
IA*	Custo Corrente (R\$)/Aluno Equivalente com HU					
II	Relação Aluno Tempo Integral/Professor	17,82	11,30	10,43	13,48	12,34
III	Relação Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente Com HU	14,38	5,30	3,70	7,49	4,89
IIIA*	Relação Aluno Tempo Integral /Funcionário Equivalente Sem HU					
IV	Relação Funcionário Equivalente/Professor Com HU	1,24	2,20	2,87	1,80	2,52
IVA*	Relação Funcionário Equivalente/Professor Sem HU					
V	Grau de Participação Estudantil (GPE)	1,06	0,83	0,76	0,99	0,72
VI	Grau de Envolvimento com Pós-Graduação (GEPG)	0,14	0,11	0,07	13,42	0,09
VII	Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação	3,98	3,94	3,91	4,20	3,85
VIII	Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)	3,06	2,91	3,37	3,34	3,29
IX	Taxa de Sucesso na Graduação	0,96	0,63	0,66	0,60	0,65

Fonte: Elaboração do autor

* Indicadores incluídos em janeiro/2006 pela revisão da Decisão TCU nº 408/2002.

Quadro 3 - Indicadores de desempenho das IFES do ano de 2004.

Nº	INDICADOR	CEARÁ	BAHIA	PARAÍBA	PERNAMBUCO	RIO GRANDE DO NORTE
I	Custo Corrente (R\$)/Aluno Equivalente Sem HU	6.881,94	7.434,00	9.382,86	7.786	8.870,62
IA*	Custo Corrente (R\$)/Aluno Equivalente com HU					
II	Relação Aluno Tempo Integral/Professor	17,00	12,65	13,25	12,71	13,55
III	Relação Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente Com HU	11,83	5,10	4,47	6,97	5,16
IIIA*	Relação Aluno Tempo Integral /Funcionário Equivalente Sem HU					
IV	Relação Funcionário Equivalente/Professor Com HU	1,44	2,46	2,96	1,82	2,48
IVA*	Relação Funcionário Equivalente/Professor Sem HU					
V	Grau de Participação Estudantil (GPE)	0,94	0,85	0,66	0,90	0,82
VI	Grau de Envolvimento com Pós-Graduação (GEPG)	0,07	0,11	0,09	14,63	0,1
VII**	Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação	4,09	3,98	3,87	4,31	4,04
VIII**	Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)	3,21	3,00	3,36	3,49	3,16
IX**	Taxa de Sucesso na Graduação	0,51	0,70	0,51	0,58	0,65

Fonte: Elaboração do autor

* Indicadores incluídos em janeiro/2006 pela revisão da Decisão TCU nº 408/2002.

** Não consta no Relatório de Gestão da UFPB o resultado dos índices referentes aos itens, VII, VIII e IX da tabela acima.

O relatório de gestão da UFBA foi publicado, porém não consta a publicação dos indicadores de desempenho proferidos pelo TCU no ano de 2004.

Quadro 4- Indicadores de desempenho das IFES do ano de 2005.

Nº	INDICADOR	CEARÁ	BAHIA	PARAÍBA	PERNAMBUCO	RIO GRANDE DO NORTE
I	Custo Corrente (R\$)/Aluno Equivalente Sem HU	8.326,56	7.806,13	9.098,32	7.590	8.518,34
IA*	Custo Corrente (R\$)/Aluno Equivalente com HU	6.664,40	7.513,23	8.941,12	6.840	7.868,78
II	Relação Aluno Tempo Integral/Professor	14,80	11,32	12,73	13,91	12,83
III	Relação Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente Com HU	6,00	5,08	4,06	5,36	5,1
IIIA*	Relação Aluno Tempo Integral /Funcionário Equivalente Sem HU	9,62	7,55	5,52	9,14	8,49
IV	Relação Funcionário Equivalente/Professor Com HU	2,47	2,23	3,13	2,59	2,52
IVA*	Relação Funcionário Equivalente/Professor Sem HU	1,54	1,50	2,30	1,52	1,51
V	Grau de Participação Estudantil (GPE)	0,91	0,75	0,83	0,71	0,77
VI	Grau de Envolvimento com Pós-Graduação (GEPG)	0,10	0,11	0,10	15,57	0,11
VII	Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação	4,07	3,79	3,83	4,07	3,94
VIII	Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)	3,35	3,07	3,48	3,65	3,32
IX	Taxa de Sucesso na Graduação	0,60	0,60	0,52	0,61	0,61

Fonte: Elaboração do autor

* Indicadores incluídos em janeiro/2006 pela revisão da Decisão TCU nº 408/2002.

A partir de 2005, o cálculo do Custo Corrente e o do Funcionário Equivalente também foram realizados sem a inclusão dos dados do hospital universitário, como mostrado na tabela acima. Para o cálculo desses indicadores, o TCU determina ajustes aos dados brutos apresentados por cada instituição de ensino. O modelo parte dos seguintes dados institucionais: AG total de alunos regularmente matriculados na graduação (média anual dos dois períodos letivos); AGP total de alunos na pós-graduação *stricto sensu*, incluindo alunos de mestrado e de doutorado.

3.2 Análise dos indicadores de gestão na amostra

3.2.1 Custo corrente/Aluno Equivalente com HU

O Custo corrente/Aluno Equivalente é um indicador de eficiência. Ele retrata a forma como os recursos alocados na produção de ensino e pesquisa estão sendo utilizados. Trata-se da medida de insumos em valores monetários pelo produto mensurado em unidades físicas. Este indicador é auferido de forma global, visto que, em algumas universidades, como foi o caso da FUB, no período em que foi feita a auditoria operacional para o estudo dos indicadores, não existia sistema de apropriação de custos por unidade. Este indicador representa as despesas correntes das Universidades deduzidas os seguintes gastos relacionados mais adiante.

Porém, se esse indicador se refere a custos, sua composição não pode ser composta por despesas correntes. Custos são todos os sacrifícios financeiros realizados para a atividade da unidade empresarial ou organizacional pronta para operar. Já as despesas são decorrentes dos sacrifícios realizados durante a operacionalização para chegar ao fim ou resultado. Se este indicador é constituído por custos, como é o caso da Mão de obra dos professores, materiais essenciais para o desenvolvimento da atividade ensino, como por exemplo, giz, energia elétrica, água e telefone, assim como outros gastos, decorrente da manutenção de prédios, seria então, mais apropriado a utilização da nomenclatura gastos correntes e não custos correntes.

$$\text{Custo Corrente com HU/Aluno Equivalente} = \frac{\text{Custo Corrente com HU}}{A_{GE} + A_{PGTI} + A_{RTI}} \quad (1)$$

Custo Corrente é composto pelos seguintes itens:

65% das despesas correntes do HU; (35% entende-se que são referentes à servidores e prestadores de serviço técnico-administrativos que estão alocados no Hospital Universitário);

- (-) Aposentadorias e reformas*;
- (-) Pensões*;
- (-) Sentenças Judiciais*;
- (-)Despesas com pessoal cedido – docente;
- (-)Despesa com pessoal cedido – técnico administrativo;
- (-)Despesa com afastamento do País/Exterior – docente;
- (-)Despesa com afastamento País/Exterior – técnico administrativo.

* Estas despesas estão alocadas no orçamento do MEC, mas não se destinam a atividade fim da IFES. As vantagens administrativas, decorrentes de Reclamações trabalhistas incorporadas aos salários, fazem parte da folha de pagamento da instituição, ou seja, destinam-se a atividade fim da IFES.

A_{GE} = Número de Alunos Equivalentes

A_{PGTI} = Número de Alunos Pós-graduação Tempo Integral

A_{RTI} = Número de Alunos na Graduação Tempo Integral

Todos estes índices têm sua fórmula descrita no manual de procedimento e orientação para cálculo do TCU.

3.2.1.1 *Evolução Histórica do Custo corrente/Aluno Equivalente – Com HU das IFES: UFRN, UFPB, UFC, UFBA e UFPE.*

Encontra-se na tabela 2, 3 a evolução do Custo Corrente/Aluno Equivalente a partir do ano de 2003, pois os dados fornecidos pelo MEC/SESU não estavam disponíveis para o ano de 2002, ano que deu início ao construção histórica desse indicadores de desempenho. Portanto, para simplificar, a análise foi feita entre o período de 2003 a 2005.

Tabela 2 – Custo Corrente/Aluno Equivalente

<i>IFES/Ano</i>	<i>UFBA</i>	<i>UFC</i>	<i>UFPB</i>	<i>UFPE</i>	<i>UFRN</i>	<i>Média Regional</i>	<i>Média Nacional</i>
2003	6.459,92	4.880,93	11.145,63	6.276,86	7.532,73	6.744,28	7.045,59
2004	7.464,00	6.881,94	9.382,86	7.785,00	8.870,62	7.519,32	7.975,02
2005	7.806,15	8.326,56	9.098,32	7.590,23	8.518,35	8.264,45	5.223,32

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

Tabela 3 – Variação Custo Corrente/Aluno Equivalente em %

IFES/ ANO	Variação Regional em %					Variação Nacional em %				
	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN
2003	-4,40	-38,18	65,26	-7,45	11,69	-9,07	44,35	58,19	-12,25	6,91
2004	-0,74	-9,26	24,78	3,53	17,97	-6,85	-	17,65	-2,44	11,23
2005	-5,87	0,75	10,09	-8,88	3,07	49,45	15,88 59,41	74,19	45,31	63,08

Fonte: Própria.

De acordo com os dados fornecidos na tabela 3, no ano de 2003, a média da região nordeste para o indicador Custo corrente/Aluno Equivalente foi de R\$ 6.744,28 (Seis Mil, Setecentos e Quarenta e Quatro Reais e Vinte e Oito Centavos) a média apresentada é relevante para esta pesquisa, pois a amostra trabalhada está dentro desta região. A média em todo o país foi de R\$ 7.045,59 (Sete Mil Quarenta e Cinco Reais e Cinquenta e Nove Centavos). Essa medida estatística, média, está sendo observado nesta pesquisa, diante das posições do MEC/SESu, que a calcula, conforme tabelas em anexo, para melhor visualizar o desempenho das IFES em seu contexto regional e nacional. Apesar de se apresentar como uma medida duvidosa, a média dos indicadores de desempenho é mencionada nos relatórios do TCU.

A média da região nordeste é menor que a nacional em 4,47% (Quatro vírgulas quarenta e sete por cento). A tabela ainda mostra a variação dos indicadores em relação à essas médias. Destaca-se a UFC (Universidade Federal do Ceará) com o menor Custo Corrente por aluno/Aluno Equivalente e a UFPB (Universidade Federal da Paraíba) com o maior Custo. Esse indicador, como mencionado acima, é um indicador de eficiência que retrata valores financeiros.

Fazendo uma análise global, e não criteriosa, pode-se perceber que a UFC alocou de forma eficiente seus custos, visto que foram os menores. Porém, a redução de custos não garante sinal de eficiência na gestão financeira de uma organização, pois poderá refletir também o mau uso do orçamento destinado a custear um aluno em tempo integral.

Os valores apresentados por esse indicador para a UFC poderá está refletindo numa inconsistência dos seus dados, visto que nos anos seguintes, como poderá ser observado na tabela 2 os valores apresentam outra faixa de gasto.

Apresentando falhas na sua composição e apresentação, o indicador perde sua finalidade que é o de sinalizar, controlar e decidir. Os indicadores precisam ser construídos com uma base de dados sólida, para que seus resultados os tornem mais próximos possíveis da realidade do objeto de medida que está sendo analisado. Mesmo que os indicadores sejam calculados com fatos pretéritos, e ajude a organização a construir apenas uma série histórica, quando seus resultados são seguros baseados em dados consistentes, esses indicadores passam a ser relevantes.

Shank e Govindarajan (1997) acreditam que o resultado do desempenho de uma ação, muitas vezes poderá ser comparado ao placar de uma partida de futebol para o jogador, o placar informa quem está ganhando o jogo, mas não seu desempenho, ou seja, se pode está bem ou não durante a partida. Para isso, a Decisão 1043/2006 do (TCU,2006) orienta que, a partir dos indicadores apurados em 2007, referentes aos dados de 2006, sejam identificados, no arcabouço do seu cálculo o orçamento bruto destinado a esta IFES e aos seus devidos componentes na formação deste indicador, afim de que as dúvidas sejam esclarecidas e de qual seja mensurado o desempenho dos gestores.

Outro fator relevante em relação aos resultados do custo é o padrão. Ainda não foram estabelecidos padrões que garantissem, de acordo, com o orçamento destinado pelo MEC anualmente às IFES, o custo ideal de um aluno para uma Instituição Federal de Ensino Superior. Pois, as IFES, mesmo pertencendo a uma mesma região, apresentam realidades distintas, são heterogêneas. As IFES da Bahia, Pernambuco e Ceará têm um porte geográfico e demográfico superior aos das IFES da Paraíba e do Rio Grande do Norte, dificultando a imposição de padrões a serem seguidos. Não esquecendo que, mesmo sabendo que existe o princípio na constitucional da isonomia, as remunerações dos docentes e do corpo técnico administrativo apresentam variações, assim como contratos com empresas terceirizadas para

fazer os mesmos serviços. A Companhia que faz a limpeza nos setores de aulas da Universidade do Ceará pode cobrar um valor e a empresa que faz o mesmo serviço na Universidade de Pernambuco poderá cobrar outro, mesmo que estas empresas apresentem os menores preços, no processo licitatório, estes não necessariamente serão iguais.

Portanto, estabelecido, nesta análise, a média regional e nacional como padrão para 2003, as Universidades da Bahia (custo menor que a média regional e nacional) e do Rio Grande do Norte (custo maior que a média regional e nacional) são as mais próximas das médias. Pode-se arriscar inclusive, que estão administrando estes custos de acordo com a realidade global.

As IFES do Ceará e Paraíba se distanciaram bastante da média. A IFES do Ceará mostrando valores que não apresentam consistência, pois como pode se ver adiante, os valores apresentados em 2003 estão distantes dos valores apresentados para essa IFES. Quanto aos valores da IFES da Paraíba, apesar de serem os valores mais altos apresentadas no período, são valores que permanecem em um mesmo nível de gasto (11.000 – 9.000). O que poderá justificar tal elevação são as vantagens incorporadas aos salários que os servidores públicos dessa instituição recebem como vencimentos e proventos e não mais como reclamações trabalhistas.

Durante a pesquisa, não foram encontrados nos relatórios de gestão das IFES dos anos que compõem a análise desta pesquisa, nenhum comentário sobre os valores encontrados para o indicador custo corrente/aluno equivalentes sem HU, assim como, ações implementadas para administrar estes resultados, os tornando produtivos. Por exemplo, a IFES poderá utilizar este indicador, para controle e projeção. A UFC, diante deste valor apresentado (Tabela 2), poderia, se o valor fosse real, fazer uma projeção para aumento de vagas para um determinado centro acadêmico, utilizando como argumento uma “folga” de recursos, referente a sua baixa ocupação orçamentária do seu custo em relação a média regional de 38,18% (Trinta e Oito, Vírgula Dezoito por cento). Com isto, a IFES ainda poderá fazer como um benefício à sociedade, que estaria possivelmente carente de profissionais na área deste determinado centro acadêmico. Porém, é bem provável que tais argumentos não sejam

elencados em seus relatórios de gestão, devido a essa visível inconsistência em seus dados. Para a IFES do Ceará o indicador nesse momento perde sua utilidade, pois, seus resultados não são fortes para controle e tomada de decisão.

Este tipo de análise do resultado de um indicador é que projeta ações aferidas para a instituição

Outro fator que impossibilita uma análise mais profunda destes resultados é o calendário acadêmico das IFES, assim como os sistemas de gerenciamento e de alocação de custos. O calendário acadêmico das IFES não coincide com o calendário civil, o calendário civil é o utilizado pelos órgãos públicos de controle e auditoria, não permitindo que os componentes - os dados para base de cálculo destes indicadores - sejam convalidados, pois os valores utilizados para estes cálculos, muitas vezes pertencem a dois períodos distintos, o primeiro período de um ano calendário com o segundo período do ano anterior. Isto vai de encontro ao princípio contábil da competência, que prevê que os valores devem ser registrados seguindo a competência a que pertencem e com a uniformidade de relatórios. Sem a uniformidade é difícil para qualquer gestor projetar ações.

O caráter documental e exploratório possibilitou assegurar a inexistência de uma política de projeção para gastos futuros nas IFES decorrente destes indicadores. Não foram encontradas nos relatórios de gestão dessa universidade projeções de ações tomadas pelo seu corpo administrativo em relação ao uso orçamentário deste indicador. Isso consistiria na elaboração de medidas para controlar custo, abertura de vagas, investimentos em curso de extensão, em melhoria de laboratórios, em expansão de alojamentos para alunos e em material de informática. Todas essas medidas podem ser indicadas como decorrentes da administração eficiente deste indicador, portanto, esta seria uma a finalidade do indicador, a qual no momento não apresenta resultados de sua utilização.

As IFES do Ceará, que durante a série histórica apresentou valores sempre bem abaixo da média não menciona o que poderão fazer com esta “sobra financeira” para o desenvolvimento de sua instituição nem faz observações sobre os valores apurados e encontrados.

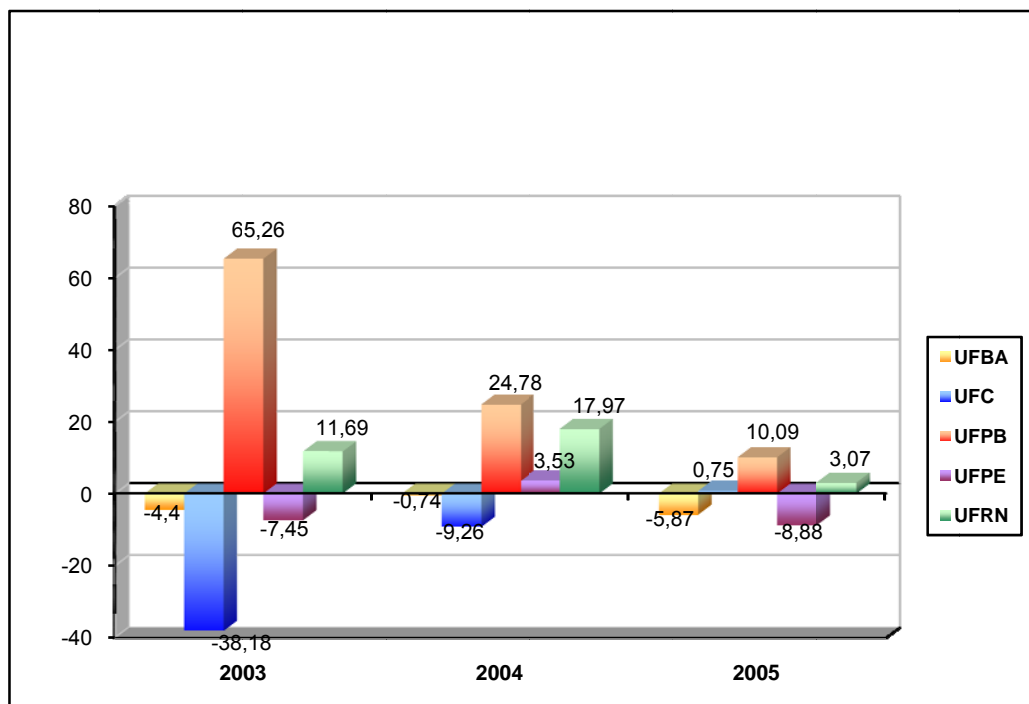


Gráfico 1 - Variação Regional da Evolução Histórica do Custo Corrente/Aluno Equivalente com HU.

Retificando a análise da tabelas 2 e 3 é fácil a visualização dos valores apresentados em 2003 pelas IFES da Paraíba e do Ceará que num primeiro momento, se distanciaram deste valor central, aqui representado pela média, porém, apesar de não existir padrões para comparações, os anos que seguiram apresentam esta relação mais próximas deste valor central.

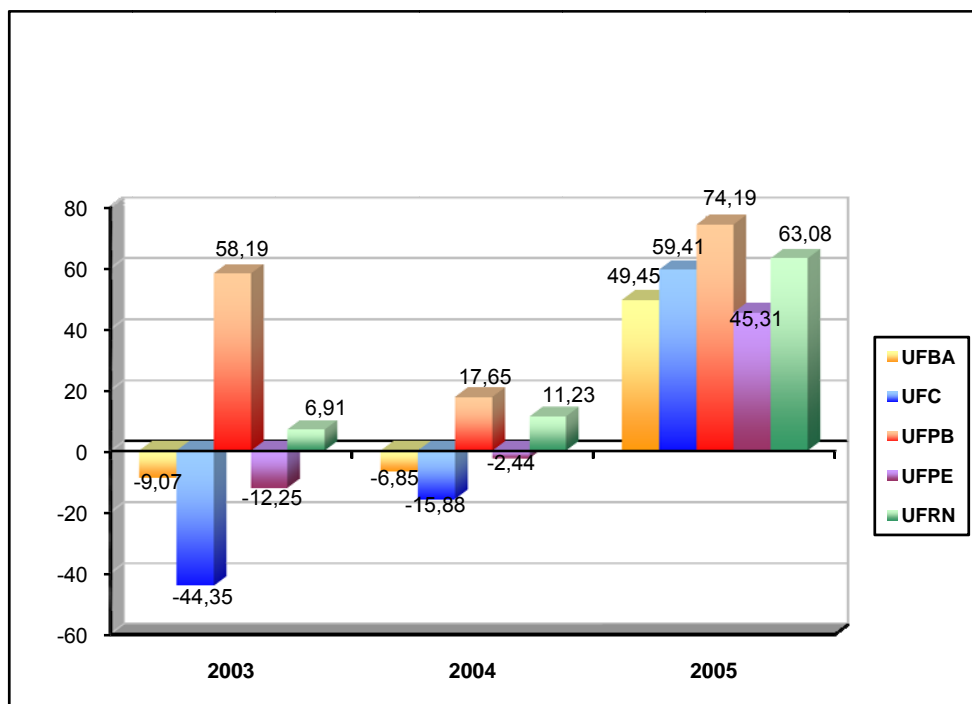


Gráfico 2 - Variação Nacional da Evolução Histórica do Custo Corrente/Aluno Equivalente - Com HU.

Aqui pode ser observado que o ano de 2004 é o ano que apresenta valores mais próximos da média, fazer uma observação em relação à média, sinaliza como está o comportamento geral das IFES no Brasil em relação aos seus gastos. Os valores apurados no ano de 2005 nas IFES da amostra poderão se justificados por alguma distorção no período de apuração dos resultados. Como foi mencionado anteriormente, o calendário acadêmico pode não coincidir com o mesmo calendário de apuração dos resultados, distorcendo os valores apresentados.

3.2.2 Custo Corrente/Aluno Equivalente sem HU

As atividades exercidas nos Hospitais Universitários geralmente são voltadas para prestação de serviço à sociedade. A finalidade basicamente é assistencialista, gerando um conflito por parte dos especialistas na alocação destes dispêndios monetários para o custeio do alunado. Alguns especialistas, como J. Velloso, J. Schwartzman e N.C. Amara, entendem que parte dos gastos nestas unidades está relacionada com as atividades de ensino e pesquisa, pois são hospitais escolas e assim, fonte de pesquisa, portanto se

faz necessário que seja apropriado sua inserção no indicador de custo. Sendo assim, para melhor evidenciar os resultados, o TCU implementou medidas em seu manual de procedimento para cálculo, no mês de janeiro do ano de 2006 desmembrando este indicador. A partir de então, passaram a ser calculados, Custo corrente/Aluno Equivalente com HU e Custo Corrente/Aluno Equivalente sem HU. Estes indicadores já devem ser apontados nos relatórios de 2005, os quais são apresentados até março de 2006.

O Custo Corrente/Aluno Equivalente sem HU representam as despesas correntes das Universidades, deduzidos os seguintes gastos segundo a fórmula abaixo:

$$\text{Custo Corrente com HU/Aluno Equivalente} = \frac{\text{Custo Corrente sem HU}}{100\% \text{ das despesas correntes do HU} - \text{Aposentadorias e reformas} - \text{Pensões} - \text{Sentenças Judiciais} - \text{Despesas com pessoal cedido – docente} - \text{Despesa com pessoal cedido – técnico administrativo} - \text{Despesa com afastamento do País/Exterior – docente} - \text{Despesa com afastamento País/Exterior – técnico administrativo}}$$

$$A_{GE} + A_{PGTI} + A_{RTI}$$

100% das despesas correntes do HU;

(-) Aposentadorias e reformas;

(-) Pensões;

(-) Sentenças Judiciais;

(-) Despesas com pessoal cedido – docente;

(-) Despesa com pessoal cedido – técnico administrativo;

(-) Despesa com afastamento do País/Exterior – docente;

(-) Despesa com afastamento País/Exterior – técnico administrativo.

3.2.2.1 Evolução Histórica do Custo corrente/Aluno Equivalente – Sem HU das IFES: UFRN, UFPB, UFC, UFBA e UFPE.

Tabela 4– Variação Custo Corrente/Aluno Equivalente sem HU - ano 2005

Nº	IFES	Valor CC/Aluno Equiv. s/ HU	Valor CC/Aluno Equiv. C/ HU	Variação entre os indicadores	Variação Regional	Variação Nacional
1	UFBA	7.513,22	7.806,15	3,90%	0,08%	12,35%
2	UFC	6.664,40	8.326,56	24,94%	12,65%	4,26%
3	UFPB	8.941,12	9.098,32	1,76%	19,10%	28,68%
4	UFPE	6.840,33	7.590,23	10,96%	9,75%	1,58%
5	UFRN	7.868,79	8.518,35	8,25%	-4,82%	13,25%

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

Após separar os custos correntes com hospitais universitários e sem hospitais universitários, ainda é possível observar que no ano de 2003, a Universidade Federal da Paraíba teve maior gasto e a Universidade do Ceará, menor gasto que as demais. Nota-se que a variação entre os custos das instituições com HU e sem HU não sofre grandes distorções, exceto da Universidade do Ceará, que para cada R\$ 1,00 (um Real) gasto com aluno em tempo integral, R\$ 0,25 (Vinte e cinco Centavos) é decorrente de gastos com Hospitais universitários. Isso pode indicar que o trabalho assistencialista, e sua base de pesquisa nesta Universidade estão em constantes processos de desenvolvimento ou, como não se pode ver a composição destes custos, poderá existir um desgaste ineficiente na utilização dos recursos destinados à estas unidades hospitalares, distorcendo assim, seus resultados. Se essa análise for feita em relação à média regional e nacional, lembrando que, nesta pesquisa, por falta de padrões previamente estabelecidos, utiliza-se como padrão, a média para situar a posição do resultado do indicador de uma IFES em relação ao comportamento da média das IFES do nordeste (R\$ 7.507,17) e do Brasil (R\$ 6.948,08), A UFPB e UFC apresentam resultados compatíveis com a demanda a que atendem em seu hospital universitário de acordo com as informações apresentadas pelos seus indicadores. Outro fator interessante e extremo é o verificado nos dados referentes à Universidade Federal da Paraíba. Nesta IFES, os Hospitais universitários contemplam parte muito pequena com o custo do alunado nos Hospitais Universitários. Em outros termos: Para cada R\$ 1,00 (Um Real) gasto com cada aluno, menos de R\$0,02 (dois centavos) é gasto com escola, base de pesquisa e sistemas assistencialistas ou de apoio à sociedade, decorrentes da área de saúde.

Poder-se-ia concluir por estes valores que não existe trabalho na UFPB na área de saúde, mas esta IFES forma médicos residentes a cada ano, enfermeiros, bioquímicos, farmacêuticos, fisioterapeutas e outros alunos da área de saúde que utilizam dos recursos destinados a estas instituições para a conclusão e aprimoramento de suas atividades acadêmicas. Lembrando que o gasto é necessário para que qualquer organização produza suas atividades e

com isso apresente produtos e serviços. O gasto com HU é obviamente necessário para o seu funcionamento. Estes valores indicam uma reflexão quanto na elaboração a esses resultados alcançados por esta IFES e divulgados como dados oficiais.

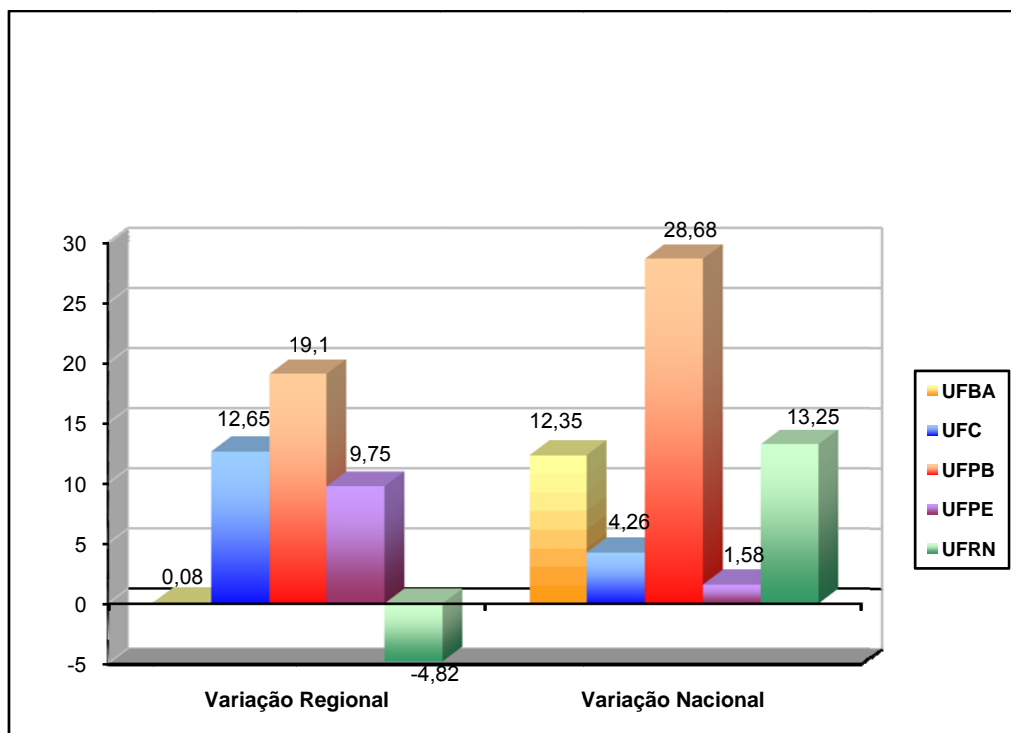


Gráfico 3 - Variação Regional do Custo Corrente/Aluno Equivalente - Sem HU.

Pode-se observar, a partir do gráfico 3 o comportamento das variáveis regional e nacional em relação ao resultado das IFES para o custo corrente/aluno equivalente sem HU. Mesmo existindo apenas um ano para a observação, nota-se o afastamento da UFPB do valor central, tanto em relação aos aspectos regionais e nacionais. Já a IFES do Rio Grande do Norte teve uma variação negativa, abaixo 4,82% dos valores regionais. Em uma realidade ampla, nacional, a UFPE e a UFC são as que se apresentam mais próximos da medida central.

3.2.3 Aluno Tempo Integral/Professor

Aluno Tempo Integral/Professor revela a relação do número de alunos de graduação em tempo integral, alunos equivalentes de graduação e o número de alunos tempo integral de pós-graduação e residência médica pela quantidade de professores equivalentes. Isso equivale a determinar, quantos professores por aluno na graduação e pós-graduação a IFES apresentam. Essa relação pode ser calculada conforme fórmula a seguir:

$$\text{Aluno Tempo Integral/Professor Equivalente} = \frac{A_{G\text{TI}} + A_{P\text{G}\text{TI}} + A_{R\text{TI}}}{A} \quad (1)$$

Nº de Professores Equivalentes

Onde:

Número de alunos de graduação em tempo integral (AGTI): É calculado pela fórmula:

AGTI = \sum todos os cursos $\{(NDI * DPC) (1 + [\text{fator de retenção}]) + ((NI - NDI) / 4 * DPC)\}$, onde:

NDI = número de diplomados em cada curso;

DPC = duração padrão do curso;

NI = número de alunos que ingressaram em cada curso, com o fator de retenção para os diferentes cursos estabelecido pela SESu/MEC⁴

Número de alunos equivalentes da graduação (AGE): é obtido através do produto do número de alunos de graduação tempo integral pelos respectivos pesos de cada curso, sendo os pesos definidos pela SESu/MEC, ou seja:

AGE = \sum todos os cursos $\{(NDI * DPC) (1 + [\text{Fator de Retenção}]) + ((NI - NDI) / 4) * DPC\} * [\text{Peso do grupo em que se insere o curso}]$.

Número de alunos tempo integral de pós-graduação (APGTI) e de residência médica (ARTI): é calculado pela fórmula:

APGTI = 2 * APG e

ARTI = 2 * AR, onde APG é o número de alunos matriculados no mestrado e doutorado; e AR é o número alunos na residência médica.

⁴ Documento do TCU “Orientações para o Cálculo de Indicadores de Gestão”, versão revisada em janeiro/2006.

3.2.3.1 *Evolução Aluno Tempo Integral/Professor Equivalente das IFES: UFRN, UFPB, UFC, UFBA e UFPE.*

Tabela 5–Aluno Tempo Integral/Professor

<i>IFES/Ano</i>	<i>UFBA</i>	<i>UFC</i>	<i>UFPB</i>	<i>UFPE</i>	<i>UFRN</i>	<i>Média Regional</i>	<i>Média Nacional</i>
2003	11,32	14,80	12,74	13,91	12,84	14,75	13,07
2004	12,65	17,00	13,25	12,71	13,55	12,56	12,67
2005	11,32	14,80	12,74	13,91	12,84	11,75	11,20

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

Tabela 6– Variação Aluno Tempo Integral/Professor em %

<i>IFES/</i>	<i>Variação Regional em %</i>					<i>Variação Nacional em %</i>				
<i>ANO</i>	<i>UFBA</i>	<i>UFC</i>	<i>UFPB</i>	<i>UFPE</i>	<i>UFRN</i>	<i>UFBA</i>	<i>UFC</i>	<i>UFPB</i>	<i>UFPE</i>	<i>UFRN</i>
2003	-30,30	0,34	-15,78	-6,04	-14,88	-15,46	13,24	-2,59	6,43	-1,79
2004	0,72	35,35	5,49	1,19	7,88	-0,16	34,18	4,58	0,32	6,95
2005	-3,80	25,96	8,43	18,38	9,28	1,07	32,14	13,75	24,20	14,64

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

A falta de padrão para analisar o resultado apresentado pelo cálculo do número de aluno tempo integral/professor equivalente não permite contemplar a análise com maior precisão. Justificando a hipótese alternativa a ser aceita, indicadores não são utilizados por não apresentar resultados que indiquem o desempenho da IFES, seja o resultado deste indicador satisfatório ou não. A média do país em 2003 foi de 13,08 (Treze vírgula zero oito) para este indicador, ou seja, existe pouco mais de 13 (treze) alunos por professor nas IFES em todo o país e especificamente diante do resultado da região nordeste, esta média gira em torno de pouco mais de 14 alunos para cada professor. A IFES do Ceará, no ano de 2003, apresenta o maior número de alunos por professor na amostra desta pesquisa e está entre as 4 (quatro) IFES que

apresentam os maiores números de alunos por professor em todo o país (ver anexo – tabela de indicadores nacionais).

Nos anos seguintes, a Universidade Federal do Ceará continua apresentando o maior número de alunos por professor da amostra, sendo o ano de 2005 o menor número de alunos por professor. O maior afastamento da média nacional na série histórica de 2003 a 2005 foi em 2005, quando o afastamento da UFC chegou a 58,88 % (Cinquenta e Oito Vírgula Oitenta e Oito por cento) da média nacional. Um fator que poderá justificar este valor é o concurso para professores. Este resultado só terá relevância diante da comparação do orçamento destinado e a ações implementadas. Por isso, mais uma vez, faz-se lembrar a preocupação do TCU em solicitar, além dos resultados apresentados pelos indicadores, a ligação orçamentária com o que foi anteriormente destinado pelo MEC poderá esclarecer como e porque tais resultados são apresentados.

A Universidade Federal do Ceará também apresentou durante este período, 2003, como analisado anteriormente o menor custo por aluno. A quantidade mínima de professores poderá está influenciando no custo do aluno para essa Universidade. Reportando ao comentário, que a apresentação do menor custo não necessariamente significa melhor desempenho gerencial, um menor custo poderá está comprometendo, neste caso a qualidade de ensino. O indicador mostra sua importância neste momento para controle das metas estabelecidas e do resultado alcançado. A intenção desta pesquisa através das observações realizadas neste capítulo é levantar aspectos para o desenvolvimento de uma análise mais profunda diante de dados que possam ser convalidados dentro das IFES pelos seus usuários.

Como por exemplo, o número crescente de aposentadorias e processos seletivos emergências para contratação de professores substitutos no Brasil, que não ultrapassam 02 (dois) anos do exercício da função de docente, sinaliza a deficiência ou a carência desse servidor para o ensino superior.

Mesmo assim, os resultados destas instituições mostram que elas não deixam a desejar em sua qualidade de ensino. Segundo a matéria do Jornal “Falta de Mestres compromete curso, do Jornal da USP (1999), este índice –

Aluno Tempo Integral/Professor pode chegar a indicar 37 (trinta e sete) alunos por professor, como é o caso da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP, mas mesmo com este número a FFLCH é responsável por 3 pontos dos 7 indicados pela CAPES.

Por muitas vezes, não existe sincronia entre as substituições dos docentes que estão se aposentando ou se afastando do trabalho para especializações e os que estão entrando por processos seletivos como efetivos ou substitutos. Isso afeta os resultados destes indicadores.

Apesar de números significativos de alunos para cada professor, no ano de 2003 a Universidade de Pernambuco apresentou um resultado mais próximo da média nacional: Menos de 13,5 (treze vírgula cinco) alunos por professores.

Os gráficos 4 e 5 permitem visualizar de maneira geral o comportamento deste indicador na série histórica.

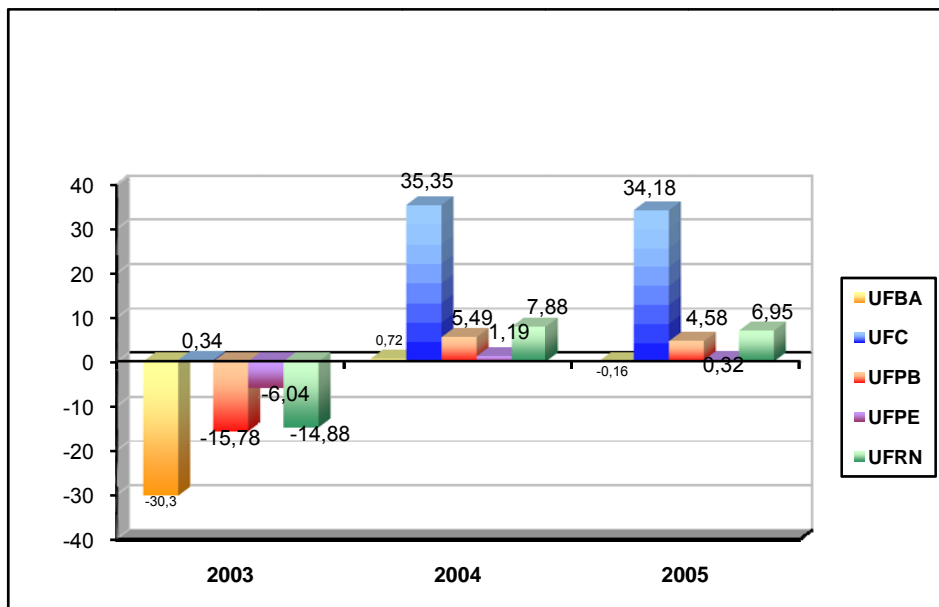


Gráfico 4 - Variação Regional da Evolução Histórica Aluno Tempo Integral/Professor Equivalente.

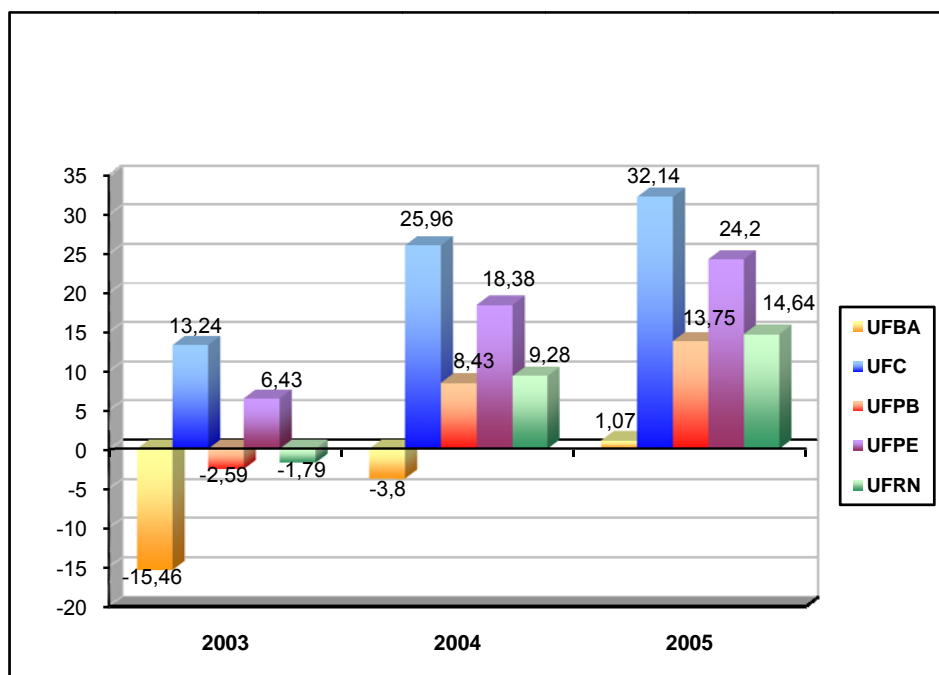


Gráfico 5 - Variação Nacional da Evolução Histórica Aluno Tempo Integral/Professor Equivalente.

É possível observar que ano de 2003 todos os valores apresentaram-se abaixo da média, ficando a UFC como a única acima da média. Mesmo

assim, o valor desse indicador – aluno tempo integral/professor equivalente-, se afasta em apenas 0,34% da média. Os valores acima da média retratam que as IFES da amostra tinham uma quantidade de alunos por professor menor que a média regional. Nos anos de 2004 e 2005 os valores ficam acima da média, porém a UFBA e a UFPE, mais próximo a média; enquanto a UFBA, UFPB e UFRN apresentam valores e posições próximos a média e entre si. A UFC permaneceu durante estes dois anos bem acima da realidade regional. Esta distorção, como mencionado acima na análise das tabelas, pode se dar pelo afastamento de professores do corpo docente da faculdade para cursos fora, especializações e aposentadoria.

Na relação nacional todas as IFES apresentam indicadores com um comportamento crescente, ou seja, se afastam da média no decorrer da série histórica. A UFBA apresenta o menor número de alunos por professor da amostra em relação à média nacional. A UFC o maior número de aluno por professor, chegando a indicar mais de 30% acima da média. As IFES apresentam uma tendência, no decorrer do período a se aproximar da média.

3.2.4 Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente com HU

Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente com HU é um indicador que revela a relação do número de alunos de graduação em tempo integral, alunos equivalentes de graduação e o número de alunos tempo integral de pós-graduação e residência médica pela quantidade de funcionários equivalentes. Ou seja, quantos alunos na graduação e pós-graduação tem para cada funcionários.

a) Número de funcionários equivalentes: (a) com HU considera como referência o servidor de tempo integral, inclusive os vinculados ao HU (40 horas/semana), convertendo-se proporcionalmente os que se enquadrem em outros regimes de trabalho (20 horas, com peso 0,5 e 30 horas, com peso 0,75). Não são contabilizados os afastados para capacitação ou cedidos para outros órgãos.

$$\text{Aluno Tempo Integral/Func. Equivalente com HU} = \frac{A_G\text{TI} + A_{PG}\text{TI} + A_R\text{TI}}{\text{N}^\circ \text{ de Func. Equivalentes com HU}} \quad (1)$$

3.2.4.1 *Evolução Histórica do Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente com HU das IFES: UFRN, UFPB, UFC, UFBA e UFPE.*

Tabela 7 – Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente com HU

IFES/Ano	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN	Média Regional	Média Nacional
2003						7,38	
	5,30	14,38	3,70	7,49	4,89		7,73
2004						6,33	
	5,10	11,83	4,47	6,97	5,45		6,53
2005						5,63	
	5,08	6,00	4,07	5,36	5,10		3,07

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

Tabela 8 – Variação Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente com HU em %

IFES/	Variação Regional em %					Variação Nacional em %				
ANO	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN
2003	-	94,85	-	1,49	-	-	86,03	-	-3,20	-
	39,25		99,46		50,92	45,85		108,92		58,08
2004	-	86,89	-	10,11	-	-	81,16	-46,09	6,74	-
	24,12		41,61		16,15	28,04				19,82
2005	-	6,57	-	-5,04	-	65,47	95,44	32,57	74,59	66,12
	10,83		38,33		10,39					

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

O indicador em análise revela a quantidade de funcionários equivalentes de forma global para cada aluno.

Uma análise das tabelas permite a percepção de informações dos dados da UFC, infere-se que durante os anos de 2003 e 2004 ela se afasta de forma significativa das médias regional e nacional quanto a esse indicador. Em 2003, a UFC apresenta um número de pouco mais de 14 alunos por funcionário equivalente, quando a média girava em torno de 7,38 para a região nordeste, e 7,73 para o restante do país. A média da amostra para este período é de 7,15. Em 2004, a UFC apresenta quase 12 (Doze) alunos por funcionário equivalente, sendo a média regional 6,33, a nacional 6,53 e a média da

amostra de 6,76. Lembrando que as comparações feitas através da variação de médias podem distorcer a análise, pois as IFES são heterogêneas suas missões e objetivos são distintos como mencionado anteriormente e os dados fornecidos pelos indicadores podem não refletir a atual e real situação de cada IFES, mas o MEC quando propõe avaliações, seus resultados são divulgados através das médias, a exemplo disso, são as avaliações nacionais de desempenho estudantil, onde os critérios (avaliações/prova) é a mesma para todas as instituições de ensino superior, independente da região que estiver, do porte que tem e do projeto pedagógico desenvolvido, o MEC apresenta um resultado geral apontando a média do desempenho em todo o País, portanto a média sempre será uma medida estatística utilizada em observações no desempenho das IFES.

Ainda em relação ao Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente, outras observações ainda poderão ser feitas em relação a este indicador, de acordo com sua formação. Dos componentes que afetam os índices da UFC neste período, pode-se destacar um contingente significativo de funcionários se aposentando, e de outros, assumindo atividades dobradas para suprir a carência de pessoal devido à ausência de colegas que agora gozariam o direito da aposentadoria. Ou é um número que vem aumentando há anos e, só com a abertura do governo federal para novos concursos público em todas as áreas, ou ainda esta instituição começou, então, a reverter esse quadro. No ano de 2005, então, ela já se aproxima mais da média regional. Apesar dos concursos públicos serem uma solução para melhorar o desenvolvimento e a rapidez das atividades das instituições de ensino superior, muitas vezes, não se evidencia sincronia entre o momento de saída ou afastamento de algum funcionário e a entrada de outro.

Alguns setores nessa IFES podem apresentar excesso de funcionários, enquanto outros, escassez. A solução nesse caso, não é concurso, mas o remanejamento de funcionários de um setor para outro. Uma condição deve ser observada em um processo dessa natureza: Um setor não pode garantir seu andamento ou desenvolvimento em detrimento de outro, pois o problema estaria apenas de deslocando.

Com relação à UFPE, apesar de apresentar valores bem próximos à média, pelo menos em relação às outras IFES da amostra, pode-se deduzir que esta estaria administrando seus funcionários de forma equilibrada. Mas, para este resultado ser convalidado, é necessário que os relatórios de gestão das IFES, no caso da UFPE, mencionem a relação deste indicador com os controles administrativos e com as metas a serem atingidas e desenvolvidas por uma dada gestão no que se refere ao seu quadro de funcionários equivalentes. Porém, não foi observado nesta pesquisa, através de análise documental, nenhum resultado que fizesse paralelo entre os indicadores e os possíveis problemas. O fato de estar com seus valores equilibrados não isenta a gestão de tomar medidas enérgicas, para mantê-los equilibrados. Uma delas, neste caso, é analisar e justificar o afastamento de funcionários que não estiverem se aposentando, mas que precisem fazer cursos de aperfeiçoamento, acompanhar cônjuges em trabalhos fora do Estado de sua IFES de origem por tempo determinado e ceder funcionários a outros órgãos da administração direta ou indireta e autarquias, não interferindo nos direitos estatutários deles, mas administrando estes eventos.

O indicador não é aplicável apenas para apontar melhorias, mas também para manter a instituição dentro de um padrão ideal. Ele não serve apenas para informar valores exatos, mas para contextualizar qualitativamente o resultado que ele indica. Em último caso “provocar” o usuário e/ou a sociedade, para implementar reflexões quanto ao desempenho destas instituições.

O Gráfico 6 evidencia que as Universidades da amostra durante o período estudado estão tendendo ao valor central, média (valor zero é igual a média). Mesmo com a maioria das IFES se apresentando abaixo da média, com exceção da UFC, que apesar do índice do ano de 2005, apresenta-se mais próximo da média regional, nos anos anteriores estavam bem acima da média.

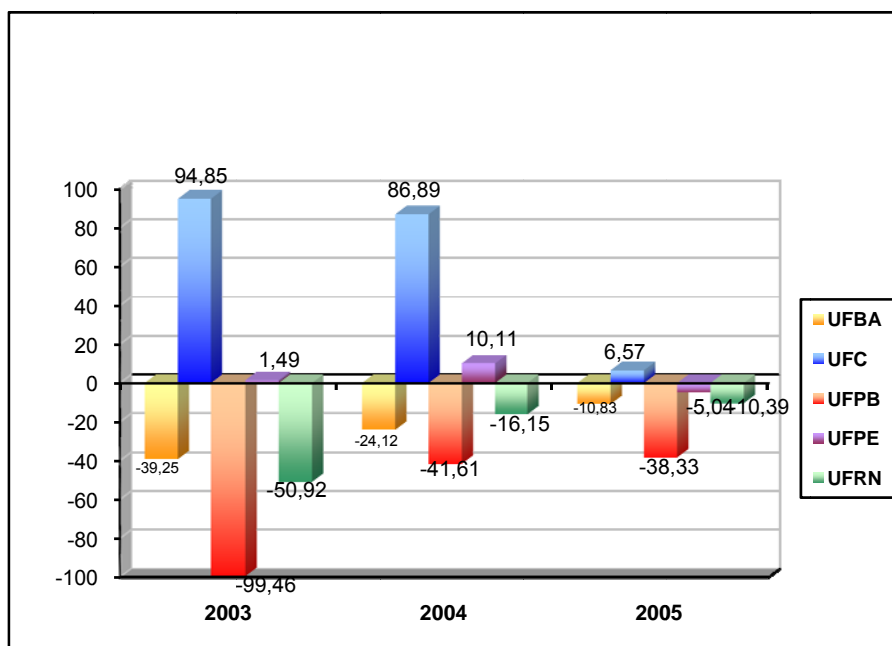


Gráfico 6 - Variação Regional da Evolução Histórica Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente Com HU.

Os valores negativos estão informando que o número de alunos por funcionário é menor para estas IFES's, que para aquelas que estão acima da média. Fazendo um paralelo, a UFC apresentou os maiores números de alunos por funcionário e a UFPB o menor número para a amostra. Observa-se pelo gráfico 6 então, que a UFPB tem um número de servidores bastante significativo apresentados nos anos de 2003 e 2004.

Para o gráfico 7, observa-se que para uma relação com os valores nacionais, a UFC continua acima da média dentro de todo o período estudado.

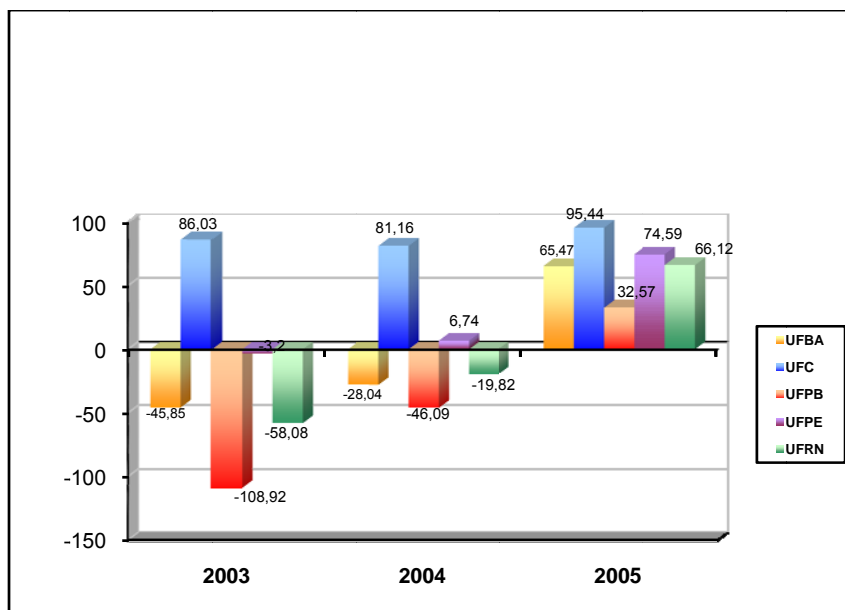


Gráfico 7 - Variação Nacional da Evolução Histórica Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente Com HU.

A UFPB é quem apresenta em todos os anos o menor número de alunos por funcionário. No ano de 2003, a UFPB apresenta quase 100% de variação em relação ao valor central, apresentando em torno de três alunos por funcionário. Isso também pode estar influenciando no custo corrente aluno equivalente, que, como foi observado em momento anterior, é o mais alto no ano de 2003 entre os das IFES da amostra.

A UFPE nesse histórico foi a IFES que esteve mais próxima à realidade regional, Sua média é de 6,61 alunos por funcionário equivalente.

O gráfico aponta também uma tendência crescente, ou seja, um número maior de alunos por funcionário no decorrer dos anos. Esse fato pode ser justificado pelo número de aposentadorias de funcionários, número de alunos ingressantes superior aos anos anteriores, ou número de alunos reprovados no período do desenvolvimento acadêmico. Este último poderá ser comprovado através da taxa de sucesso na graduação. Segundo ela em média, são apresentados como egressos 60% do universo - IFES.

3.2.5 Número de Aluno Tempo Integral/funcionários equivalentes: (b) sem HU

O mesmo conceito acima, com a exclusão dos técnico-administrativos vinculados ao HU.

Tabela 9– Variação Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente sem HU Ano - 2005

Nº	IFES	Aluno Temp Integral/ Funcionário Equivalente sem HU	Aluno Temp Integral/ Funcionário Equivalente com HU	Variação entre os indicadores	Variação Regional	Variação Nacional
1	UFBA	7,55	5,08	48,62%	-1,99%	0,80%
2	UFC	9,62	6,00	60,33%	24,94%	28,44%
3	UFPB	5,53	4,07	35,87%	-39,24%	-35,44%
4	UFPE	9,14	5,36	70,52%	18,70%	22,03%
5	UFRN	8,49	5,10	66,47%	10,26%	13,35%

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

O Número de Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente sem mostra a quantidade de alunos por funcionários equivalentes, excluindo os funcionários ligados aos hospitais universitários. No ano de 2005, o primeiro ano em que, como já mencionado foram adicionados mais 3 (três) indicadores, sendo estes apenas desmembramentos de outros 3 (três) já existentes. Este indicador diz quantos funcionários tem por aluno sem contar com os alocados em hospitais universitários. A UFPE que apresenta o maior número de aluno por funcionário equivalente: pouco mais de nove alunos por funcionário com Hospital Universitário e em torno de cinco alunos por funcionário sem Hospital Universitário. Essa universidade apresenta a maior variação entre os indicadores (com e sem HU), tendo em média o maior número de funcionários técnico-administrativos envolvidos com alunos de Hospitais Universitários da amostra.

A UFBA para esse indicador apresenta os números mais próximos a média sua variação nacional e regional é menos de 2%.

Anteriormente, na análise do indicador Custo Corrente/Aluno Equivalente com HU e sem HU, foi observado que a UFPB apresenta um resultado bem abaixo da média para os custos hospitalares: menos de R\$ 0,02 (dois centavos) eram gastos com o aluno nos hospitais universitários durante os anos pesquisados. Sendo, então, reforçado indicações de que os gastos com esta unidade gestora – HU não sofrem grandes alterações.

Apesar dessa informação ter ligações com o resultado de um outro indicador, é necessário uma pesquisa mais profunda para a convalidação destes dados. Fazendo a ligação orçamentária ou de recursos humanos entre determinados indicadores.

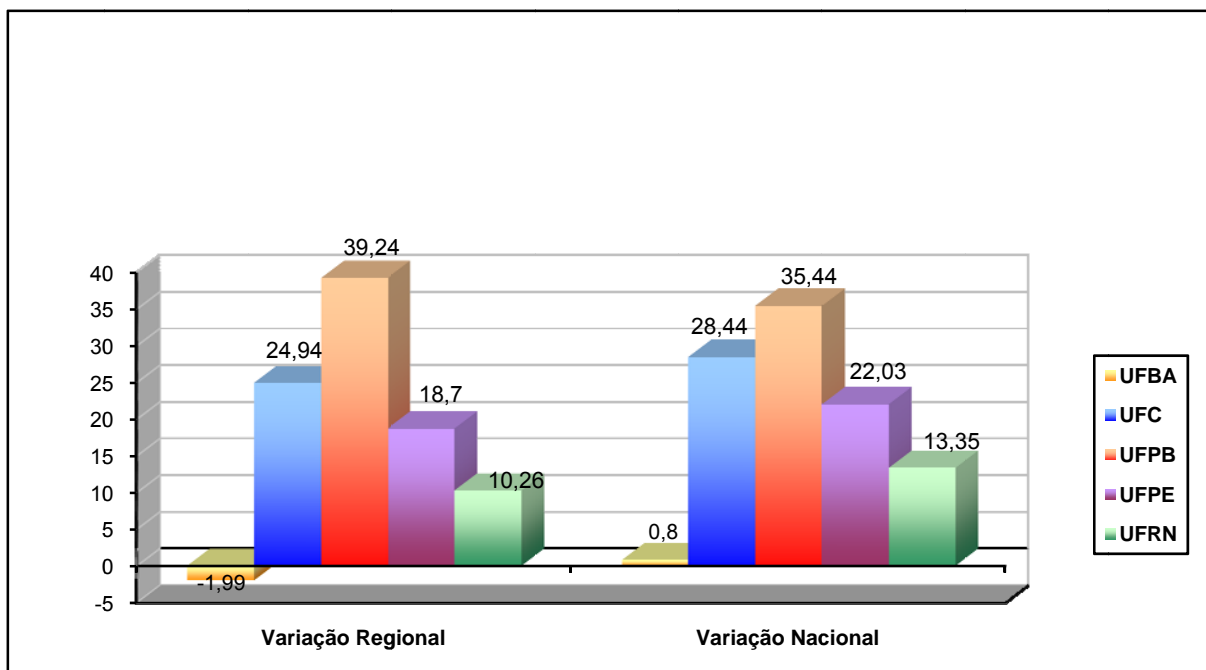


Gráfico 8 - Variação Regional e Nacional da Evolução Histórica do Número de Funcionários Equivalentes: (b) - Sem HU

No Gráfico 8 podem ser visualizados os valores percentuais afastados da média. A UFPB apresentando os valores mais afastados, enquanto a UFBA os mais próximos à estimativa regional e nacional. As IFES da Bahia, de Pernambuco e do Rio Grande do Norte, no decorrer dos anos, aumentou a quantidade de alunos por funcionário, que poderá ser justificado através de investigação em documentos no setor pessoal e recursos humanos destas instituições, justificados por gozo de licença prêmio, por afastamento sem remuneração para acompanhar cônjuge fora da cidade ou país a trabalho, e por concedimento de aposentadorias.

3.2.6 Funcionário Equivalente com HU/Professor Equivalente

Esse indicador informa a quantidade de funcionários para cada professor contando com os alocados nos Hospitais Universitários. O cálculo segue orientações estabelecidas acima para encontrar o valor do funcionário equivalente com HU e do professor equivalente.

$$\text{Func. Equiv. com HU/Professor Equivalente} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Func. Equiv. com HU}}{\text{N}^\circ \text{ de Professores Equivalentes}} \quad (1)$$

3.2.6.1 Evolução Histórica do Funcionário Equivalente com HU/Professor Equivalente das IFES: UFRN, UFPB, UFC, UFBA e UFPE.

Tabela 10 - Funcionário Equivalente com HU/ Professor Equivalente

IFES/Ano	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN	Média Regional	Média Nacional
2003						2,23	
	2,20	1,24	2,86	1,80	2,53		2,12
2004						2,14	
	2,46	1,44	2,96	1,82	2,48		2,22
2005						2,12	
	2,23	2,47	3,13	2,59	2,52		1,48

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

Tabela 11 – Variação Funcionário Equivalente com HU/ Professor Equivalente

IFES/	Variação Regional em %					Variação Nacional em %				
ANO	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN
2003	-1,36	-	28,25	-	13,00	3,77	-	34,91	-	18,87
		79,84		23,89			70,97		17,78	
2004	14,95	-	38,32	-	15,89	10,81	-	33,33	-	11,71
		48,61		17,58			54,17		21,98	
2005	5,19	16,51	47,64	22,17	18,87	50,68	66,89	111,49	75,00	70,27

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

Este indicador é um indicador de eficiência. Como pode ser observado durante os 03 (três) anos, para a região nordeste e para o contexto nacional houve em média pouco mais de 2 funcionários por professor. Apenas no ano de 2005, houve uma queda no âmbito nacional, reduzindo para quase um funcionário e meio por professor. Estes resultados mostram que, para cada dois funcionários nas IFES no Brasil, existe um Professor equivalente.

Observando-se os resultados da UFC, constata-se que, nos anos de 2003 e 2004, os índices de professores quase se assemelham a de servidores

técnico-administrativos, a paridade era quase um professor para um funcionário. Para cada funcionário existia um professor equivalente. Conclui-se que, ou existia escassez de funcionários, ou os departamentos estavam utilizando o professor como servidor para a área técnico-administrativa. É importante lembrar que, como estes indicadores são globais dentro do universo da instituição, não se pode afirmar que existiam setores ou departamentos com mais funcionários por professor, assim, como poderia também não existir funcionários por professor em outro setor ou departamento. A UFC durante os anos de 2003 e 2004, apresenta valores mais afastados da média, sendo este afastamento negativo, abaixo do eixo dos x (observar gráfico 9) em relação a estas médias. Já a UFPB, no decorrer do período analisado, apresenta os valores mais afastados da média, acima do eixo do x, ou seja, positivo. A UFBA e a UFRN.

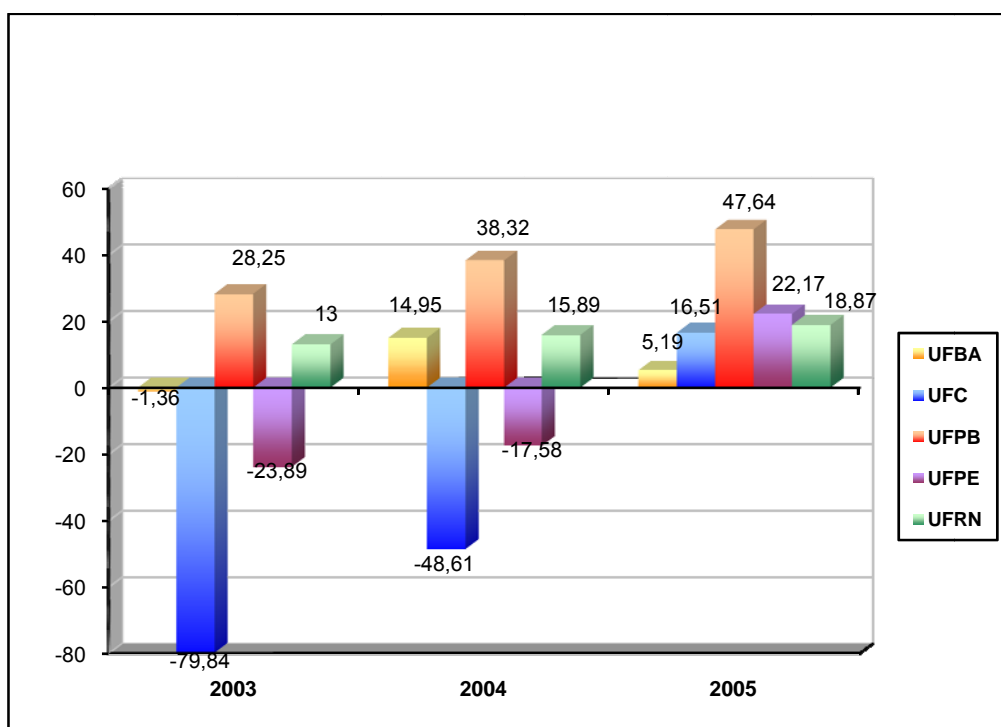


Gráfico 9 - VARIACÃO Regional do Funcionário Equivalente Com HU/Professor Equivalente.

Pode ser observado no Gráfico 9 permite observar que a UFC, a UFRN, e a UFPE, ao longo dos anos, apresentam valores crescentes em relação à média da região nordeste, ou seja, nessas instituições, aumentou o

número de funcionário por professor no decorrer do período observado. Isso pode decorrer de alguns fatos: Entrada de novos funcionários, permanecendo a mesma quantidade de professores; saída de professores, permanecendo a mesma quantidade de funcionário ou, ainda, a saída e entrada destas duas classes de servidores em momentos distintos ou diferentes. Por exemplo, não existe sincronia de tempo com as saídas de aposentados com os concursos para preencher novo quadro de funcionário.

O número referente à UFPB se movimentou no sentido contrário. A quantidade de funcionários no decorrer dos anos em relação à quantidade de professores aumentou. Quanto à UFBA, pode-se constatar que os números permanecem sem grandes alterações, não se afastando da média. Seus valores estão refletindo o indicado na média da região nordeste.

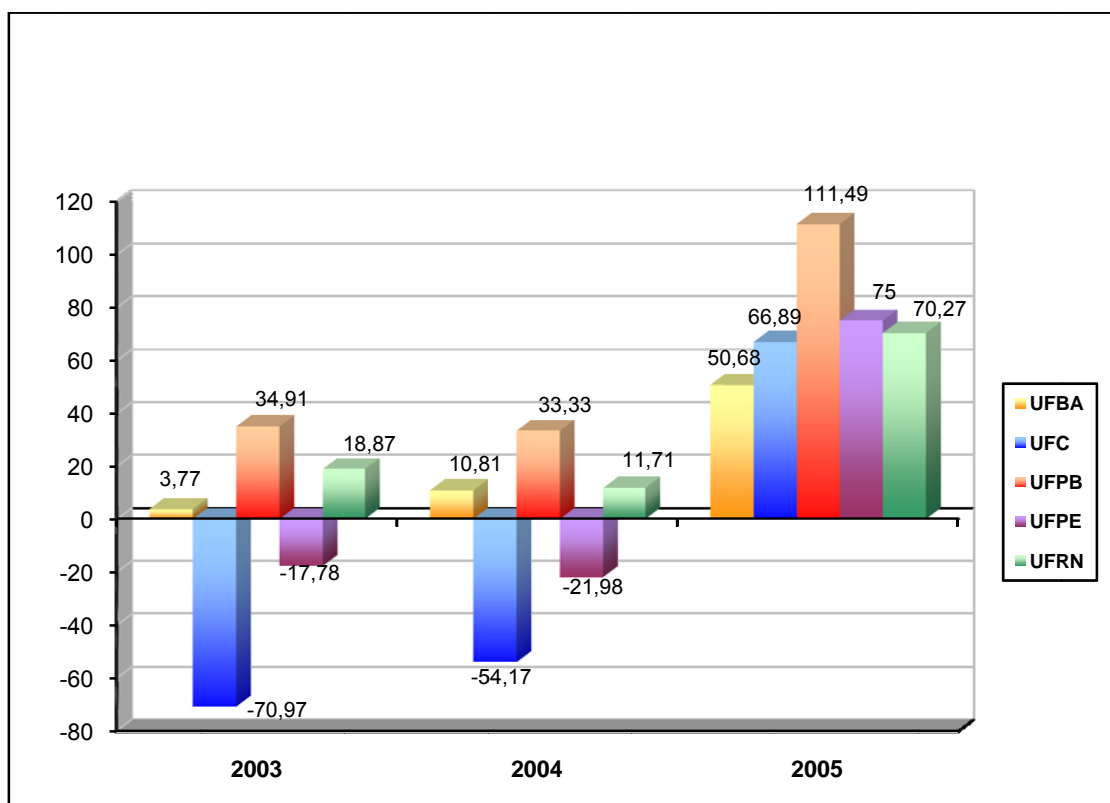


Gráfico 10 - Variação Nacional do Funcionário Equivalente Com HU/Professor Equivalente.

3.2.7 Funcionário Equivalente sem HU/Professor Equivalente

Funcionário Equivalente sem HU/Professor Equivalente é a quantidade de funcionários sem os alocados aos Hospitais Universitários para cada

professor. O Cálculo do componente segue orientações já mencionadas no arcabouço desta pesquisa.

$$\text{Func. Eq. sem HU/Professor Eq.} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Func. Equivalentes sem HU}}{\text{N}^\circ \text{ de Professores Equivalentes}} \quad (1)$$

3.2.7.1 Evolução Histórica do Funcionário Equivalente sem HU/Professor Equivalente das IFES: UFRN, UFPB, UFC, UFBA

Tabela 12 – Variação Funcionário Equivalente sem HU/ Professor Equivalente

Nº	IFES	Funcionário Equivalente sem HU/ Professor Equivalente	Funcionário Equivalente com HU/ Professor Equivalente	Variação entre os indicadores	Variação Regional	Variação Nacional
1	UFBA	1,50	2,23	-48,67%	-8,67%	3,45%
2	UFC	1,54	2,47	-60,39%	-5,84%	6,21%
3	UFPB	2,30	3,13	-36,09%	41,10%	58,62%
4	UFPE	1,52	2,59	-70,39%	-7,24%	4,83%
5	UFRN	1,51	2,52	-66,89%	-7,95%	4,14%

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

O indicador Funcionário Equivalente sem HU/Professor Equivalente retrata quantos funcionários por professor as Universidades dispõem, sem contar com aqueles destinados a prestar suas atividades nos Hospitais Universitários.

A análise da tabela 16 indica que existe quase um funcionário e meio por professor para as Universidades, sem contar com a classe específica destinada às atividades da saúde nos HU's.

Peculiar é a situação da UFPB quanto a este aspecto. Como apresentado nos indicadores "sem HU", observa-se que essa instituição possui a menor variação do custo corrente/aluno equivalente. Menos de 2% do seu custo com aluno equivalente tem bases de apropriação dos custos com HU. Isso indica uma variação muito estreita entre o custo corrente/aluno equivalente sem HU e o custo corrente/aluno equivalente com HU. Trata-se da menor variação no indicador aluno tempo integral/funcionário equivalente com HU e sem HU que obtém variações negativas em relação às médias nacionais (1,45) e regionais (1,63), afastando - se de forma considerável da média e mantendo as maiores variações das médias regionais e nacionais em relação ao seu

indicador, no que se refere à quantidade de funcionários equivalentes sem HU/Professor equivalente. Isso reflete de forma global, um menor esforço da UFPB em relação ao desenvolvimento dos Hospitais Universitários em sua região. Pois, se não existe custo, não existe operacionalidade de atividades, uma vez que o custo é um desembolso necessário para as atividades de produção de uma organização. Assim, o nível de recursos é baixo.

Os resultados dos indicadores de desempenho da UFPB ou deve-se ao número de funcionários se aposentando, ou a UFPB não dispõe de muitos setores na área de pesquisa e desenvolvimento da saúde, visto que destas emanam recursos significativos para o desenvolvimento da instituição. Merecendo por parte dos administradores dessa IFES uma evidenciação dos resultados deste indicador.

É importante lembrar que um hospital, principalmente se este for assistencialista e se exercer funções como a de pesquisa e a de desenvolvimento de novas soluções para a saúde e a de formação de profissionais que tenham como objetivo fim salvar vidas precisa constantemente de projetos inovadores de apoio à saúde. A sociedade brasileira, por suas características intrínsecas, precisa que instituições como os hospitais universitários exerçam esse papel.

A importância destes indicadores está na análise que feita de forma horizontal e vertical. A vertical diz respeito à análise dos recursos que será feita pelo TCU com o auxílio da CGU, verificando a confiabilidade dos dados e da SESu, estabelecendo padrões. A horizontal refere-se à análise do resultado final, que terá grande valia para os pró-reitores de planejamento, entre outros usuários.

A análise desse indicador conclui com a visualização do gráfico 11, que apresenta os valores abaixo da média para a variação do indicador na região nordeste, com a UFPB em variações acima da média para os valores regionais e nacionais.

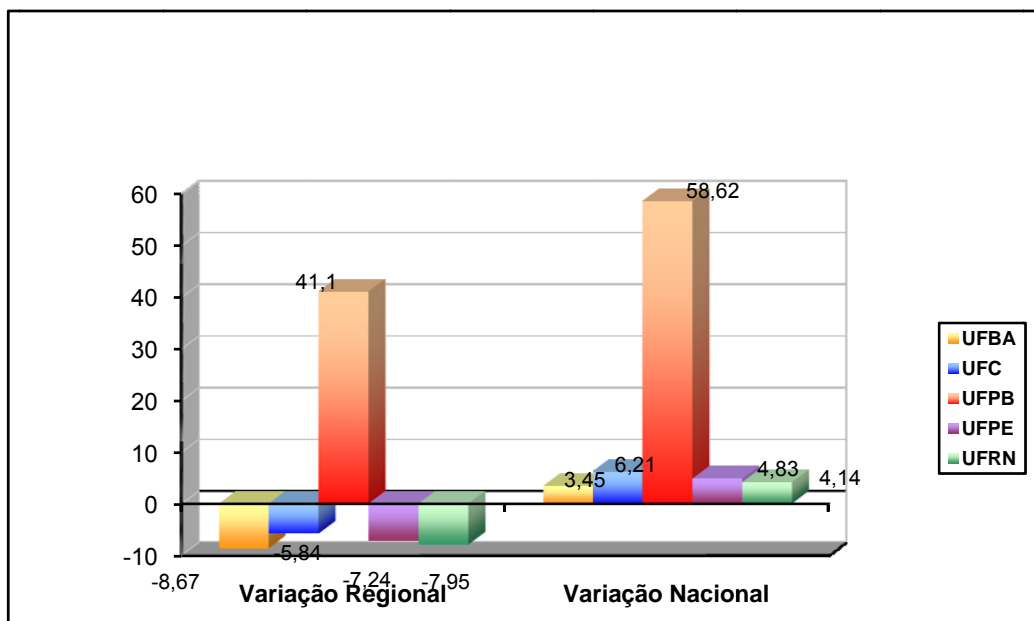


Gráfico 11 - Variação Regional e Nacional da Evolução Histórica do Funcionário Equivalente Sem HU/Professor Equivalente

As IFES's estão acima dos valores apresentados como realidade no país, mas abaixo delas em relação ao nordeste. O nordeste apresenta um número de funcionário por professor maior que o número de funcionário por professor apresentado no contexto nacional.

Pode-se observar através desse recurso (gráfico) o comportamento geral do indicador.

3.2.8 Grau de Participação Estudantil (GPE)

O Grau de Participação Estudantil é a quantidade de Alunos Na Graduação pela quantidade de alunos matriculados, ou seja, é o índice que mensura quantos alunos estão na graduação dos efetivamente matriculados. Faz parte do grupo de efetivamente matriculados os que estão fazendo somente o projeto final, monografia (graduação), dissertação ou tese (alunos de pós-graduação). Esse indicador aponta apenas um grupo dos alunos que estão dentro das faculdades, ou seja, apenas os de graduação, os alunos de

mestrado e doutorado que assistem aulas, produzem artigos científicos e pesquisas não tem seu grau de participação elucidada através desse indicador.

Este indicador é importante, apesar de problemas na construção de sua metodologia, mas parte dos alunos que não estão matriculados, e que podem refletir ou comprometer outro indicador que é o TSG – Taxa de Sucesso na Graduação, não identifica quantos alunos forma jubilados, quantos trancaram seus cursos, qual a área (Humanas, biociência, tecnológica, exatas) com mais evas.

$$\text{Grau de Participação Estudantil} = \frac{A_{GTI}}{AG} \quad (1)$$

As variáveis desta fórmula estão definidas no arcabouço desta pesquisa, assim como no anexo, no manual de orientação para cálculo desses indicadores.

3.2.8.1 Evolução Histórica do Grau de Participação estudantil/Funcionário Equivalente sem HU/Professor Equivalente das IFES: UFRN, UFPB, UFC, UFBA

Tabela 13 - Grau de Participação Estudantil

IFES/Ano	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN	Média Regional	Méida Nacional
2003						0,78	
	0,83	1,06	0,76	0,99	0,72		0,86
2004						0,78	
	0,85	0,94	0,66	0,90	0,87		0,80
2005						0,80	
	0,75	0,91	0,83	0,71	0,77		0,75

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

Tabela 14 – Variação do Grau de Participação Estudantil

IFES/ ANO	Variação Regional em %					Variação Nacional em %				
	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN
2003	6,45	35,90	-2,63	26,92	-8,33	-3,61	23,26	-	15,12	-
2004	8,97	20,51	-	15,38	11,54	6,25	17,50	13,16	12,50	19,44
2005	-6,87	13,75	18,18	-	-3,90	0,00	21,33	21,21	-5,63	8,75
			3,75	12,68				10,67		2,67

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

O maior grau de participação, de acordo com as tabelas e os gráficos apresentados, está na UFC. Este indicador é um indicador de produtividade do aluno, logo podemos concluir de forma global que a UFC demonstrou resultados em sua série histórica acima das médias regional, nacional. Isto quer dizer que, em média, no ano de 2003, para cada aluno matriculado, a UFC apresentou pouco mais de um aluno para graduação (1,06), ou seja, não existia praticamente aluno de pós-graduação (mestrado e doutorado) matriculado. A média da região, era para cada 1(um) aluno efetivamente matriculado 0,22 (22% Vinte e dois por cento) comprometidos com a pós-graduação, processos de pesquisas. Estas afirmações são feitas, observando e interpretando os resultados desse indicador – Grau de Participação Estudantil. Nos anos seguintes (2004 e 2005), a UFC apresentou envolvimento nesta área, mesmo assim o grau ainda foi pequeno em relação às outras Instituições da amostra.

Vale ressaltar que, apesar de informações e análises anteriores negarem, a UFPB apresentou o maior número de envolvimento na pós-graduação. Para cada aluno matriculado, por exemplo, em 2004, 0,34 (34% Trinta e quatro por cento) estava envolvido em atividade de pesquisa. Como visto, esta IFES apresentou valores insignificantes para pesquisa na saúde, com deficiência de funcionários, professores e até mesmo de recurso. Porém, mostrou o maior grau de participação estudantil em pesquisa na amostra no ano de 2004. Apresentando uma variação em termos nacionais de 21,21% (Vinte e um, vinte e um por cento), em relação à todas as IFES nacionais, ela ainda ocupa um lugar de destaque.

O interessante é que, apesar das IFES apresentarem realidades distintas, o que pode ser observado neste contexto é que os valores apresentados estão dentro do apresentado nacionalmente. Durante os 03 anos analisados, pode-se observar que dos alunos matriculados nas IFES, em média 20% (Vinte por cento), estiveram envolvidos na pós-graduação. Mais uma vez, esta pesquisa remete a questões como, o percentual ideal de participação de estudantes na graduação e pós-graduação. Mas, mesmo sem padrão não isenta a obrigação de nenhum usuário de fazer uma análise sobre

o desdobramento desta IES no arcabouço do contexto social em que esteja inserido.

O Gráfico 12 mostra o comportamento das IFES da amostra no período analisado.

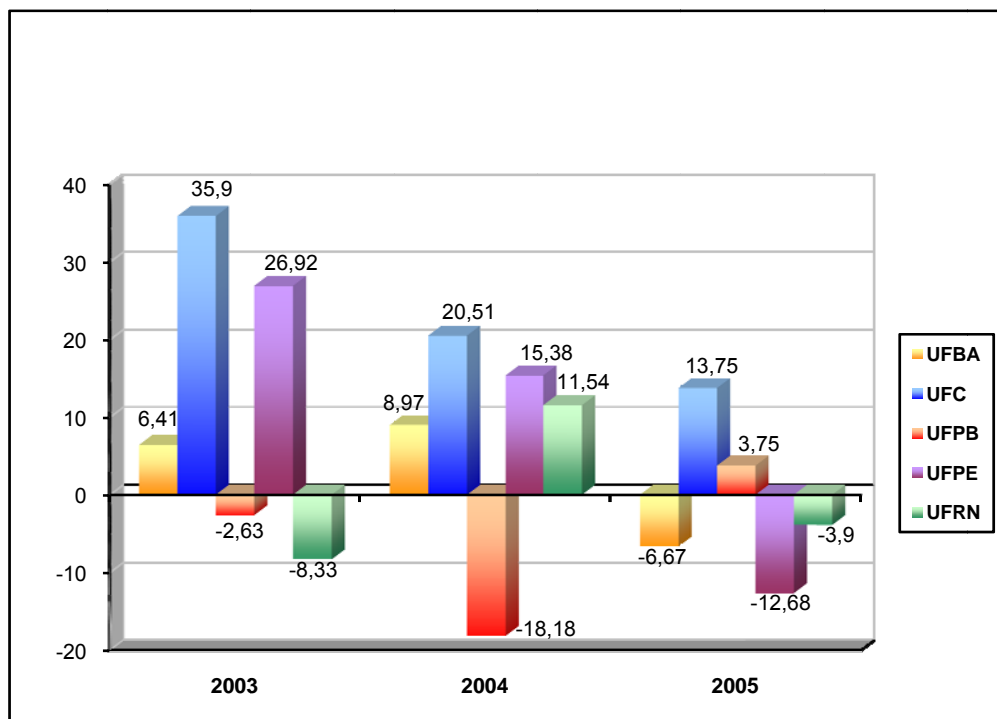


Gráfico 12 - Variação Regional da Evolução Histórica do Grau de Participação Estudantil Sem HU/Professor Equivalente.

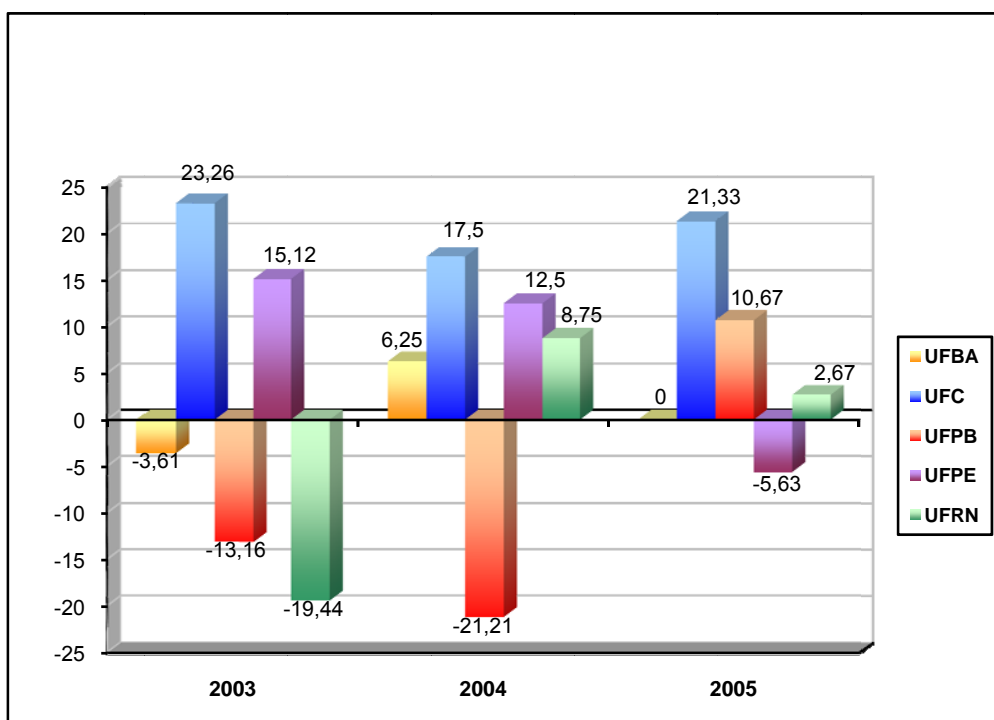


Gráfico 13 - Variação Nacional da Evolução Histórica do Grau de Participação Estudantil Sem HU/Professor Equivalente

O Gráfico 12 está destacando a UFC, no ano de 2003 como a IFES que apresenta valores significativos dentre as análises. As outras IFES, assim como a média regional aumentam, diminuindo a variação da UFC em relação à média regional. Outro destaque é dado a UFPB que, em 2004, apresentou o maior afastamento negativo da média.

Estes declínios da UFC e da UFPE não significam que foram negativos. Foram o aumento da produção das outras IFES do universo regional que diminuiu a variação.

No ano de 2003, apenas as IFES do Ceará e de Pernambuco apresentam variações positivas, ou seja, como pode ser observado no Gráfico 13 estão acima da expectativa nacional. Nos outros dois anos as outras IFES aumentam seu desenvolvimento em relação à média, ficando o ano de 2005 com destaque significativo para a UFPB. Mesmo com resultados abaixo dos apresentados pela UFC, a UFPB contempla a segunda melhor classificação. Nos anos anteriores, a UFPB estava bem abaixo dessas classificações.

3.2.9 Grau de Envolvimento Discente com Pós-graduação (GEPG)

Grau de Envolvimento Discente com Pós-graduação é a quantidade de Discentes/ alunos matriculados na graduação e pós-graduação que estão envolvidos com pós-graduação.

$$\text{Grau de Env. Discente com Pós-Graduação Estudantil} = \frac{A_{PG}}{A_G + A_{PG}} \quad (01)$$

3.2.9.1 Evolução Histórica do Grau de Envolvimento Discente com Pós-graduação das IFES: UFRN, UFPB, UFC, UFBA.

Tabela 15 – Grau do Envolvimento Discente com Pós-graduação

IFES/Ano	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN	Média Regional	Méida Nacional
2003	0,11	0,14	0,07	0,13	0,09	0,11	0,12
2004	0,11	0,07	0,09	0,15	0,10	0,07	0,10
2005	0,11	0,10	0,10	0,16	0,11	0,08	0,09

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

Tabela 16 - Variação do Grau de Envolvimento Discente com Pós-Graduação

IFES/ ANO	Variação Regional em %					Variação Nacional em %				
	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN
2003	0,00	27,27	-57,14	21,82	-22,22	-9,09	16,67	-71,43	11,67	-33,33
2004	36,36	0,00	28,57	114,29	42,86	10,00	-42,86	-11,11	50,00	0,00
2005	37,50	25,00	25,00	100,00	37,50	22,22	11,11	11,11	77,78	22,22

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

O destaque neste indicador é para UFPE que apresenta resultados significativos tanto quanto positivos em relação aos seus discentes na pós-graduação. No ano de 2003 estava acima das médias nacional e regional, abaixo apenas da UFC. No ano de 2004 seu avanço superou em mais de 100% (Cem por cento) a média regional, assim como todas as demais IFES da

amostra. Ao contrário da UFC que apresentou resultado igual da média regional.

Neste mesmo ano (2004), a UFPE ainda ficou acima da média nacional em 50% (Cinqüenta por cento), continuando a apresentar ainda um resultado significativo. No ano de 2005 a UFPE demonstrou uma média excepcional para a região nordeste, apesar de ter diminuído em relação ao ano anterior em 14,29% (Quatorze vírgula vinte e nove por cento). Porém as outras IFES compensam parte desta variação, pois, aumentaram seu envolvimento em pós-graduação também, conseqüentemente aumentam os valores das médias.

O ano de 2005 é o primeiro ano da série histórica onde nenhuma das IFES da amostra apresentou resultados negativos em relação às médias. No ano de 2005 a UFPE superou todos os demais anos e mostrou 16% (Dezesseis por cento) do seu corpo discente envolvido em pós-graduação, indicando um variação da média nacional de 77,78% (Setenta e sete vírgula setenta e oito por cento) em relação as outras IFES da amostra. Seu desempenho neste ano ficou entre as 09 IFES que apresentaram os maiores envolvimento com a pós-graduação no Brasil (UNIFESP, UFLA, UFRGS, UFSCAR, UFSC, UFMG, UFERSA, UnB e UFPE). Estas mostraram valores acima de 16% (Dezesseis por cento) durante a série histórica.

Outro destaque na análise deste índice é para as IFES da Paraíba e do Rio Grande do Norte (UFPB e UFRN), que apresentaram os menores envolvimento com pós-graduação nos anos da série. No ano de 2003 a UFPB chegou a UFPB apresentar uma variação negativa em relação a média regional de 57,14% (Cinqüenta e sete vírgula quatorze por cento) e 71,43% (Setenta e hum vírgula quarenta e três por cento) em relação à média nacional (também negativo). A UFRN e a UFPB no ano de 2005 apresentaram os melhores resultados globais de seu envolvimento com a pós-graduação.

Algo muito importante nesta análise pode ser considerado o fato de os pró-reitores de planejamento poder verificar onde estão os gargalos no desenvolvimento deste indicador, além de questionar sobre: Falta de publicidade? Corpo docente preparado para apresentar projetos de desenvolvimento de cursos de pós-graduação? Recursos financeiros e operacionais? Pois se não são divulgados os cursos de pós-graduação em

meios de comunicação que a população tenha acesso, realmente poderá estar interferindo no resultado deste envolvimento. Existe uma publicidade maciça das IES privadas apresentando seus cursos de pós-graduação, e aparentemente não existe problema de envolvimento destas Instituições em pós-graduação, sendo a publicidade notadamente, uma forma de diminuir este gargalo. Outro fator dentro da oferta de cursos de pós-graduação são as receitas auferidas, cursos *lato sensu* são remunerados. Esta receita extra poderá servir para custear os cursos *stricto sensu* e assim, aumentar o envolvimento com os discentes na pós-graduação. Quanto maior o envolvimento, maior a quantidade de profissionais preparados nas salas de aula da graduação, podendo assim, sinalizar melhor desempenho do corpo discente. Interferindo até no resultado de outros indicadores como os avaliados pela CAPES e a taxa de sucesso na graduação.

Quanto aos projetos para desenvolver cursos de pós-graduação, quanto maior e melhor preparado o corpo docente, presume-se que menor será este problema.

Um outro fator são os convênios. Da mesma forma que as IES privadas vão até os clientes propor e apresentar projetos para o envolvimento da sociedade em cursos de pós-graduação, as IFES podem dispor de ferramentas propagandísticas como *benchmarking* de outras instituições que obtiveram êxito, para aumentar este número de alunos. Visto que estas vagas só poderão ser justificadas se existir recursos ociosos dentro da IFES ou mal administrados.

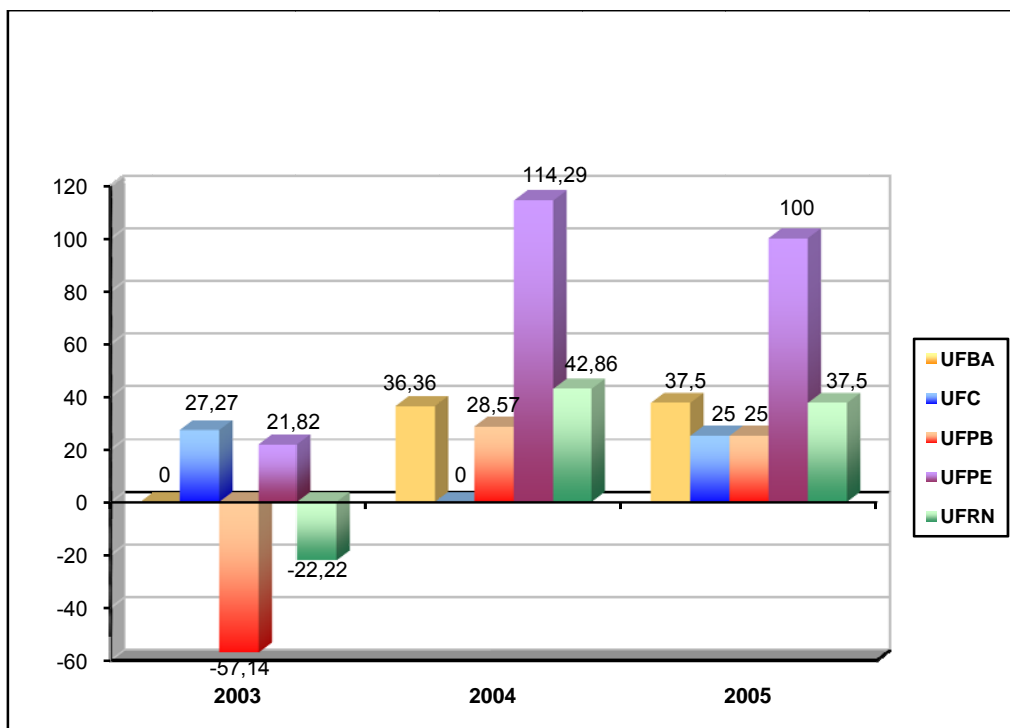


Gráfico 14 - VARIACÃO REGIONAL em Termos Percentuais (%) da Evolução Histórica do Grau de Envolvimento Discente com Pós-Graduação das IFES: UFBA, UFC, UFPB, UFPE e UFRN.

O Gráfico 14 visualiza o envolvimento da UFPE com destaque para o grau de envolvimento de discente na Pós-graduação chegando um percentual de 114,29% acima da média do nordeste no ano de 2004.

A UFPE apresenta nesta série uma evolução no seu envolvimento com pós-graduação merecendo destaque nacional. O ano de 2005 foi destaque para toda a amostra visto que foi o único ano que todas as IFES apresentaram resultados mostrados no Gráfico 15 do esperado e apresentado na média nacional.

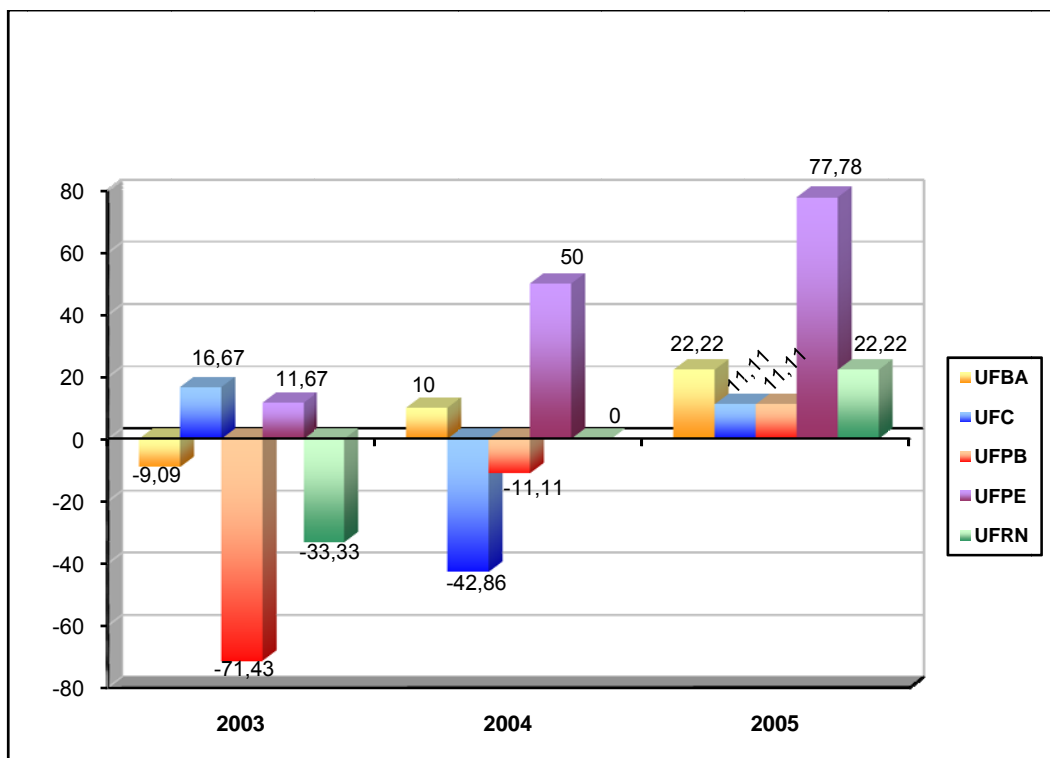


Gráfico 15 - Variação Nacional da Evolução Histórica do Grau de Envolvimento Discente com Pós-Graduação.

3.2.10 Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação

Conceito CAPES/MEC para a Pós-graduação(PG) é a quantificação global dos conceitos recebidos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Esse indicador Identifica a média geral dos conceitos dos cursos de pós-graduação oferecidos pelas IFES. Este indicado sinaliza a qualidade do curso. Quanto maior seu resultado entende-se que melhor.

$$\text{Conceito CAPES/MEC p/ Pós-grad.} = \frac{\sum \text{conc. dos progr. de pós-grad.}}{\text{N}^\circ \text{ de progr. de pós-graduação}} \quad (1)$$

3.2.10.1 Evolução Histórica do Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação das IFES: UFRN, UFPB, UFC, UFBA

Tabela 17 – Conceito Capes com Pós-graduação.

IFES/Ano	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN	Média Regional	Méida Nacional
2003	3,94	3,98	3,91	4,20	3,85	3,72	3,49
2004	3,98	4,09	3,87	4,31	4,00	3,77	3,65
2005	3,79	4,07	3,83	4,07	3,94	3,70	3,12

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

Tabela 18 – Variação do Conceito Capes com Pós-grduação.

IFES/	Variação Regional em %					Variação Nacional em %				
ANO	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN
2003	5,91	6,99	5,11	12,90	3,49	12,89	14,04	12,03	20,34	10,32
2004	5,57	8,49	2,65	14,32	6,10	9,04	12,05	6,03	18,08	9,59
2005	2,43	10,00	3,51	10,00	6,49	21,47	30,45	22,76	30,45	26,28

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

Antes de estabelecer destaques e analisar alguma IFES em relação ao seu indicador, é relevante comentar o papel da CAPES para o ensino superior. A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) foi criada em 11 de julho de 1951 através do Decreto nº 29.741, com o seguinte objetivo: “Assegurar a existência de pessoal especializado em quantidade e qualidade suficientes para atender às necessidades dos empreendimentos públicos e privados que visam o desenvolvimento do país” (site da CAPES).

A CAPES, de acordo com seu próprio portal na internet “desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* em todos os estados da Federação. [...] Serve de instrumento para a comunidade universitária na busca de um padrão de excelência acadêmica para os mestrados e doutorados nacionais.” Os pontos ou resultados obtidos após a avaliação da CAPES servem de base para a formulação de políticas para a área de pós-graduação, bem como para o dimensionamento das ações de fomento de bolsas de estudo, de auxílios e de apoio aos universitários. (site da CAPES)

Hoje, a CAPES prima por manter as características de seu trabalho que têm contribuído para seu sucesso na institucionalização da pós-graduação e para seu reconhecimento público. Para tanto, a CAPES zela por:

Operar com o envolvimento de docentes e pesquisadores, o que lhe confere um estilo ágil de funcionamento e se reflete na eficiência do seu trabalho;
Atuar em várias frentes, diversificando apoios e programas, em sintonia com o desenvolvimento da pós-graduação brasileira e com as novas demandas que esse desenvolvimento requer;
Manter seu compromisso de apoiar ações inovadoras, tendo em vista o contínuo aperfeiçoamento da formação acadêmica.

A CAPES ainda conceitua os curso de *stricto sensu* em notas que variam de 1 à 7. As notas de 1 à 2 indicam a reprovação do programa. Os cursos que apresentam nota 3 têm um conceito regular. Os que têm conceitos que varie entre 4 e 5 representam um bom conceito. Os cursos que receberem conceitos 6 ou 7 apresentam conceito excepcional e uma inserção internacional.

Para este indicador, as IFES consideram os últimos valores atribuídos pela CAPES no ano que está sendo observado, ou seja, é objeto de observação pela IFES para levantamento do resultado aferido por ela – IFES. Para os programas que oferecem apenas Mestrado, na nota máxima é 5, enquanto que, para os programas que também oferecem Doutorado, a nota máxima 7. O programa multiinstitucional e interregional de Pós–Graduação em Ciências Contábeis, por exemplo, como inicialmente só oferece Mestrado, então sua nota máxima é 5.

O indicador analisado neste momento, Conceito CAPES/MEC para a Pós-graduação, mensura o conceito auferido pela CAPES para os programas de pós-graduação *stricto sensu* oferecidos pelas IFES.

O que pode ser observado na amostra indicada nos quadros acima é que as IFES apresentam conceitos bons, apesar da média das IFES na série histórica estar variando entre 3,94 a 4,05. Mesmo assim, elas apresentam, em todos os anos, resultados acima da média regional e nacional. Há o destaque da UFPE pelo nordeste em 2003. Essa universidade posiciona-se em o 8º lugar em todo o país com os melhores conceitos. Ela está abaixo apenas das IFES: UFV – 4,86, UFMG – 4,78, FUFSCAR e UFRJ – 4,67, UFRGS – 4,65, UNIFESP – 4,33 e UFRRJ – 4,21.

A CAPES em seu relatório de gestão de 2005, diz que, para seu o indicador, o valor 03 reflete um aumento no número de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, assim como a evolução dos já existentes. A evolução dos indicadores 04 e 05 depende das inserções dos doutores e mestres titulados no quadro de docentes das IES. Portanto, quanto mais mestre e doutores forem formados e admitidos nos cursos de pós-graduação, o indicador CAPES de efetividade terá aumento.

Sendo assim, a UFPE se mantém com um bom indicador durante a série. Apesar de apresentar uma variação menor apenas no ano de 2005, ainda se coloca acima da média nordestina. Em relação à média nacional, os índices da UFPE se mantiveram altos durante os anos da série, empatando no último ano, com a UFC.

O estudo do indicador conceito CAPESMEC para pós-graduação pode resultar em trabalhos mais precisos, como por exemplo, estabelecer metas para as IFES incentivando a produção científica. Isso se deve ao fato de existir padrões previamente estabelecidos, pois a CAPES, divulga seus padrões e as IFES sabem quais os melhores conceitos. Então, nenhuma universidade trabalha com este indicador sem saber qual o melhor desempenho a ser buscado.

As IFES da amostra em 2005, apresentaram também o melhor desempenho global, apesar de em 2004, terem auferido os melhores conceitos em relação a média nacional. Isso leva a crer que em 2005 houve uma queda nos conceitos dos programas em todo o país. A média em 2004, foi maior devido ou ao aumento dos conceitos das universidades em todo o país ou devido ao crescimento de programas de pós-graduação, ou ainda, devido as inserções de mestre e doutores nos quadros de docentes nas IFES.

Os gráficos 16 e 17 visualiza a evolução dessas IFES em relação às médias do nordeste e do Brasil.

Todas as IFES's da amostra estão acima da média regional. A UFPE apresenta a melhor expectativa em relação à média na série histórica. A UFC mostra um crescimento em relação à expectativa regional.

Já a relação das IFES em relação à média nacional, aponta um significativo desempenho. Se comparar um gráfico (16) com o outro (17), as

IFES da amostra estão com sua produção científica acima das expectativas nacionais. Destacando-se o ano de 2005, pois todas as IFES tiveram aumento dos seus resultados.

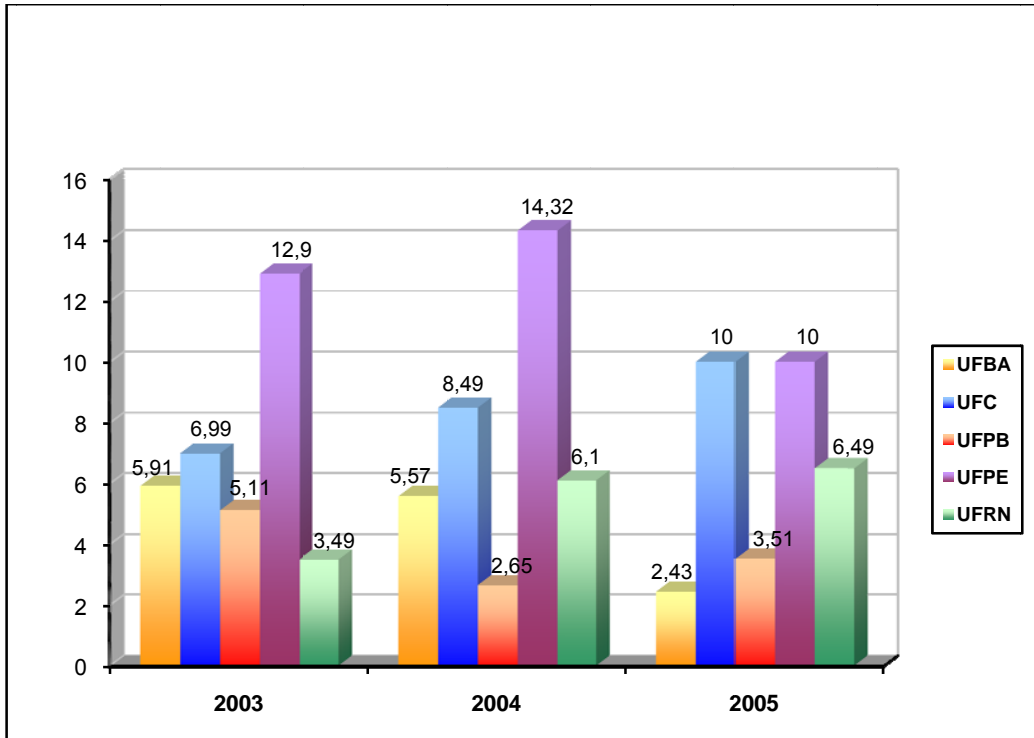


Gráfico 16 - Variação Regional da Evolução Histórica do Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação.

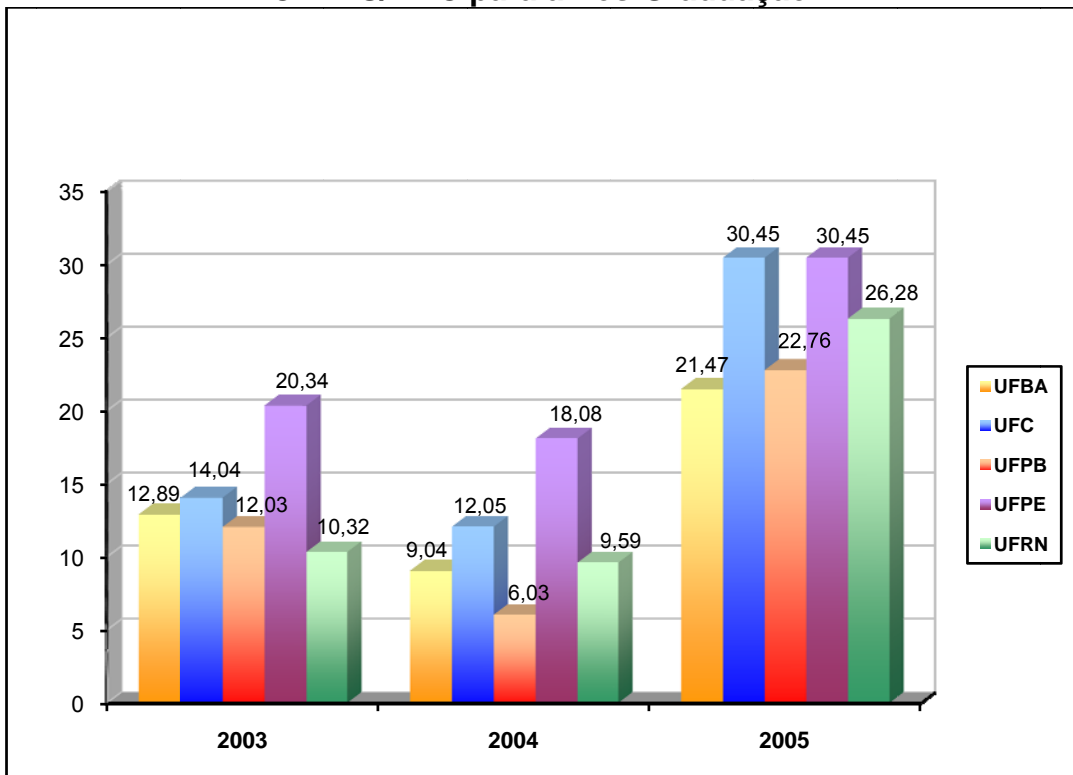


Gráfico 17 - Variação Nacional da Evolução Histórica do Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação.

3.2.11 Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)

O Índice de Qualificação do Corpo Docente é um indicador que reflete a qualificação do corpo docente da IFES. Ele apresenta o quociente da média geométrica, considerando pesos diferentes para cada titulação do corpo docente, independentemente do regime de trabalho.

$$\text{Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)} = \frac{(5D+3M+2E+G)}{D+M+E+G} \quad (1)$$

D = Número de docentes doutores e o peso é 5;

M = Número de docentes Mestre e o peso é 3;

E = Número de docentes Especialistas e o peso é 2;

G = Número de docentes graduados e o peso é 1.

3.2.11.1 Evolução Histórica do Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD) para a Pós-Graduação das IFES: UFRN, UFPB, UFC, UFBA.

Tabela 19 - IQCD

IFES/Ano	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN	Média Regional	Média Nacional
2003	2,91	3,06	3,37	3,34	3,29	3,16	3,42
2004	3,00	3,21	3,36	3,49	3,16	3,23	3,41
2005	3,79	4,07	3,83	4,07	3,94	3,37	3,20

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

Tabela 20-Varição do IQCD

IFES/ ANO	Variação Regional em %					Variação Nacional em %				
	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN	UFBA	UFC	UFPB	UFPE	UFRN
2003	-8,59	-3,27	6,65	5,70	4,11	-	-	-1,48	-2,40	-3,95
2004	-7,67	-0,62	4,12	8,05	-2,22	17,53	11,76	-1,40	2,35	-7,91
2005	12,46	20,77	13,65	20,77	16,91	13,67	-6,23	18,44	27,19	23,13

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

Quanto maior for esse indicador de eficiência, melhor, para a instituição que o alcance, pois ele indica o nível de preparação do corpo docente das IFES. O resultado 5, indica uma instituição configurada com um corpo docente formado por doutores. Trata-se de um indicador que não necessariamente precisará de um padrão pré-estabelecido, visto que sua maximização é o almejado. O que se poderá esperar é o padrão máximo que as IFES no Brasil poderão alcançar de acordo com as limitações do mercado, quanto à quantidade de mestres e de doutores em uma determinada área. Ela poderá ser insuficiente ou os profissionais com essa titulação não ingressarem nas IFES. Sabendo-se que, para isto não ocorrer precisa-se de concurso público. É necessário, então, que a SESu estabeleça um padrão para esse indicador, de acordo inclusive, com o censo universitário, pois é detentora das informações produzidas por esse censo universitário, assim como responsável por estabelecer esses padrões.

Observa-se que o Índice de Qualificação do Corpo Docente – IQCD, das IFES analisadas nos anos de 2003 e 2004 apresentou variações negativas em relação à média nacional. Existiu, em média, no país, IFES com um corpo docente, de acordo com os critérios estabelecidos (fórmula) para este indicador, com boa qualificação. As IFES's da amostra que ficaram na média regional ou acima dela foram as Universidades da Paraíba e de Pernambuco.

No ano de 2005, verificam-se outros resultados. O fato de a média nacional vir caindo com o passar dos anos, poderá estar refletindo uma grande quantidade de especialistas ou professores substitutos portadores apenas do diploma de graduação. Porém, as IFES's da amostra mostraram um aumento significativo no seu IQCD, destacando-se a UFPE e a UFC o que poderá está refletindo o contrário do informado acima para as IFES's da amostra, um corpo docente ingressando com mais títulos, ou as universidades da amostra incentivando e investindo na qualificação do seu corpo docente. A UFBA mostra valores abaixo dessas duas universidades (UFPE e UFC), sendo a UFBA uma das maiores universidades do nordeste. Mas, como analisado acima, seu conceito CAPES também não se iguala ao das IFES's, e como um dos quesitos analisados por essa coordenação – CAPES, é o corpo docente e a produção científica, o envolvimento da UFBA na pós-graduação como

destacado nas tabelas 26, 27 e 28, também não é o maior, podendo ser um sinal de um corpo docente voltado mais para graduação, com poucos mestres e doutores. O problema de IQCD baixo pode ser o reflexo de um setor cedente por profissionais especializados nesta área: Ensino, Pesquisa e Extensão. As IFES's hoje, em seus editais publicados para o ingresso de professores, priorizam a entrada de docentes com titulação de doutor, caso não exista inscrições obedecendo tais quesitos, a universidade refaz o edital disponibilizando a inscrição para mestre.

Em 2005 a UFRN abriu concurso para professor efetivo para o curso de ciências contábeis, um dos seus pré-requisitos para a participação do candidato era o título de doutor em ciências contábeis ou áreas afins, como por exemplo, administração, economia e engenharia de produção. Por falta de inscrição, ou por falta de divulgação, uma vez que o edital foi publicado somente no diário oficial e nas dependências do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, cujos frequentantes são os integrantes da própria comunidade acadêmica local, não foram consolidadas nenhuma inscrição, a comissão do concurso resolveu adiar as inscrições e além de doutores, abrir o concurso também para mestres⁵. Ou seja, o IQCD baixo poderá ser um reflexo desta realidade descrita acima, falta de docentes qualificados. Isto remete à necessidade de abertura de novos programas de pós-graduação *stricto sensu* ou no aumento de vagas dos programas já existentes de forma ordenada e planejada.

A suposta sobra de recursos decorrentes da boa administração do custo corrente/ aluno equivalente apontado em um ano da amostra para a UFC poderá ser convertido em novas bolsas para os alunos envolvidos com a pós-graduação, por exemplo. Então, se faz necessária a implantação de indicadores para o sistema de planejamento, pois as possibilitadas por eles redirecionam opções, atitudes, recursos e esforços ociosos que são apontados na hora do controle das ações de uma gestão.

Os gráficos 18 e 19 visualizam a evolução histórica do IQCD.

⁵ Informação coletada no Departamento de Ciências Contábeis da UFRN em 05/02/06.

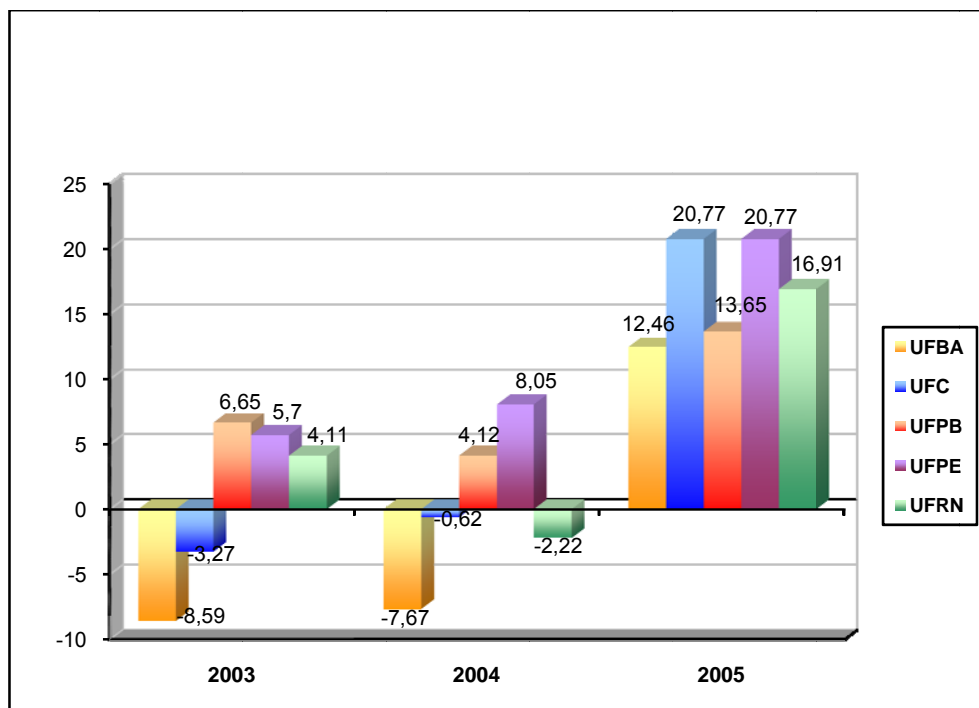


Gráfico 18 - Variação Regional da Evolução Histórica do Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD) para a Pós-Graduação.

O gráfico 18 mostra com destaque o crescimento das IFES's da amostra em relação à média regional, destacando-se a UFBA, que nos anos de 2003 e 2004 foi a IFES que mais se afastou da média nordestina de forma negativa, e no ano de 2005, se superou os valores negativos apresentando um resultado acima da média. O gráfico também permite visualizar o crescimento da UFPE e da UFC com destaque. E, evidencia que as IFES's da Paraíba e do Rio Grande do Norte tiveram uma aproximação da média no ano de 2004.

Em relação à variação nacional houve também uma tendência das IFES a se aproximarem da média. A média não é o valor ideal, mas como é o apresentado pelo resultado nacional nesses anos, seria classificado como a "melhor" expectativa de resultados.

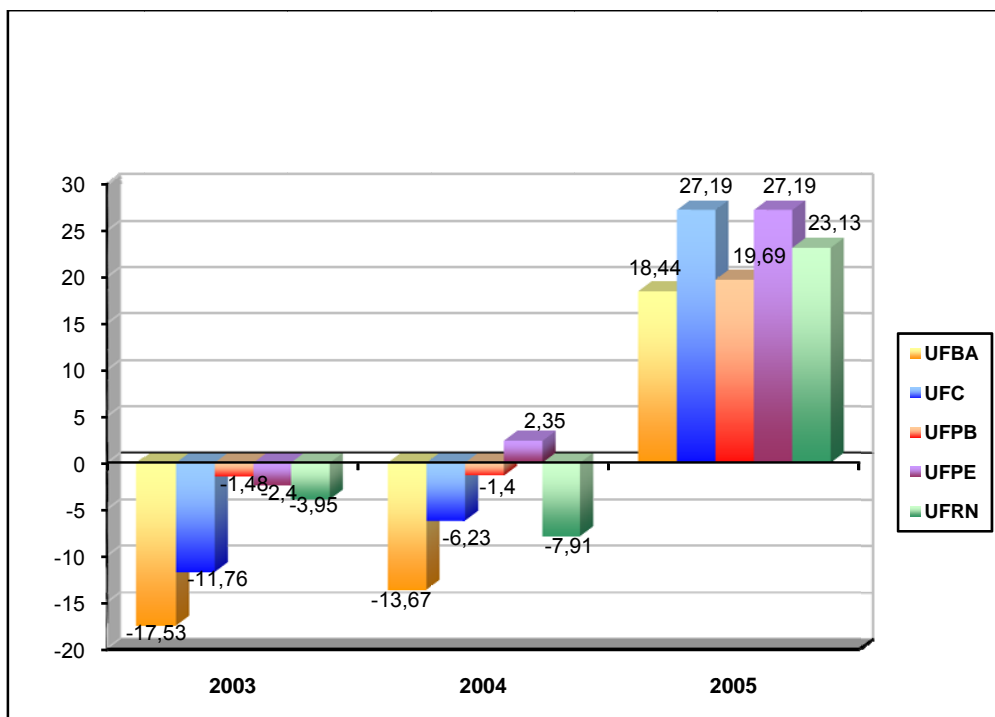


Gráfico 19 - VARIACÃO NACIONAL em Termos Percentuais (%) da Evolução Histórica do Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD) para a Pós-Graduação das IFES: UFBA, UFC, UFPB, UFPE e UFRN.

3.2.12 Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)

A Taxa de Sucesso na Graduação reflete a produção acadêmica dos alunos graduados. Desse indicador advém o sucesso de uma instituição segundo as saídas no período mínimo programado. A limitação desse indicador se dar pela preocupação apenas com o resultado da graduação, não remete ao sucesso aferido pelos ingressantes em cursos de pós-graduação *stric sensu*, por exemplo. A não ser que para o TCU, instituidor dos indicadores, não seja interessante identificar em uma IFES seu sucesso na qualificação de profissionais já com graduação. Os quais utilizam para esse fim – qualificação – recursos destinados a essas IFES pelo MEC.

$$\text{Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)} = \frac{\text{Nº de Diplomados (N}_{DI})}{\text{Nº total de alunos ingressantes}} \quad (1)$$

Evolução Histórica do Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)
para a Pós-Graduação das IFES: UFRN, UFPB, UFC, UFBA

Tabela 21 – Taxa de Sucesso da Graduação

<i>IFES/Ano</i>	<i>UFBA</i>	<i>UFC</i>	<i>UFPB</i>	<i>UFPE</i>	<i>UFRN</i>	<i>Média Regional</i>	<i>Méida Nacional</i>
2003	0,63	0,96	0,67	0,61	0,65	0,67	0,71
2004	0,70	0,51	0,51	0,58	0,65	0,64	0,66
2005	0,60	0,60	0,53	0,61	0,61	0,66	0,59

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

Tabela 22 – Variação da Taxa de Sucesso da Graduação

<i>IFES/</i>	<i>Variação Regional em %</i>					<i>Variação Nacional em %</i>				
<i>ANO</i>	<i>UFBA</i>	<i>UFC</i>	<i>UFPB</i>	<i>UFPE</i>	<i>UFRN</i>	<i>UFBA</i>	<i>UFC</i>	<i>UFPB</i>	<i>UFPE</i>	<i>UFRN</i>
2003	-6,35	43,28	0,00	-9,84	-3,08	-12,70	37,31	-5,97	-16,39	-9,23
2004	9,37	-25,49	-25,49	-10,34	1,56	6,06	-29,41	-29,41	-13,79	-1,54
2005	-10,00	-10,00	-24,53	-8,20	-8,20	1,69	1,69	-11,32	3,39	3,39

Fonte: Tabela elaborada com base nos dados fornecidos pelo MEC/SESU

No ano de 2003 a UFC apresentou resultado excepcional em relação a outras IFES da amostra. Apenas 4,17% dos alunos que deveriam concluir seus cursos de graduação ficaram retidos. Com isso, elevou a média das IFES para 70% (Setenta por cento) do sucesso na graduação, como pode ser observado acima. Assim a UFC ficou acima das médias nacionais e regionais. A UFPB, neste mesmo ano, apesar das variações às médias negativas, foi a que mais se aproximou desse resultado.

Já no ano seguinte, 2004, a IFES do RN foi quem apresentou o resultado mais próximo às médias nacional e regional. Neste mesmo ano, em seu relatório de gestão, a UFRN relatou procedimentos feitos após a observação mais minuciosa do indicador taxa de sucesso na graduação. A UFRN resolveu apurar o indicador taxa de sucesso na graduação para cada curso a fim de procurar elementos que justificassem os índices de retenção. Com isso, a UFRN verificou, por exemplo, que os alunos que ingressavam no

curso de engenharia civil tinham um nível de retenção, nos primeiros anos consideráveis. Essa retenção se dava em disciplinas fundamentais, como foi o caso de matemática básica. Em fim, o problema do aluno ingressante também estava no ensino secundário. Diante desta realidade, e após discussões com os encarregados do Centro, Departamento e Coordenação ligados ao curso, a UFRN apresentou e ministrou um curso intensivo de matemática básica para esses alunos, a fim de diminuir esta retenção. Apesar de não ser divulgado o efeito de nenhum dos outros indicadores nos relatórios dessa instituição, assim como nas demais evidenciada, está evidente mais uma vez a importância de um indicador de desempenho na gestão de uma organização.

Os resultados dessa medida tomada pela UFRN, não sofrerá alterações significativas em curto prazo. Em média, isso ocorrerá após 04 anos, os quais serão necessários para os alunos se tornarem diplomados.

O gráfico 20 e 21 mostram o posicionamento das IFES's da amostra em relação às médias nacional e nordestina.

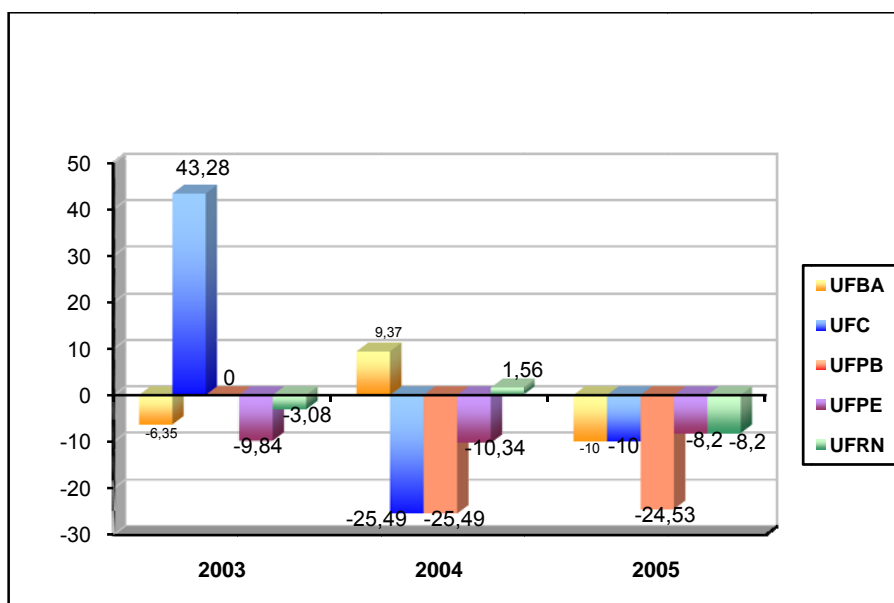


Gráfico 20 - VARIACÃO REGIONAL em Termos Percentuais (%) da Evolução Histórica da Taxa de Sucesso na Graduação (TSG) das IFES: UFBA, UFC, UFPB, UFPE e UFRN.

Observa-se no Gráfico 20 e nas tabelas 29,30 e 31, o índice de retenção nas universidades é significativo e estando todas abaixo da média regional. Apenas a UFC no ano de 2003, apresenta maior afastamento da média, o que pode indicar inconsistência nos dados, pois a disparidade em

relação às outras é visível, através dos recursos apresentados nesta pesquisa: Tabelas e Gráficos. Nos anos que se seguiram a UFC se afasta da média de forma negativa, abaixo do valor central para o nordeste, porém mais próximo à média. A UFRN apresenta os valores mais próximos da média. Indicando em relação às outras IFES's analisadas um destaque para os egressos. O ano de 2005 apresenta quase uma uniformidade nos índices da IFES's, excluindo-se a IFES da Paraíba que permanece com uma variação negativa em relação à média em torno de 24%.

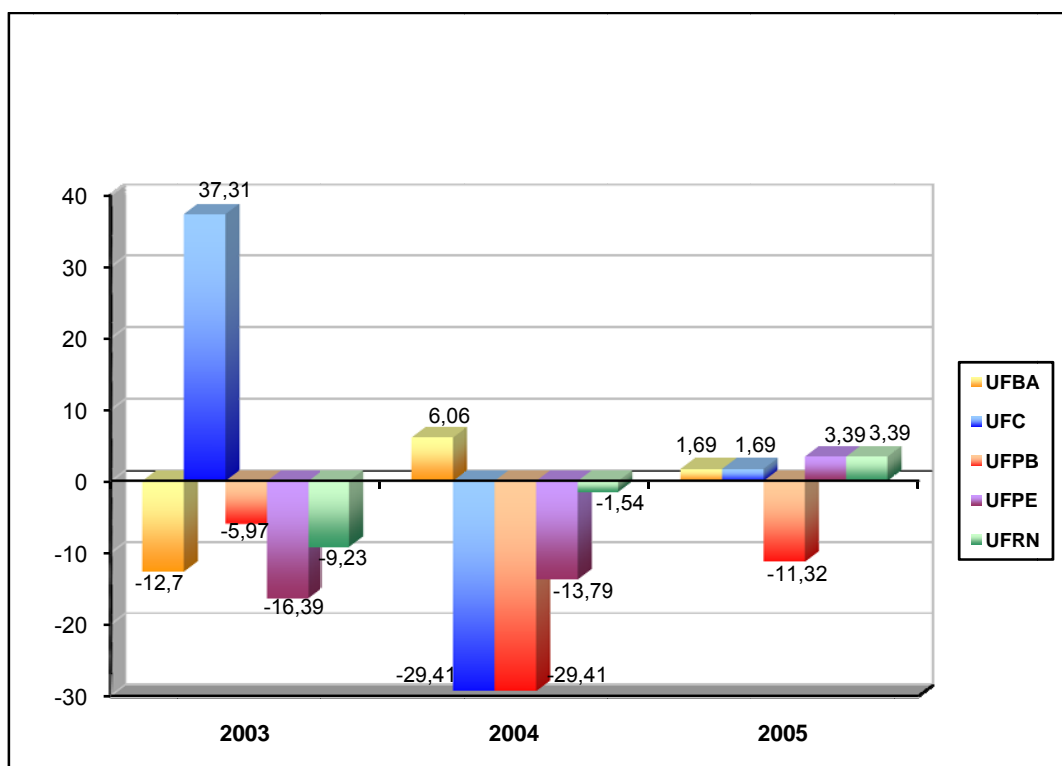


Gráfico 21 - VARIACÃO NACIONAL em Termos Percentuais (%) da Evolução Histórica da Taxa de Sucesso na Graduação (TSG) das IFES: UFBA, UFC, UFPB, UFPE e UFRN.

No gráfico 21 as IFES se comportam em relação à média nacional. A universidade do Ceará, assim como no gráfico 20, apresenta também em 2003, um afastamento da média do país, ratificando a hipótese da análise do gráfico 20 que sinaliza uma inconsistência dos dados dessa IFES para apuração desse indicador para aquele período. No ano de 2004 essa universidade continua afastada da média, porém sua variação é negativa. As universidades

da Bahia, de Pernambuco e do Rio Grande do Norte apresentam um crescimento em seus índices, aproximando-se das médias no decorrer do período analisado.

A análise realizada do comportamento dos índices proferidos pelo TCU e dissertadas anteriormente serviram de complemento dos resultados desta pesquisa na visão do pesquisador. De acordo com a análise do conteúdo dos relatórios de gestão das IFES's conclui-se na visão da universidade os seguintes pontos:

As Universidades da amostra não apresentam análise dos resultados mostrados pelos indicadores, ou seja, não constroem: Comentários sobre sua série histórica, justificando ações e oportunidades escolhidas pelos seus gestores para que possíveis disfunções venham a ser ajustadas nos períodos seguintes e,

Apenas as IFES do RN, de PE e do CE apresentam série histórica, à medida que os anos vão passando. As demais apresentam apenas no anexo dos seus relatórios a divulgação dos indicadores. Em algumas IFES's a série histórica é formada apenas pelas variações percentuais. A falta de ênfase em observações nos resultados e acompanhamento desses indicadores poderá ser devido à inconsistência dos dados coletados por essas IFES, em decorrência, por exemplo, das greves do corpo administrativo e docente da organização, alterando o calendário acadêmico não sincronizando com o calendário dos órgãos julgadores, como o TCU.

Os indicadores neste momento não apresentaram grande impacto neste envolvimento do processo de gestão, de acordo com o observado nos relatórios coletados por esta pesquisa, porém eles começam a apontar interesse dos gestores, como exemplo disso, pode-se citar a UFRN que apresentou em seu relatório medidas tomada através da análise setorial da TSG. O objetivo desta pesquisa é verificar a utilidade dos indicadores pelos seus usuários. Para isso as hipóteses foram formuladas, e de acordo com o enunciado das hipóteses, para o usuário universidade, a hipótese nula é rejeitada e a hipótese alternativa é aceita. Conclui-se que a universidade não utiliza os indicadores para tomada de decisão e gestão até o momento, pois os

resultados apresentados são inconsistentes, como pode ser comprovado nos valores divulgados pela UFC.

A pesquisa continuou buscando em outros usuários, observando através dos seus relatórios anuais de prestação de contas a utilidade desses indicadores na visão de cada um.

Os indicadores que apresentam as menores falhas em sua metodologia podem ser o IQCD, o Conceito CAPES e o TSG, pois além de serem importantes e de fundamental observação para os gestores, são indicadores de eficiência, mostra como está qualificado o corpo docente as IFES, como está a produção científica, que é de fundamental importância para o desenvolvimento de qualquer sociedade e a eficiência tanto da produção como dos recursos para manter um aluno em uma instituição pública, pois quanto mais tempo for a retenção deste aluno, maior o custo para a IFES e para o poder público. Mesmo assim, pode ser observado que algumas IFES, como a do Ceará apresenta um resultado distorcido, pois chegou a apresentar uma TSG de mais de 90%, onde não pode ser observado em nenhuma IFES no Brasil no mesmo período.

A falha dos indicadores não está apenas associada a sua metodologia, como alguns gestores sugerem, mais aos sistemas de coleta de dados e a distorção entre os calendários civis e acadêmicos. Sendo assim, os resultados serão distorcidos e perdem sua finalidade de medir, indicar, controlar e decidir. O TCU instituidor dos indicadores, O MEC/SESu responsável por estabelecer padrões

3.3 Análise dos relatórios do TCU

Os relatórios do TCU apresentam, conforme anexo desta dissertação, duas medidas estatísticas: A média, a soma do valor de todas as variáveis pelo número de observações, e um desvio padrão para cada IFES, que indica o quanto estes valores estão se afastando da média. Não existe nenhum comentário sobre a relevância dos resultados desses indicadores nos relatórios

de forma incisiva. Os relatórios do TCU não apresentam de forma clara e precisa como os indicadores se relacionam com os recursos repassados pelo MEC/SESu para as IFES e as respostas através dos indicadores de desempenho formados por perspectivas financeiras e operacionais.

O TCU afirma que os indicadores, inicialmente, não têm como objetivo fazer avaliação gerencial das IFES. Eles seriam empregados apenas para setores que apresentassem disfunções para possíveis correções, assim como para setores que servissem de exemplos para outras áreas da administração indireta do governo federal.

O TCU também identificou até o presente momento vantagens e desvantagens desses indicadores:

Vantagens:

- Contribuem para superar a ausência atual de dados gerenciais padronizados;
- Proporcionam forma complementar de avaliação das IFES;
- Fornecem subsídios à formulação de metas de aperfeiçoamento, orientação e redirecionamento de ações;
- Permitem identificar aspectos que apresentem oportunidade de melhoria;
- Sinalizam áreas de bom desempenho – possível identificação de boas práticas
- Possibilitam o auto-monitoramento e auto-avaliação comparativa: entre IFES ou com exercícios anteriores;
- Permitem o desenvolvimento de série histórica de dados;
- Orientam trabalhos de fiscalização (de natureza operacional e de conformidade)

Desvantagens:

- Incapacidade de evidenciar aspectos de cursos ou pesquisas específicos – nível de agregação;
- Dificuldade de comparação – IFES complexas e heterogêneas;
- Impossibilidade de retratar a qualidade do ensino e pesquisa (exceção “Conceito Capes”);
- Dificuldades na interpretação – consistência dos dados X desempenho das IFES;

Inviabilidade de se analisar isoladamente os indicadores;
Dificuldade de se estabelecer hierarquia melhor-pior universidade;
Impossibilidade de se identificar causas servem apenas como subsídios para investigação;
Necessidade de tempo para implementação e maturação dos indicadores;
Insuficiência de dados e inexistência de série histórica;
Dificuldade frente a utilização imprópria – comparabilidade X padrão;
Dificuldade na definição dos componentes (aluno, professor, custo, etc)
Possibilidade de interpretação distorcida sobre o significado e a finalidade dos indicadores.⁶

Desta forma, para que os resultados aferidos pelos indicadores possam ser aprimorados, apontando uma análise significativa na evolução histórica, o TCU através do Acórdão 1043/2006 estabeleceu que:

Os indicadores em sua publicação têm de ser acompanhados dos valores que formaram seus componentes. Pode-se verificar que, em alguns relatórios, como no da Bahia e o da Paraíba estas informações já vinham sendo demonstradas;

Os relatórios devem apresentar recursos orçamentários recebidos e efetivamente aplicados na atividade-fim da Instituição;

As IFES's devem divulgar na internet na página da SESu, em formulário próprio, a relação de todos os dados componentes dos indicadores de desempenho para que a própria Secretaria faça a sua análise e série histórica consolidada, revelando aspectos importantes como críticas à gestão e oportunidades de melhor aplicação dos recursos durante todo o período, a começar do ano de 2002; inclusive fazendo auditoria dos dados brutos coletados para formação dos indicadores. Parte daqueles dados é enviada ao MEC todo ano através do Censo da Educação Superior, realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

⁶ TCU. Experiências na Avaliação da Gestão – utilização do Processo de Contas para a Análise da Conformidade e Desempenho da Gestão. A experiência do TCU com os Indicadores de Gestão das IFES.

Educacionais Anísio Teixeira (INEP), pela Coleta da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelos de dados coletados sobre os programas de Residência Médica, do CNRM – Cadastro Nacional de Residência Médica;

a 6ª SECEX deve disponibilizar em sua pagina da INTRANET os dados coletados por todas as IFES, para que possam ser consultadas como base de dados para fiscalizações realizadas pelas demais secretarias e unidades do TCU, assim como outro usuário da informação;

a partir de 2007, além da SESu, a 6ª SECEX, as IFES e a Secretaria de Macroavaliação Governamental devem incluir em seus relatórios as análises setoriais do desempenho das IFES provenientes desses indicadores;

para evitar descompasso entre a disponibilidade dos indicadores validados e a elaboração do Relatório Anual das Contas do Governo, inconsistência dos valores informados e as distorções na avaliação das atividades do ano civil em curso, quando ocorrerem paralisações das atividades acadêmicas, o grupo de contato – GC - constituído em virtude do subitem 8.3 da Decisão nº 408/2002 que no prazo de 90 (noventa) dias, deve submeter ao Relator das Contas do Governo medidas concretas.

As medidas apresentadas confirmam no momento, a não utilidade dos indicadores, pois os problemas que distorcem os resultados e afirma sua inconsistência são observados pelo TCU no Acórdão 1043/2006.

Na Decisão 2167/2006 - Plenário o TCU acrescenta às deliberações feitas anteriormente e que a SESu nas próximas contas, apresente estudo sobre a possibilidade/viabilidade de criação dos indicadores referentes a taxa de sucesso na pós-graduação e a seus recursos orçamentários, assim como a fórmula para determinar o resultado do indicador da taxa de sucesso da pós-graduação. Sendo assim, é possível verificar que a metodologia dos indicadores de desempenho paulatinamente está sofrendo alterações no sentido de evidenciar melhor os resultados dessa ferramenta – indicadores de desempenho.

Diante da preocupação do TCU em aprimorar a metodologia de aferição, dos indicadores, exigindo inclusive a identificação do orçamento

destinado a cada IFES com a base do cálculo de alguns destes, percebe-se que o tribunal reconhece tacitamente que os resultados registrados pelos indicadores são imprecisos, portanto, não são passíveis de observações, críticas e julgamentos mais relevantes por parte deste órgão, assim como visto pelas próprias IFES anteriormente. Com isso, no atual cenário e diante dos parâmetros estabelecidos por esta pesquisa para identificar o uso desses indicadores, de acordo com a finalidade de cada usuário, a hipótese alternativa que afirma a não utilização destes indicadores é aceita.

3.4 Análise dos relatórios da CGU.

A Controladoria Geral da União, durante a pesquisa, foi o órgão que se apresentou de forma mais reservada em suas informações, pois, como é um órgão de auditoria e fiscalização, submeteu-se a conceitos éticos para resguardar informações que apresentam nomes que não poderão ser divulgados em virtude de acarretar constrangimento a pessoas e a órgãos. Mesmo assim, a CGU informou que a partir do ano de 2007, todos os pareceres e relatórios, depois de formatados serão divulgados no sítio portal da transparência. Mesmo assim, sugeriu que as observações pertinentes a esta pesquisa poderiam ser retiradas do relatório final da CGU, o qual identifica pontos relevantes da administração direta e indireta da presidência da república, que foram constatadas e recomendadas. Estas informações estarão disponíveis para qualquer usuário ter acesso através do sítio da CGU. Anexo a esta pesquisa, encontra-se um corte do relatório geral da CGU com a “síntese das principais constatações” e com as “recomendações” feitas por esse órgão ao ministério da Educação. No documento, não consta informações sobre a utilização dos resultados dos indicadores de desempenho.

A CGU também informa que o TCU apresenta em seu relatório de gestão o resultado da auditoria realizada por ela, CGU, portanto este documento (Relatório de gestão do TCU) seria mais útil para observações dos resultados dos indicadores de desempenho. Sendo assim, este estudo identifica subsídios concretos para confirmar a hipótese alternativa. A CGU, de

acordo com os parâmetros estabelecidos pela pesquisa anteriormente, não apresenta atualmente informações em seus documentos oficiais que confirme a utilidade de indicadores.

3.5 Análise do MEC/SESu

O MEC, através de sua Secretária de Educação Superior recebeu do TCU a missão de estabelecer padrões a serem seguidos na elaboração dos indicadores de desempenho para sinalizar as expectativas do seu desenvolvimento gerencial das IFES's. A SESu , mesmo sem indicação desta corte de contas, de acordo com o referenciado no capítulo dois desta dissertação, tem como função a avaliação do desempenho das IFES . Portanto, estes indicadores serviriam de mais uma fonte de informação gerencial que sustentasse os pareceres sobre o desempenho dessas instituições no que diz respeito ao desenvolvimento da educação no país. A SESu conforme anexo deste trabalho, até a presente data, não tinha concluído o trabalho de estabelecimento dos parâmetros solicitados pelo TCU.

Inicialmente, a SESu , apesar de processar seus dados em relação à educação superior, coletando os através dos censos da educação superior realizados pelo INEP, CAPES e CNRM, começou a sentir dificuldades em copilar estes dados devido a não convalidação deles. Sendo assim, propôs, em 2005, ao Laboratório de Computação Científica da UFMG a criação de um sistema que diminuísse as disfunções e distorções e agilizasse a interação de informações entre a SESu e as IFES. Um dos destaques neste sistema, que foi chamado de PingIFES, é o fato de que ele valida os dados coletados pelo censo para a SESu ao apresentar a distribuição de recursos orçamentários. Isso traz mais tranquilidade para os gestores das IFES e para o MEC sobre a realidade destas instituições. É possível assim estabelecer padrões sem maiores disfunções. (Relatório de atividade de 2006 de acompanhamento as IFES e HU's)

À SESu falta um sistema de cruzamento de dados que minimizem as distorções entre os vários ambientes aos quais as Universidades estão

ligadas. Por isso, até a presente data, essa Secretária não concluiu trabalho algum que identifique implemento na avaliação setorial das IFES's com o emprego dos indicadores neste estudo analisados, assim como não construiu padrões a serem seguidos. Portanto, a hipótese alternativa também é aceita para este usuário.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O levantamento da literatura concernente a indicadores de desempenho permite constatar-se que para ser praticada uma gestão eficaz, faz-se necessário incorporar um sistema de medidas que assegure o alinhamento das atividades com o objetivo maior da organização. Por isso, como foi observado no referencial conceitual desta pesquisa, existe a necessidade, em qualquer organização, seja ela no setor público, seja do setor privado, de serem construídos indicadores de desempenho como ferramentas de uso efetivo para convalidar seu desenvolvimento. As missões das IFES's podem ser heterogêneas, mas, seus objetivos é a produção de conhecimento traduzindo no desenvolvimento da nação. O saber é riqueza econômica e social produzida por todos. Ela só poderá ser mensurada com ações construídas com o passar dos anos e a médio e longo prazo. Por isso, mesmo falando de algo tão intangível como é o conhecimento, faz-se necessário instituir, inquestionavelmente, indicadores de desempenho para avaliação de um dos maiores contribuintes para a construção de tal riqueza, que são as IFES.

O objetivo desta pesquisa foi observar e apontar através de uma análise documental de multicasos, o uso da ferramenta "indicadores de desempenho" proferidos pelo TCU, na visão do próprio TCU, das IFES, da CGU e o MEC/SESu. O estudo destacou sua análise global, buscou revelar se os usuários dessa ferramenta utilizam suas informações de acordo com função que exercem destacando as ações implementadas e voltadas para os resultados. Para isso, foram observados os relatórios apresentados e divulgados por usuários dos indicadores. Por falta de padrões previamente estabelecido para destacar o melhor desempenho das unidades de gestão investigadas, a pesquisa utilizou como base a média dos resultados gerados pelas Universidades brasileiras, gentilmente cedidos pelo MEC/SESu.

O não uso das informações identificadas por esta pesquisa remete a algumas observações: ao atual estado em que se verifica o processo de frágil instituição desses indicadores, que não apresentam ações nem observações

em construção decorrente desses resultados e os padrões da SESu, que ainda não foram divulgados e que se apresentam em elaboração; o pronunciamento dos gestores se posicionando em relação a construção e resultados desses indicadores; os outros órgão de controle e auditoria que ainda não apresentam em seus relatórios nenhum comentário acerca desses resultados, provavelmente proveniente da impossibilidade de aderência ou convalidação dos resultados apresentados pelas IFES através desses indicadores, pois é visível algumas distorções apresentadas nesta pesquisa, apontando para um resultado ainda a ser trabalhado por pesquisas futuras.

Portanto, as IFES ainda não podem mensurar como estão sua classificação e posicionamento diante dos cenários nacional e regional, assim como não pode tomar medidas para reverter situações indesejadas, como é o caso dos resultados divulgados pelo MEC através do INEP posicionando algum tipo de desempenho das IFES que está sendo avaliado em um determinado momento, como por exemplo, o ENADE ou os valores divulgados com a taxa de sucesso da graduação, observados nesta pesquisa e de preocupação das IFES.

Diante deste descompasso, entre a falta de padrão e o processo frágil que os resultados dos indicadores estão aferindo, esta pesquisa aponta para uma reflexão, sobre a obrigatoriedade da apuração e divulgação dos indicadores de desempenho nos relatórios anuais de gestão das IFES, assim como sobre a obrigatoriedade de sua análise e julgamento nos relatórios de controle dos demais órgãos, usuários analisados nesta pesquisa. De acordo com as informações da SESu, o trabalho para estabelecer padrões ainda não está concluído e o TEC ano de 2006, o 4º ano da apuração e divulgação destas informações, ainda encontra procedimentos a serem tomadas no aperfeiçoamento da metodologia dos cálculos, entre eles a base de dados geradas pelas IFES's e sua ligação com o orçamento a elas destinados. Portanto os resultados apresentados não têm base sólida que justifique sua utilização.

Em seus relatórios, os órgãos pesquisados revelam que os indicadores não têm utilidade gerencial. O TCU, em suas Decisões, reconhece que necessita que os resultados aferidos pelos indicadores sejam convalidados

com os dados orçamentários utilizados, discutindo em Decisões procedimentos a serem tomados no aperfeiçoamento da metodologia dos cálculos. Inserida nesse contexto, a pesquisa, em sua fase de coleta de dados, observou que os órgãos investigados se entusiasmaram com a idéia de constatar se algum deles usava os indicadores de desempenho como instrumento de aprimoramento gerencial.

O código de conduta gerencial não se limita à mera observância de leis e regulamentos, mas sim, para a constituição de alianças com aqueles que buscam soluções para os desafios da sociedade. As IFES's, o TCU, a CGU e o MEC/SESu produzem informações para o aproveitamento e aperfeiçoamento dos resultados orçamentários e gerenciais, portanto a interação entre esse órgãos sinalizam uma evolução nessa conduta gerencial para as contas do governo federal.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARKER, R.C, “**Financial Perfomance Measurement: Not a Total Solution**”, Management Decision, Vol. 33, Nº 2, 1995, pp.31-39.

BELLONI, José Angelo. **Uma Metodologia de Avaliação da Eficiência Produtiva de Universidades Federais Brasileiras**. 246p. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

BEUREN, Ilse Maria et al. Como **Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de infomação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas,1985.

BOTTANI, N. **Ilusão ou ingenuidade?** Indicadores de ensino e políticas educacionais. Educação e Sociedade, ano XIX, nº7 65, dez/98, 23-54.

BRASIL. **Constituição Federal** (1988). Texto constitucional de 05 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 192 a 40/2003 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94.Brasília: Boletim do Tribunal de Contas da União nº 13, de 8 de agosto de 2003

_____. Lei nº 8.443. de 16 de julho de 1992. Diário Oficial, Brasília. 17.07.92.

_____. Lei nº 5.540 de 28 de novembro de 1968.Diário Oficial, Brasília 29.11.68

_____. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial, Brasília 23.12.96

CHIIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciência Humanas e Sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

CITADINI, Antonio Roque. El Control Externo de la Administración. Controladora General de la República de Venezuela. Caracas, 1999

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (cgu). Disponível: <www.cgu.gov.br> . Acesso em 10 out. 2006.

CROZATTI, Jaime. **Conceitos de mensuração e conceitos de avaliação de desempenho**: a teoria versus a prática em empresas brasileiras. 126p. Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Atuária – Universidade de São Paulo, São Paulo,2000.

GIBSON, James L. IVANCEVICH, John M. e DONNELLY, James H. **Organizações: Comportamento, Estrutura, Processos.** São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IUDICIBUS Sérgio de; MARION José Carlos. **Contabilidade: para não contadores Empresaria.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000

JACOBY, Jorge Ulisses. **Tribunais de Contas do Brasil. Jurisdição e Competência.** 2 ed. Belo Horizonte: Ed. Fórum, 2005.

KAYANO, Jorge e CALDAS, Eduardo de Lima. **Indicador para o diálogo.** In: CACCIA- BAVA, Silvio, PAULICS, Veronika, SPINK, Peter. **Novos contornos da gestão local: conceitos em construção.** São Paulo, Programa de Gestão Pública e Cidadania, FGV-EAESP, 2002.

KERKINGER, Fred N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: Um tratamento conceitual.** São Paulo: E.P.U, 1979

KIYAN, Fabio Makita. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico.** 118p Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos de São Paulo, São Carlos, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001

LAPA, J.S.; NEIVA, C.C. **Avaliação em educação: comentários sobre desempenho e qualidade.** Ensaio, v.4 nº 12 (jul/set. 1996), 213-236, 1996.

MACHADO, Sérgio Braga. **Utilização de indicadores de desempenho na avaliação de gestão realizada pelo TCU.** 81p Monografia (especialização). Instituto Serzedello Corrêa, Brasília- DF, 2004.

MACEDO, Mônica de Lima. **Qualidade no Tribunal de Contas a União: Práticas adotadas pela Secretária de Fiscalização de Pessoal para controlar os gastos de pessoal.** 82 p Monografia (especialização) Instituto Serzedello Correia, Brasília – DF,2004

MATTOS, Waldemar. **História do Tribunal de Contas da Bahia.** TCEBA, 1985.
Disponível em: <www.tce.ba.gov.br/Publicações/conteúdo/caminho>. Acesso em 26 ago. 2006.

PAIUB. **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras.** Acesso: <www.unifesp.br/reitoria/órgãos/assessorias/assval/paiub.htm>. Acesso em 26 ago. 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 9 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1989.

_____. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1998. 702p.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. **Medição de desempenho: Controladoria** : Agregando Valor para a Empresa. Porto Alegre. Bookman, 2002 p.131-153.

MOREIRA, Eduardo. Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho. 212 p. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina , Florianópolis 2002.

PAIUB 2000 – **Trajetória da qualidade**. Relator: Prof. Francisco de Assis Palharini. Comitê Assessor do PAIUB. Acesso: www.prg.ufpb.br/cspa/paiub_2000.htm. acesso em 20.02.07.

RELATÓRIO de gestão da Capes 2005. Disponível: em <http://www.capes.gov.br/export/sites/capes/download/relatorios/CAPES_RelatorioGestao_2005.pdf> . Acesso: 20 fev. 2007

RELATÓRIO e Pareceres Prévios Sobre as Contas do Governo da República – Exercício 2005 . Disponível: site do TCU; <www.tcu.gov.br>. Acesso em 20 de jan. 2007

ROCHA, C Alexandre Amorim. **Especialização e autonomia funcional no âmbito do tribunal de contas da União**. 85p Monografia (especialização) Instituto Serzedello Correia, Brasília – DF,2004

SALOMON, D.V . **Como fazer uma Monografia**: elementos de metodologia de trabalho Científico. Belo Horizonte: Interlivros, 1978

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22 ed. São Paulo. Ed. Cortez. 2002.

SANTOS, Inês Manuele dos. **Proposta de um modelo de avaliação de desempenho para empresas de serviços certificadas com a ISO 9001:2000**. 123 p. Dissertação (Mestrado) UFPE. Recife. 2006.

SHANK, John K; GOVINDARAJAN, Vijay. **A Revolução dos Custos**: como Reinventar e Redefinir Sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 1997.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2005

SILVA, Francisco Carlos da Cruz. **Controle Social: Reformando a Administração para a Sociedade**. Brasília: Instituto Serzedello Correa, 2001 p.21-71 . Artigo - Tribunal de Contas da União. Brasília, 2001

SCHMIDT, Paulo, SANTOS, José Luiz dos, MATINS, Marco Antonio. **Avaliação de Empresas**: foco na Análise de Desempenho para o Usuário Interno. São Paulo: Atlas. 2006

SCHWARTZMAN, J. **Uma metodologia de avaliação de cursos de graduação**. Ensaio, v. 4, nº 12, 237-263, Rio de Janeiro, 1996
SMAILES, J.; MACGRANE. **A. Estatística aplicada à administração com Excel**. São Paulo: Atlas, 2002

STONER, J.A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice – hall do Brasil, 1995

TAKASHINA, Nelson; FLORES, Mário. **Indicadores da qualidade e do desempenho**: como estabelecer metas e medir resultados. Rio De Janeiro: Qualitymark, 1996.

TCU. **Portaria nº 151** de 02 de 2 de julho de 2003. Disponível: <<http://www.tcu.gov.br/publicações/SGS-SA/Portarias/PRT2003-151.DOC>>. Acesso em: 16. set.06

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro pratico para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado) USP. Escola de São Carlos. São Carlos. 2002.

THIOLLENT, M. **Metodologia de Pesquisa**: ação. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1994.

TUTTLE, Thomas.C. **Planning and measurement in your organization**. Norcross: **Indurstiral Engineering and Management Press**, 1989. Disponível: <www.oprn.gov/perform/articles>. Acesso em 15 fev. 07.

UNB. COMISSÃO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL. **Avaliação do ensino de graduação**: teste da metodologia. Brasília, UnB. 1987.

UNESCO, World Conference on Higher Education in teh Tewnty-Firsty Century: Vision and Action, Paris, October, 9,1998. Disponível: <www.unesco.org.br> Acesso em 14 maio de 2006.

TEXTO. **Falta de Mestres comprometem cursos**. Acesso:<www.usp.br/jorusp/arquivo/1999/jusp468/manchet/rep_res/rep_int/univrs3.html>
> Acesso em 10 fev. 2007

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (tcu). Pesquisa tendências do controle da gestão pública: uma proposta de mudança institucional. TCU. Brasília, nov. 1999.

_____.Decisão TCU nº 731/1997, de 29 de outubro de 1997. Brasília, 1997.

_____.Decisão TCU nº 543/1999, de 18 de agosto de 1999. Brasília, 1999

_____.Decisão TCU nº 358/2000, de 03 de maio de 2000. Brasília, 2000.

_____.Decisão TCU nº 408/2002, de 24 de abril de 2002. Brasília, 2002.

_____.Decisão TCU nº 1043/2006 de 10 de julho de 2006. Brasília, 2006.

_____.Decisão TCU nº 2167/2006 de 28 de novembro de 2006. Brasília, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE

ANEXOS