



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



MODELO DE MATRIZ TÉCNICA DE DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS NA ÁREA ACADÊMICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

GILMAR DE CASTRO BOTELHO

gilmar.botelho@ufv.br

Universidade Federal de Viçosa

ODEMIR VIEIRA BAÊTA

odemirbaeta@ufv.br

Universidade Federal de Viçosa

RESUMO

O caso de gestão a ser estudado discute a matriz técnica de distribuição de recursos orçamentários na área acadêmica da Universidade Federal de Viçosa, recursos estes recebidos através de descentralização orçamentária do Ministério da Educação. O objetivo definido para esta pesquisa é realizar um comparativo do modelo de Matriz Técnica de Distribuição de Recursos Orçamentários da Universidade Federal de Viçosa, *campus* Sede, com a Matriz de Distribuição de Recursos Discricionários da Universidade Federal de Lavras. A metodologia do presente trabalho é de caráter qualitativo, a partir de um estudo de caso, com pesquisas bibliográficas, documental e observações. Para interpretação do fenômeno a ser estudado, ocorreu uma pesquisa documental junto à Universidade Federal de Viçosa e Universidade Federal de Lavras. A análise e tratamento de dados foram feitas a partir do método de análise de conteúdo. No estudo comparativo verificou-se que a UFV apresenta diversas variáveis envolvendo ensino, pesquisa e extensão. Ao passo que a UFLA apresenta um quantitativo menor de variáveis e que apresentam elementos presentes na fórmula de aluno equivalente.

Palavras-Chave: Distribuição Orçamentária, Autonomia Universitária, Descentralização.

1 INTRODUÇÃO

As universidades públicas federais fazem parte das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), entidade da Administração Direta presente na estrutura da administração pública brasileira. O financiamento das universidades se dá, dentre outras formas, a partir do repasse de recursos do MEC para as mesmas. Este processo ocorre de modo descentralizada utilizando a Matriz de Orçamento de outros Custeios e Capital (Matriz OCC).

Por outro lado, as universidades possuem autonomia financeira para definirem a forma como realizam a descentralização de recursos no interior da sua estrutura. Neste contexto, o uso de uma matriz de distribuição de recursos internos entre as unidades administrativas e acadêmicas dessas instituições tem o importante papel de trazer uma maior eficiência no processo de gestão orçamentária.

A Universidade Federal de Viçosa, considerada uma conceituada universidade do país, possui uma estrutura departamentalizada de suas unidades acadêmicas. No âmbito administrativo, o órgão responsável por elaborar a proposta orçamentária anual é a Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento, com o apoio das Diretorias de Centro (UFV, 2022). A referida instituição desenvolveu uma metodologia de partilha de seus recursos internamente considerando uma matriz de distribuição de recursos entre suas unidades acadêmicas.

Semelhante à UFV em estrutura organizacional, tem-se a Universidade Federal de Lavras, instituição de semelhante inserção entre as IFES mineiras, a qual também tem definido uma matriz interna de distribuição de recursos orçamentários. No entanto, verifica-se duas matrizes distintas.

A partir deste contexto de matriz orçamentária, cabe-se problematizar: A matriz da UFV está sendo eficiente no processo de descentralização e autonomia financeira?

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo realizar um comparativo do modelo de Matriz Técnica de Distribuição de Recursos Orçamentários da Universidade Federal de Viçosa, campus Sede, com a Matriz de Distribuição de Recursos Discricionários da Universidade Federal de Lavras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Histórico da Administração Pública e seus modelos de gestão

A Administração Pública consiste em um mecanismo de ação do Estado cujo objetivo é atender às necessidades básicas da sociedade, tais como saúde, segurança e educação (MARQUES, 2008). A sua forma vem se desenvolvendo ao longo do tempo, as quais podem ser descritas a partir de modelos de gestão.

No contexto brasileiro, a Administração Pública perpassou por três modelos, a saber: patrimonialista, burocrático e gerencial. Além destes, um quarto modelo é citado na literatura, o societal. Segundo Paula (2005, p.37), este "manifesta-se nas experiências alternativas de gestão pública, como os Conselhos Gestores e o Orçamento Participativo". Ribas e Meza (2018) complementam que a administração societal se coloca como alternativa ao modelo gerencial, trazendo a perspectiva de envolver a sociedade na discussão acerca das políticas públicas.

Historicamente, ainda no contexto brasileiro, o modelo patrimonialista ocorreu entre os anos de 1500 e 1930 e o modelo burocrático se estendeu de 1930 a 1990. Já o modelo gerencial ocorreu a partir de 1990, e o societal a partir dos anos 2000 (DRUMOND *et al.* 2014).

No modelo patrimonialista, o Estado era centralizador e personalista, além disso, verificava-se ausência de diferenciação das esferas pública e privada (SANTOS, 2018). Estas características eram propícias ao surgimento de corrupção, nepotismo e coronelismo.

O modelo de gestão burocrático, por sua vez, se baseia nos estudos de Max Weber, entre 1864 e 1929, que considera as organizações mais eficientes quando estas são regidas por normas bem estabelecidas. Além disso, este modelo buscava acabar com a prática de corrupção, nepotismo e coronelismo, presentes no modelo patrimonialista (DRUMOND *et al.* 2014).

No que se refere ao modelo gerencial da administração pública, como o próprio termo sugere, este se caracteriza por princípios do gerencialismo (BRESSER-PEREIRA, 1998). Este método de governar foca no uso de mecanismos de gestão do setor privado, bem como a profissionalização que se verifica neste setor. Segundo Braga *et al.* (2023), o modelo gerencial procurou atender questões não contempladas no modelo burocrático, como serviços orientados ao cidadão e busca por resultados

De acordo com Silva *et al.* (2022), com o objetivo de trazer eficácia, economicidade, prestação e transparência para a administração pública, a administração gerencial apresenta a eficiência como um princípio a ser seguido.

Além da evolução dos modelos de gestão da administração pública brasileira, é importante destacar as mudanças que surgiram na estrutura da administração a partir do Decreto-Lei 200/67. Este trouxe importantes alterações na organização estrutural que se passou a configurar a partir desta lei:

Art. 4º A Administração Federal compreende:

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

a) Autarquias;

b) Empresas Públicas;

c) Sociedades de Economia Mista.

d) Fundações Públicas (BRASIL, 1967).

A partir dessa lei, têm-se na Administração Indireta as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), consideradas, em sua maioria, autarquias vinculadas à entidade da administração direta, Ministério da Educação (MEC). De acordo com Jund (2006 *apud* CARVALHO, 2017), as autarquias são classificadas em institucionais, corporativas e de regime especial. Sendo nesta última onde estão presentes as IFES.

O regime especial que se encontram as autarquias verifica-se a partir de benefícios que a lei de suas criações lhe proporcionam a integral execução de suas atividades, em observância às restrições constitucionais, fazendo com que se observe atributos próprios de sua gestão (MEIRELLES, 2005).

2.1.1 Repasse de Recursos da Administração Direta para as Instituições Federais de Ensino Superior

As IFES são criadas a partir do Ministério da Educação, por meio de lei específica, para desempenharem um importante papel no desenvolvimento da educação brasileira.

A Universidade Federal de Viçosa, entidade da administração indireta dotada de personalidade jurídica própria, é provida de autonomia administrativa e patrimônio próprio. No entanto, de acordo com o Artigo 55 da Lei nº 9.934/96, cabe à União garantir recursos suficientes para as IFES.

Cabe ao Governo Federal, portanto, fazer o repasse de recursos para as Instituições Federais de Ensino Superior. O montante deste processo é verificado na Lei Orçamentária Anual, mais especificamente no Volume V, que contém o detalhamento das ações do Ministério da Educação (BRASIL, 2023).

O processo de descentralização de recursos do MEC é feito a partir da Matriz de Orçamento de outros Custeios e Capital (Matriz OCC), instrumento elaborado pela Secretaria de Educação Superior (SESu) do MEC e pela Associação Nacional dos Dirigentes das

Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), para distribuição anual dos recursos destinados às universidades federais (BRASIL, 2013).

Segundo Reis *et al.* (2017), a Matriz OCC tem como objetivo destinar os recursos orçamentários para execução de outros Custeios e Capital (OCC), que correspondem às despesas correntes com material de consumo, diárias, passagens aéreas, locação de mão de obra; e despesas de capital, tais como obras e material permanente. Em outras palavras, as despesas de OCC representam o orçamento total das IFES deduzindo as despesas com pessoal.

Essa matriz é composta por duas parcelas: orçamento básico e orçamento de investimento. A primeira parcela refere-se a critérios de manutenção e de qualidade e produtividade. A segunda parcela é composta por uma parcela de equalização e da parcela de políticas públicas e expansão do Sistema Federal de Ensino Superior (BRASIL, 2006).

A parcela da manutenção considera, ainda, o indicador aluno equivalente da instituição, que é multiplicado pela unidade básica de custeio (UBC). O resultado dessa equação representa 80% do total do orçamento de manutenção. Os demais 20% se refere à Parcela de Qualidade e Produtividade (BRASIL, 2006). Pode-se verificar, portanto, que as variáveis de UBC e aluno equivalente são as mais importantes no orçamento de custeio das IFES.

A Portaria do MEC nº 651 de 24 de julho de 2013, em seu artigo 3º, apresenta a composição da Matriz de Orçamento de outros Custeios e Capital:

Art. 3º – A composição da Matriz OCC terá como base o número de alunos equivalentes de cada universidade, calculado a partir dos indicadores relativos ao número de alunos matriculados e concluintes da graduação e pós-graduação de cada universidade federal, bem como, entre outros, o indicador de eficiência/eficácia RAP (relação aluno professor) e os indicadores de qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação baseados em sistemas de informação do Ministério da Educação (BRASIL, 2013).

Ainda de acordo com a Portaria do MEC nº 651 de 24 de julho de 2013, em seu Anexo I, a distribuição de recursos de OCC considera uma equação envolvendo duas formas de medida: i) tamanho da instituição, a partir da fórmula alunos equivalentes; e ii) da eficiência/eficácia da instituição, apresentados no Artigo 3º da referida portaria (BRASIL, 2013).

Conforme apresentado, a fórmula de aluno equivalente (Nfte) representa a principal variável nos estudos dos custos de manutenção das IFES, referentes ao Orçamento de outros Custeio e Capital (OCC). O cálculo da Nfte considera quatro níveis de atividades na área de educação (BRASIL, 2006): 1) Graduação; 2) Mestrado; 3) Doutorado; e 4) Residência Médica.

Para o nível de graduação, o cálculo considera número de diplomados, duração média do curso, peso do grupo, entre outras variáveis.

Para os cursos de graduação que são novos e não possuem a primeira turma formada, e para os cursos intervalados, ou seja, que devido à especificidades não possuem novos ingressantes anualmente; é utilizado uma fórmula distinta.

Para o cálculo de aluno equivalente a nível de mestrado, considera-se o tempo padrão de um ano e seis meses para cursar disciplinas. Tendo em vista os dois anos previstos para cursar o mestrado, 75% do tempo de curso representam encargos docentes, e não de pesquisa. No cálculo de aluno equivalente, portanto, considera a aplicação deste percentual na fórmula.

Para a fórmula de aluno equivalente a nível de doutorado, o percentual dedicado à cursar disciplinas, ou seja, envolvendo encargos docentes reduz para 38%.

Com relação aos discentes de residência médica, devido às especificidades de suas atividades e custos diferenciados, considera-se os encargos docentes durante toda a duração do curso.

A partir do somatório dos valores de aluno equivalente dos quatro níveis educacionais apresentados, obtém-se o número de alunos equivalentes total.

Como pode ser observado na fórmula de aluno equivalente, existem variáveis importantes no cálculo que contribuem positivamente ou negativamente para o montante de recursos que as IFES receberão, tais como Número de diplomados (N_{di}) e Coeficiente de retenção (R). As universidades, portanto, devem se atentar a manter esse valores eficientes em seus respectivos cursos.

2.3 Descentralização orçamentária e financeira

A descentralização consiste em passar a responsabilidade, recursos ou autoridades dos níveis mais altos do governo para os níveis inferiores (FALLETI, 2006 *apud* SILVA, 2016). Este processo tem o relevante papel de aproximar aqueles favorecidos pelas ações daqueles que as executam. No âmbito orçamentário, a partir deste meio, a cobrança e acompanhamento por resultados por parte da sociedade se torna mais eficiente, visto a maior proximidade desta com os executores.

O Decreto-Lei nº 200/67 trouxe importantes mudanças na Administração Pública Federal, constituindo novas diretrizes para a Reforma Administrativa entre outras providências. Em seu artigo 6º, o decreto apresenta os princípios primordiais da Administração Federal: Planejamento, Coordenação, Descentralização, Delegação de Competência e Controle (BRASIL, 1967). Neste trabalho, foi retratado o princípio da Descentralização.

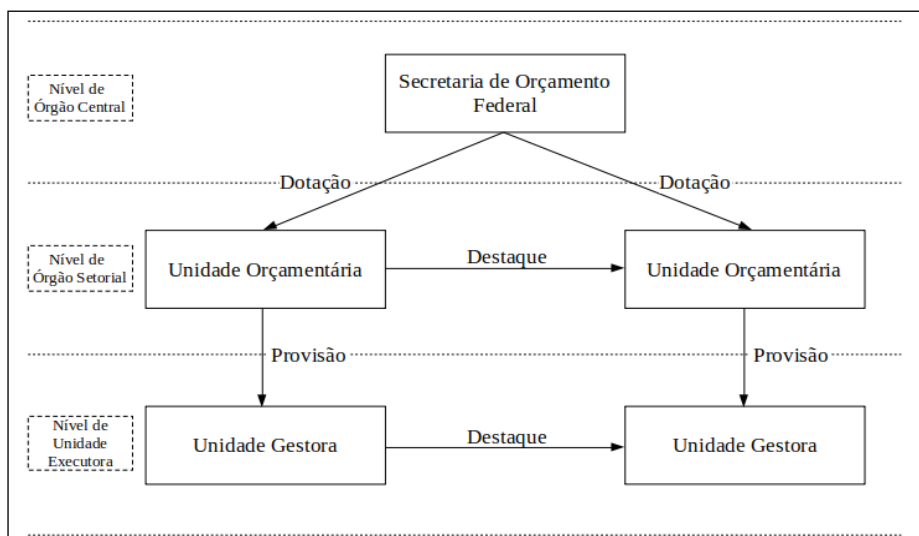
Ainda segundo este decreto, o artigo 10 traz que a Administração Federal será largamente descentralizada a partir de três planos: i) dentro dos quadros da administração; ii) da Administração Federal para as unidades federadas; e iii) da Administração Federal para a esfera privada (BRASIL, 1967).

Segundo Felicíssimo (1992), o processo de descentralização tem o importante papel no alcance da maior eficácia econômica e política no que se refere à legitimidade do Estado em nível local. Simini e Sala (2020) citam que a descentralização consiste na busca por aproximar a sociedade do poder político, visando a participação dos cidadãos nas ações públicas. De acordo com o Decreto 200/67, o ato de delegar competência ratificará uma maior agilidade e objetividade nas decisões (BRASIL, 1967).

O processo da descentralização orçamentária ocorre a partir da descentralização de créditos entre as unidades gestoras de um mesmo órgão ou ministério, chamada de descentralização interna ou provisão; ou através da descentralização externa, também conhecida como destaque, que consiste na movimentação de créditos entre unidades gestoras de órgãos e ministérios ou entidade de estruturas diferentes (BRASIL, 2021).

Ainda de acordo com o Manual de Contabilidade aplicada ao Setor Público, a movimentação de créditos do órgão central de orçamento para os órgãos setoriais, por sua vez, é chamada de dotação (BRASIL, 2021). Entende-se como órgãos setoriais os Ministérios e órgãos equivalentes da Presidência da República e dos Poderes Legislativo e Judiciário, ao passo que as unidades executoras são entidades da Administração Indireta. A Figura 1 ilustra como se dá a movimentação de créditos.

Figura 1 – Representação da descentralização orçamentária



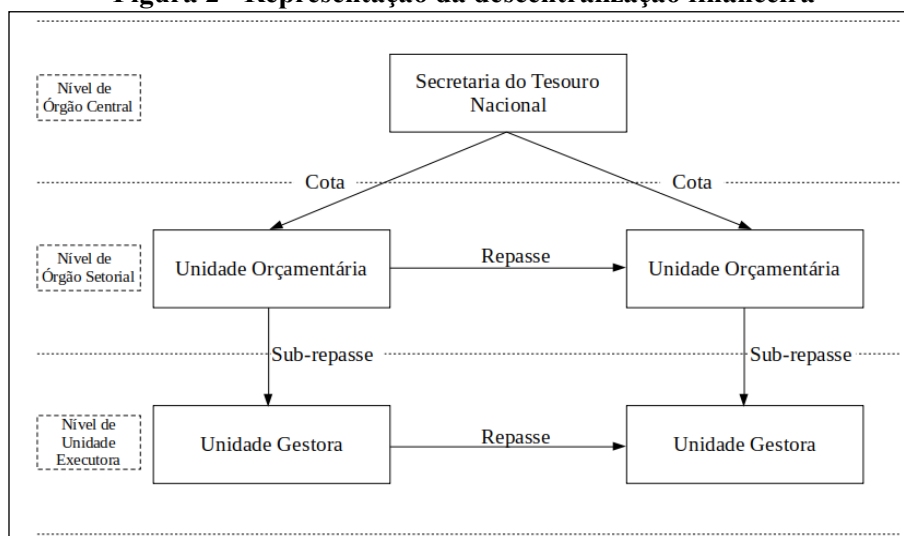
Fonte: Elaborado a partir de Brasil (2021).

A título de exemplo, a Secretaria de Orçamento Federal realiza a movimentação de créditos para o MEC através da dotação. E este, por sua vez, realiza o mesmo processo para a Universidade Federal de Viçosa através da provisão.

Como apresentado acima, a movimentação de créditos entre os entes federativos é chamada de descentralização orçamentária. Todavia, após esse processo ocorre a movimentação de recursos, denominada descentralização financeira. De acordo com Decreto nº 825/93, em seu artigo 19, este procedimento ocorre a partir das seguintes formas: i) liberação de cotas do órgão central para o setorial de programação financeira; e ii) repasse (BRASIL, 1993).

Conforme apresentado, uma das formas de movimentação de recursos no processo de descentralização financeira é o sub-repasse. Este procedimento é utilizado na transferência de recursos dos órgãos da Administração Direta para as entidades da Administração Indireta. O Ministério da Educação, por exemplo, realiza sub-repasse de recursos às Instituições Federais de Ensino Superior. A Figura 2 retrata como se dá o processo de descentralização financeira.

Figura 2 - Representação da descentralização financeira



Fonte: Elaborado a partir de Brasil (2021).

2.4 Autonomia Universitária

Uma importante temática relacionada às IFES consiste na autonomia universitária. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 207, prevê que as universidades usufruem de

autonomia administrativa, didático-científica e de gestão financeira, seguindo os princípios de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988).

Silva e Crubellate (2022) destacam que a autonomia administrativa consiste na soberania para definir a estrutura, estatuto e normas da instituição, bem como eleição para escolha de reitores. Apesar da nomeação destes últimos ficarem a cargo da Presidência da República, a partir dos nomes indicados em lista tríplice pelas universidades, conforme Decreto nº 1.916, de 23/05/1996 (BRASIL, 1996a).

No que se refere à autonomia didático-científica, Fávero (2004) considera que a mesma:

“implica liberdade de: estabelecer seus objetivos, organizando o ensino, a pesquisa e a extensão; criar, organizar e extinguir cursos; elaborar o calendário escolar; fixar dentro da instituição critérios e normas de seleção, admissão e promoção; outorgar graus, diplomas certificados e outros títulos acadêmicos” (FÁVERO, 2004, p.214).

Ainda segundo esta autora, a autonomia financeira visa dar liberdade às universidades para elaborar e executar seu orçamento, gerenciar seu patrimônio, além de outras questões (FÁVERO, 2004).

Para Pires *et al.* (2000), tratar de orçamento das universidades públicas envolve debater diretamente a autonomia de gestão financeira. Para estes autores, dentre as perspectivas da autonomia universitária, a financeira tem a maior importância na discussão desta temática.

Fica evidente, portanto, a autonomia que as universidades têm para definir como proceder com a distribuição interna de recursos orçamentários entre suas unidades acadêmicas e administrativas. De acordo com Pires *et al.* (2000), os recursos financeiros recebidos pelas universidades públicas têm o caráter de bens institucionais, a partir deste entendimento, torna-se imprescindível elaborar planejamentos de médios e longos prazos, bem como definir as prioridades da instituição. Neste contexto, a matriz de distribuição interna de recursos é um instrumento de grande importância para os gestores públicos das IFES.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho constitui uma pesquisa qualitativa por trazer um aprofundamento da percepção de um determinado grupo social, de uma organização ou de uma instituição (GOLDENBERG, 2011). Neste caso, busca-se estudar com profundidade a forma da distribuição orçamentária de recursos de uma IFES.

A presente pesquisa buscou levantar livros, artigos científicos e sítios eletrônicos com o intuito de reunir conhecimento sobre um caso de gestão universitária, considerando aspectos da administração pública brasileira – seus modelos de gestão e estruturas descentralização orçamentária e financeira e autonomia universitária. Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é realizada a partir de materiais existentes elaborados por grupos específicos, destinados a um determinado público.

Além da pesquisa bibliográfica, o presente trabalho se empenhou em apresentar uma pesquisa documental junto aos sítios eletrônicos e bancos de dados das unidades de planejamento e orçamento das instituições a serem estudadas, para trazer informações sobre os modelos de distribuição de recursos internos das IFES analisadas.

Este trabalho pode ser considerado um estudo de caso, pois traz um detalhado conhecimento sobre um determinado objeto (GIL, 2010). Além disso, neste tipo de pesquisa busca-se compreender a totalidade de um tema a partir da junção do maior número detalhado de informações (GOLDENBERG, 2011).

Foi realizada pesquisa documental para obtenção dos dados sobre a estrutura organizacional da Universidade Federal de Viçosa e Universidade Federal de Lavras, através dos sítios eletrônicos oficiais das referidas instituições. Na obtenção de informações sobre as

respectivas matrizes, ambas instituições mantêm as mesmas em seus respectivos sítios eletrônicos.

A escolha da UFLA como instituição comparada com a UFV se deu em função da semelhante inserção e atuação entre as IFES mineiras. Além disso, ambas instituições possuem estrutura organizacional similar e a UFLA possui um modelo transparente de distribuição interna de recursos, dentre as IFES mineiras.

De acordo com a coleta de dados realizada, a análise e tratamento de dados foi feita a partir do método de análise de conteúdo. De acordo com Vergara (2005), esta forma de diagnóstico consiste em um procedimento de tratamento de dados com o intuito de verificar como está sendo mencionado determinada temática.

Segundo Bardin (2012, p. 48), a análise de conteúdo corresponde a:

"um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens" (BARDIN, 2012, p. 48).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Estrutura Organizacional da Universidade Federal de Viçosa

Fundada em 1926, como Escola Superior de Agricultura e Veterinária (ESAV), a Universidade Federal de Viçosa (UFV) é considerada uma das mais antigas instituições de ensino superior brasileira. Atualmente ela possui três *campi* localizados em Viçosa/MG, Florestal/MG e Rio Paranaíba/MG, sendo na primeira cidade onde se encontra o *campus* Sede (UFV, 2022b).

A UFV dispõe, em seus três *campi*, de 68 cursos de graduação, 61 cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, e 19 cursos de ensino médio e técnico; totalizando 19.501 estudantes matriculados no ano de 2022, conforme aponta o relatório "UFV em números – 2023". Além disso, de acordo com o referido documento, a instituição possui um total de 1.281 docentes e 1.928 servidores técnico-administrativos (UFV, 2023).

De acordo com o organograma geral da instituição, a UFV, *campus* Sede, possui uma estrutura departamentalizada na área acadêmica, dirigida por quatro centros de ciências: Agrárias; Biológicas e da Saúde; Exatas e Tecnológicas; e Humanas, Letras e Artes. Nestes órgãos se encontram os departamentos acadêmicos e seus respectivos cursos (UFV, 2022c).

A Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PPO), de acordo com o sítio eletrônico oficial da instituição, é um dos órgãos executivos da Reitoria que tem como competência, dentre diversas outras funções, elaborar a proposta orçamentária anual e coordenar a alocação interna de recursos da UFV (UFV, 2022e).

Com o objetivo de realizar a distribuição interna de recursos, a UFV possui e vem desenvolvendo uma matriz técnica de distribuição de recursos entre as suas unidades acadêmicas e administrativas.

4.1.1 Matriz Técnica de Distribuição de recursos da UFV

De acordo com o sítio eletrônico oficial da instituição, o atual modelo de distribuição de recursos data do ano de 2014 (UFV, 2022a). A PPO, com o apoio das Diretorias de Centro da instituição, é a responsável por atualizar e executar anualmente este modelo.

Pode-se verificar claramente a autonomia financeira, citada por Fávero (2004), sendo exercida na UFV. A instituição possui plena liberdade durante o processo de elaboração e execução de sua matriz de distribuição de recursos.

Somado a isso, a partir da colocação Pires *et al.* (2000) no que se refere aos recursos financeiros recebidos pelas universidades públicas terem características de bens institucionais, além da importância do desenvolvimento do orçamento dentro da instituição; verifica-se a

busca, por parte dos dirigentes da instituição, em manter a gestão financeira cada vez mais eficiente. Como pode ser observado no processo de melhoria da matriz de distribuição de recursos da UFV.

A metodologia utilizada na distribuição de recursos da UFV envolve diversas variáveis, como pode ser verificado na Tabela 1.

Tabela 1 - Descrição das Variáveis da Matriz de Distribuição de recursos da UFV.

Variável	Conceito	Fórmulas	Base de dados
AUC	Área Útil Construída	% AUC (Valor Relativo)	Pró-Reitoria de Administração (PAD)
CHDD	Carga Horária Docente Disponível	$[(N^{\circ} \text{ de Docentes } 40h + N^{\circ} \text{ de Docentes Dedicção Exclusiva}) * 40] + [(N^{\circ} \text{ de Docentes } 20H) * 20]$	Dados UFV ¹
CHADM	Carga Horária Administrativa	No. de servidores Técnico-administrativos *40 (Carga Horária Semanal)	
IQCD	Índice de Qualificação do Corpo Docente	$[N^{\circ} \text{ Doutor} * 5 + N^{\circ} \text{ de Mestre} * 3 + (\text{Especialização}) * 2 + \text{Graduação}] / (N^{\circ} \text{ de Docentes})$	
IPCI	Índice de Produção Científica	Produção Científica / N° Docentes	
ADIS	Alunos matriculados nas Disciplinas	(Alunos de Graduação) + (Alunos de Pós-Graduação)	
CHPRA	Carga Horária de Aula Prática	Carga Horária dos Docentes do Departamento em Aulas Práticas para Graduação e Pós-Graduação	
CHTEO	Carga Horária de Aula Teórica	Carga Horária dos Docentes do Departamento em Aulas Teóricas para Graduação e Pós-Graduação	
IAE	Índice de Atividade de Extensão	Somatório das atividades de extensão (sem taxa de inscrição) no ano / N° de docentes	Sistema RAEX/UFV
IPP	Índice de Projetos de Pesquisa	Somatório de Projetos de Pesquisa / N° de Docentes	Painéis UFV ²

Fonte: UFV, 2022a, adaptado; UFV, 2024, adaptado.

A partir das variáveis citadas acima, são definidos os pesos para as mesmas, os quais são aplicados nas unidades acadêmicas, como pode ser verificado na Tabelas 2.

Tabela 2 - Variáveis e pesos da Matriz de Distribuição de recursos da UFV – área acadêmica.

Variável	Passagem Aérea	Diárias	Permanente	Consumo
AUC			8 %	25 %
CHADM			2 %	5 %
CHDD	25 %	35 %	4 %	3 %
IQCD	30 %	15 %		
IPCI	30 %	15 %		
IAE	15 %	15 %	6 %	5 %
ADIS		20 %	10 %	10 %
IPP			15 %	8 %
CHPRA			50 %	41 %
CHTEO			5 %	3 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Fonte: UFV, 2022a, adaptado; UFV, 2024, adaptado.

Como pode ser observado na Tabela 2, a variável “Carga Horária de Aula Prática” exerce forte influência nos recursos de Permanente e Consumo, 50% e 41% respectivamente.

1 Dados UFV. Disponível em: <<https://dados.ufv.br/>>

2 Painéis UFV. Disponível em: <<https://painéis.ufv.br/pesquisa/ppg>>

Além disso, as variáveis “Área Útil Construída” e “Carga Horária de Aula Prática” têm uma elevada representatividade no recurso de Consumo, totalizando 66%.

4.2 Estrutura Organizacional da Universidade Federal de Lavras e seu modelo de distribuição de recursos

Fundada em 1908 como Escola Agrícola de Lavras, a Universidade Federal de Lavras (UFLA) teve sua federalização em 1994, quando a mesma era Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL) (UFLA, 2023f). Em 2020, a instituição passou por uma reestruturação organizacional, transformando seu arranjo departamental em faculdades, escolas e institutos, nos quais passaram a ficar alocados grupos de departamentos e seus respectivos cursos.

Segundo o Relatório de Gestão do Exercício de 2022 da instituição, a UFLA contava em 2021 com 10.174 estudantes de graduação e 2.386 de pós-graduação, distribuídos entre 35 cursos de graduação, e 41 programas de pós-graduação. No que se refere ao quadro de servidores, naquele ano a instituição dispunha de 557 técnico-administrativos e 790 docentes (UFLA, 2022; UFLA, 2023a; UFLA, 2023d).

O órgão da UFLA responsável pela questão orçamentária da instituição é a Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão (PROPLAG). De acordo com o Regimento Interno do órgão:

“Art. 1º A Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão, também representada pela sigla PROPLAG, é um órgão executivo da Reitoria que tem por finalidade planejar, superintender, coordenar, fomentar e acompanhar as atividades e políticas de planejamento, gestão orçamentária, financeira, patrimonial, documental e de aquisição de materiais, bem como desenvolver as atividades de gestão referentes à contratação pública de obras, serviços, alienações, concessões, permissões e locações da UFLA.” (UFLA, 2018, p.1)

A Proplag, segundo sítio eletrônico institucional (UFLA, 2023b), possui cinco diretorias e duas coordenadorias, a saber: Diretoria de Gestão de Contratações (DGC); Diretoria de Licitações e Contratos (DLC); Diretoria de Contabilidade (DCONT); Diretoria de Materiais e Patrimônios (DLC); Diretoria de Projetos e Fiscalização de Obras (DPF); Coordenadoria de Orçamento e Planejamento (COP); Coordenadoria de Gestão de Documentos e Unidades Organizacionais (CDU).

Ainda de acordo com o sítio eletrônico do referido órgão, a COP é a responsável pela matriz de descentralização de recursos da UFLA, conforme Anexo I. De acordo com o sítio eletrônico da COP, a referida matriz orçamentária da instituição foi implementada em 2009, com base na Matriz OCC. Naquele momento, considerava-se dados acadêmicos e científicos, buscando reconhecer o desempenho de cada departamento.

A contar de 2018, a matriz passou por alterações para se adequar à nova estrutura organizacional que a UFLA passou a dispor a partir de 2020. Neste momento, buscou-se incluir questões meritocráticas e qualitativas, como a questão da retenção de estudantes nos cursos, conceito Capes para os programas de pós-graduação, presença de laboratórios multi-usuários, dentre outros critérios (UFLA, 2023c).

A atual matriz de descentralização de recursos entre as unidades acadêmicas da UFLA, portanto, serve-se da variável de aluno equivalente, utilizada na Matriz OCC, além da produção extensionista, área física das unidades acadêmicas (UAs), laboratórios multi-usuários, e projetos específicos da instituição, como o Núcleo de Educação da Infância (NEDI), conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 - Matriz de descentralização de recursos entre as unidades acadêmicas da UFLA

$$M = [(AEqG \times 0,55) + (AEqPGP \times 0,20) + (Ext. \times 0,10) + (\text{Área} \times 0,15)] + LMU + PE$$

Onde:

AEqG: Aluno equivalente graduação por UA

AEqPGP: Aluno equivalente pós-graduação e pesquisa por UA

Ext.: Produção Extensionista por UA

Área: Área Física da UA

LMU: Laboratórios Multi-usuários (matriz feita pelas UAs: manutenção de equipamentos)

PE: Projetos específicos (HV, Medicina, NEDI etc.)

Fonte: UFLA, 2023e.

Como pode ser verificado na Figura 3, para cada variável é aplicado um determinado peso, demonstrando a relevância de cada critério na distribuição de recursos entre as unidades acadêmicas. Cabe destacar que o maior peso atribuído está aplicado na variável de Aluno equivalente graduação, 0,55.

De acordo com Silva *et al.* (2012):

"A essência de todo o processo está em uma dinâmica, em que o início se encontra justamente dentro dos departamentos. Departamentos mais eficientes no ensino propiciarão menores índices de retenção e um maior número de alunos diplomados, melhorando o desempenho da Instituição perante o MEC, refletindo em maiores incrementos financeiros de OCC para a UFLA e por consequência na Matriz-UFLA." (SILVA *et al.*, 2012, p. 218).

Consequentemente, observa-se maiores incrementos financeiros à instituição, visto que há uma preocupação das unidades acadêmicas em melhorar sua fórmula interna de aluno equivalente, o que reflete, naturalmente, neste indicador no que se refere ao repasse de recursos do MEC para a UFLA.

Vale destacar que, conforme Relatório de Gestão do Exercício de 2022 da UFLA, as Unidades Acadêmicas (UA) da instituição são as faculdades, institutos e escolas (UFLA, 2022). Desta forma, a Matriz da instituição estabelece a metodologia de distribuição de recursos entre essas unidades. Não há, portanto, uma forma definida de repartição entre os departamentos de cada UA, ficando a cargo de cada unidade gerenciar sua distribuição.

4.3 Análise comparativa entre os modelos de distribuição de recursos

Como pode ser observado, a UFLA utiliza em sua Matriz de descentralização de recursos, um importante indicador presente na Matriz OCC, responsável pelo repasse de recursos do MEC para as IFES - a variável aluno equivalente. Demonstrando, portanto, uma preocupação em tornar as unidades acadêmicas mais eficientes no processo de recebimento de recursos orçamentários. Pois, departamentos com melhores indicadores presentes na fórmula de aluno equivalente, receberão maiores montantes de recursos orçamentários.

As variáveis de aluno equivalente de graduação e pós-graduação, presentes na matriz da UFLA, representam 75% do montante de recursos recebidos pelas unidades acadêmicas da instituição. Ao passo que as variáveis “Área Física da UA” e “Produção Extensionista por UA” representam um total de 25%. Essas duas últimas também estão presentes na Matriz de Distribuição de recursos da UFV, no entanto, com outras nomenclaturas: “Área Útil Construída” e “Índice de Atividade de Extensão”; e com percentuais diferentes aplicados em recursos específicos – Permanente e Consumo, e Passagem Aérea e Diárias, respectivamente. Neste sentido, verifica-se algumas semelhanças entre as duas matrizes.

Constata-se que a UFLA está com maior foco em um indicador de desempenho, enquanto a UFV se utiliza de diversas variáveis na composição de sua metodologia, tendo algumas dessas com alta representatividade na matriz, como “Carga Horária de Aula Prática”.

Outra questão que se verifica ao comparar as duas matrizes é que a UFLA traz um foco maior na extensão, ao passo que a UFV traz um maior enfoque no tripé da educação universitária: ensino, pesquisa e extensão; conforme verificado no art. 207 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). Observa-se na área de ensino, como “Carga Horária Docente Disponível”, “Carga Horária de Aula Prática e Teórica”; na área de pesquisa tem-se “Índice de Produção Científica”; na área de extensão “Índice de Atividade de Extensão”; além da variável “Índice de Projetos de Pesquisa” que engloba ensino, pesquisa e extensão.

Cabe enfatizar que a matriz da UFV é aplicada a todos os departamentos da instituição, onde se encontram os cursos de graduação e pós-graduação – nível mais baixo da hierarquia na área acadêmica da instituição. Ao passo que a matriz da UFLA tem sua metodologia aplicada apenas nas faculdades, escolas e institutos, onde se localizam os departamentos acadêmicos da instituição.

Conforme aponta Pires *et al.* (2010), com a falta de recursos, está ficando cada vez mais evidente a necessidade de descentralizar a alocação orçamentária. Estes mecanismos podem ser verificados em ambas matrizes da UFV e UFLA, no entanto, conforme citado acima, verifica-se algumas divergências na questão da descentralização de recursos entre as instituições. A UFV aplica sua metodologia de distribuição orçamentária ao nível mais baixo de sua estrutura organizacional acadêmica, os departamentos. Ao passo que a UFLA aplica nas faculdades, escolas e institutos; não apresentando, portanto, uma forma clara de partilha entre os departamentos e cursos da instituição.

Para Felicíssimo (1992), o processo de descentralização tem relevante papel na obtenção de uma maior eficácia política e econômica de modo a trazer mais genuinidade do Estado no nível local. De acordo com Falleti (2006 *apud* SILVA, 2016), a descentralização busca passar a responsabilidade, recursos e autoridades dos níveis mais elevados do Estado para os níveis abaixo. A partir deste procedimento, é possível acercar os agentes executores daqueles que são beneficiados pelas ações. Com isso, no campo orçamentário, verifica-se um melhor e mais eficiente acompanhamento por resultados e cobrança pelos mesmos por parte da sociedade.

Aplicando a compreensão de Falleti ao cenário da UFV e UFLA, o processo de descentralização de responsabilidade na elaboração e aplicação da matriz de distribuição de recursos tem o importante papel de otimizar a maneira como as unidades internas acadêmicas das IFES lidam com a forma como os recursos são recebidos do MEC, a partir da Matriz OCC. Pois, a partir deste mecanismo, as unidades terão uma maior proximidade com a metodologia de repasse de recursos do Ministério da Educação para a universidade, considerando a aplicação de critérios utilizados na Matriz OCC na matriz de distribuição interna de recursos.

Como exemplo, podemos citar novamente a variável aluno equivalente, presente na Matriz OCC, sendo aplicada na matriz de distribuição interna de recursos da UFLA. Ao realizar este procedimento, podemos verificar a descentralização de responsabilidade sendo exercida dentro da instituição. Pois, as unidades acadêmicas estarão lidando com indicadores os quais a própria instituição tem que tratar para otimizar o recebimento de recursos recebidos pelo MEC.

No entanto, a descentralização de responsabilidade não está sendo plenamente utilizada na UFLA, visto que a distribuição de recursos ocorre apenas até as UA's, deixando a incumbência da distribuição de recursos entre os departamentos e cursos para esses órgãos, como mencionado acima.

Com relação ao aspecto da autonomia financeira, para Fávero (2004), essa busca dar liberdade às universidades para elaborar e executar seu orçamento, além de gerenciar seu patrimônio. Sobre a questão do orçamento, de acordo com Pires *et al.* (2000), tratar desta questão nas IFES compreende discutir diretamente a autonomia de gestão financeira. Para estes autores, no âmbito da autonomia universitária, a financeira tem a maior relevância na discussão sobre orçamento.

Segundo Pires *et al.* (2000), quanto mais adequado for o método de elaboração do orçamento nas universidades, mais eficiente será o trabalho dos gestores na aplicação dos recursos. Neste sentido, se faz necessário as IFES terem um planejamento orçamentário apropriado e uma matriz de distribuição de recursos eficiente, demonstrando um uso eficaz de sua autonomia financeira.

Esse aspecto da autonomia universitária pode ser verificado na UFV e na UFLA, ambas instituições estão exercendo sua autonomia financeira ao manter implementado uma matriz de distribuição interna de recursos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi apresentado neste trabalho, a temática da distribuição orçamentária nas IFES demonstrou ser de grande relevância na gestão financeira das mesmas, visto a importância de se ter uma matriz de distribuição de recursos bem definida trazendo mais eficiência a este processo.

O objetivo da pesquisa foi atingido, no entanto, o tema abordado neste trabalho demonstrou escassez na literatura. Verificou-se dificuldade em encontrar pesquisas relacionadas à distribuição interna orçamentária das IFES, demonstrando ser uma temática que deve ser incentivada.

No estudo comparativo com a UFLA, verificou-se que, apesar da matriz dessa instituição apresentar elementos presentes na fórmula de aluno equivalente, de modo a tornar mais eficiente o processo de descentralização de responsabilidade; o modelo não é aplicado nas unidades de menor nível hierárquico da instituição: os departamentos. Ao passo que a Matriz da UFV apresentou diversas variáveis envolvendo o ensino, a pesquisa e a extensão, o tripé da educação universitária. Além do método ser aplicado nos níveis mais baixos das unidades acadêmicas.

Apesar da comparação feita, cabe destacar que, apesar das críticas apontadas em ambas matrizes, não se pode tirar o mérito das instituições em manter públicas e ativas suas matrizes de distribuição de recursos; o que não é verificado em grande partes das Instituições Federais de Ensino Superior do país.

6. REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2012.

BRAGA, P. E. A.; DUARTE, M. de F. S. O.; SILVA, N. G. A. **Formação de banca para concurso docente e os princípios da administração pública**. Administração Pública e Gestão Social, v. 15, n. 2, p. 1-17, Abril-Junho, 2023. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/70967>>. Acesso em: 15 ago. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil. 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 22 jun. 2022.

_____. **Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996**. Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de

dezembro de 1995. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1916.htm>. Acesso em: 10 fev. 2023. (a)

_____. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 25 jun. 2022.

_____. **Decreto nº 825, de 28 de maio de 1993**. Estabelece normas para a programação e execução orçamentária e financeira dos orçamentos fiscal e da seguridade social, aprova quadro de cotas trimestrais de despesa para o Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d0825.htm>. Acesso em: 25 jun. 2022.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 13 jul. 2022. (b)

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **A coleta de dados das IFES para Alocação de Recursos Orçamentários**. 2006. Disponível em: <<http://www.forplad.andifes.org.br/sites/default/files/RelatorioMatriz2006.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2022.

_____. Ministério da Educação. **Portaria nº 651, de 24 de julho de 2013**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/30801007/do1-2013-07-26-portaria-n-651-de-24-de-julho-de-2013-30800999>. Acesso em: 13 jul. 2022.

_____. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. **MCASP – Manual de Contabilidade aplicada ao Setor Público**. 9ª edição. 2021. Disponível em: <https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9:::9:P9_ID_PUBLICACAO:41943> Acesso em: 23 ago. 2022.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Orçamentos Anuais. **LOA 2023 – Volume V**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/Lei/Anexo/Anexo-Lei14535-Volume%205.pdf>. Acesso em: 13 out. 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: ENAP/ Editora 34, 1998

CARVALHO, T. L. **Um estudo de critérios para distribuição orçamentária no campus avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) em Governador Valadares**. 2017. 158f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, UFJF, Juiz de Fora, 2017.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. de F. R.; SILVA, E. A. **Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação**. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 48(1):3-25, jan./fev. 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/fsJhVDkhWY3n3HYXpJwcT9d/?lang=pt#>>. Acesso em: 25 jun. 2022.

FÁVERO, M. L. A. **Autonomia e poder na universidade: impasses e desafios**. Perspectiva, Florianópolis, v. 22, n. 01, p. 197-226, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://flacso.redelivre.org.br/files/2013/03/1120.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2023.

FELICÍSSIMO, J. R. **Os impasses da descentralização político-administrativa na democratização do Brasil**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 32, n. 1, p.

6-15, 1992. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v32n1/a02v32n1.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição – São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª edição – São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 12ª edição – Rio de Janeiro: Record, 2011.

MARQUES, M. **Administração Pública: uma abordagem prática**. 1ª edição – Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2008.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 31ª edição – São Paulo: Malheiros, 2005.

MENDONÇA, A. C. A. **Distribuição Orçamentária da Universidade Federal de Juiz de Fora: uma proposta de revisão do modelo**. 2016, 116f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2016.

PAULA, A. P. P. de. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005.

Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/HqKgvKNRxxMmCyxK7jbJz8g/?format=pdf&lang=pt>>.

Acesso em: 25 jun. 2022.

PIRES, J. S. D. B.; ROSA, P. M. da; SILVA, A. T. da. **Um modelo de alocação de recursos orçamentários baseado em desempenho acadêmico para universidades públicas**.

Advances in Scientific and Applied Accounting, v.3, n.2, p.239-270, 2010. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/download/14498>>. Acesso em: 20 ago. 2023.

REIS, C. Z. T.; OLIVEIRA, A. R. de; SILVEIRA, S. de F. R.; CUNHA, N. R. da S. **Modelo orçamentário das universidades federais: fatores motivadores e inibidores de sua institucionalização**. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 10, número 6, p. 1081-1100, 2017. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273454951009.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2022.

RIBAS, J. A. N.; MEZA, M. L. F. G. de. **Os Conselhos Gestores de Políticas Públicas:**

Espaços de Consolidação da Administração Pública Societal? Administração Pública e Gestão Social, v. 10, n. 1, p. 45-54, Janeiro-Março, 2018. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/download/48456>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

SANTOS, V. C. **Papel do Fiscal de Contratos Administrativos: Uma Análise sob a Ótica Gerencial na Administração Pública Brasileira**. Revista do Serviço Público, v. 69, n. 2, p. 226-249, Abril-Junho, 2018. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/download/50758>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

SILVA, S. P. da. **Análise da trajetória institucional de implementação da Política**

Nacional de Desenvolvimento Regional no Brasil. Revista do Serviço Público, Brasília 67 (3) 351-376 jul/set 2016. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/download/42951>>. Acesso em: 15 ago 2022.

SILVA, P. M.; CARVALHO, W. W. de; CARVALHO, F. A.; FURTADO, R. P. M.

Planejamento orçamentário: as práticas da Universidade Federal de Lavras. Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 4, p. 209-227. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n4p209/23688>>.

Acesso em: 31 jan. 2024.

SILVA, C. R. M. da; CRISÓSTOMO, V. L. **Gestão fiscal, eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 53(4):791-801, jul. - ago. 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/RQSK9HMxNJSkzMRtqFLtCyM/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 05 set. 2023.

SILVA, T. A.; CRUBELLATE, J. M. **Efeitos do modelo de financiamento na autonomia das universidades públicas: análise sob o enfoque institucional**. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 28, n. 1, p. 33-63, Janeiro-Abril, 2022. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/66663>>. Acesso em: 10 fev. 2023.

SILVA, F. F. da; GOMES, A. M.; BARBOSA, A.; LUCENA, W. G. L. **Eficiência do gasto público em ações e serviços de saúde nas capitais brasileiras**. Enfoque: Reflexão Contábil, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/56333/751375154952>>. Acesso em: 04 jan. 2024.

SILVA, M. L. A.; SOUZA, J. C. M. M. de. **Execução orçamentária e financeira: uma análise do desenvolvimento socioeconômico da Universidade Federal do Amazonas (2006-2014)**. Práticas de Administração Pública, v. 4, n. 2, p. 3-28, Maio-Agosto, 2020. 26 página. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/63445>>. Acesso em: 20 ago. 2023.

SIMINI, D. G.; SALA, J. B. **Transparência e Acesso à Informação na Atuação Internacional do Município de São Paulo**. Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais, v. 5, n. 2, p. 79-102, Maio-Agosto, 2020. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/59421>>. Acesso em: 18 ago. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Relatório de Gestão do Exercício 2022**. Disponível em: <https://sei.ufla.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?ermI3s529znhSlhXrTsNvCj8nI38u03YeHl1C0anTnfojqKV3CBGB6b7PW5J0KdmgQ4xXR6fHa_LB PZi8_Fh8zfkpcZyDYKjWYXF4G2ciEyt-UdGT8_C-FMFeI2w0eJ4>. Acesso em: 08 dez. 2023.

_____. Pró Reitoria de Graduação. **Cursos**. Disponível em: <<https://prograd.ufla.br/cursos>>. Acesso em: 15 mar. 2023 (a).

_____. **Pró Reitoria de Planejamento e Gestão**. Disponível em: <<https://proplag.ufla.br/>>. Acesso em: 15 mar. 2023 (b).

_____. Pró Reitoria de Planejamento e Gestão. **Matriz de Descentralização de Recursos**. Disponível em: <<https://proplag.ufla.br/cop/matriz-de-descentralizacao-de-recursos>>. Acesso em: 15 mar. 2023 (c).

_____. Pró Reitoria de Pós-Graduação. **Cursos de Mestrado e Doutorado**. Disponível em: <<https://prpg.ufla.br/mestrado-e-doutorado>>. Acesso em: 15 mar. 2023 (d).

_____. Resolução CUNI nº 076, de 13 de setembro de 2018. **Aprova o Regimento Interno da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão e dá outras providências**. Disponível em: <https://sistemaslegados.ufla.br/documentos/arquivos/1_076_13092018.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2023.

_____. Resolução CUNI nº 025, de 22 de maio de 2020. **Aprova a alteração da estrutura organizacional da UFLA, com a criação de 8 (oito) Unidades Acadêmicas; dentre outras deliberações**. Disponível em:

<https://sistemaslegados.ufla.br/documentos/arquivos/1_025_22052020.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2023.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Ed., Atlas, 2005.