



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

### ANÁLISE COMPARATIVA DE RESULTADOS ECONÔMICOS: UM ESTUDO DE CASO NA PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

*Claus Haetinger - UNIVATES*

*Ari Künzel - UNIVATES*

**Resumo:** Análises de resultados são importantes ferramentas auxiliares à tomada de decisões das Instituições de Ensino Superior. O presente artigo analisa os resultados econômicos e outros indicadores decorrentes dos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* do Centro Universitário UNIVATES, entre 2008 a 2012, à luz de quatro estruturas orçamentárias vigentes no período. Especificamente, são analisados: número de cursos concluídos, número de alunos concluintes, margem direta, resultado econômico final, indicador de salário sobre receita, e compartilhamento de disciplinas em horas. Objetiva-se melhorar a gestão econômico-financeira do setor, com um modelo que busque o aumento do volume de cursos de pós-graduação *lato sensu*, do resultado dos cursos realizados, bem como do número de alunos atendidos por estes cursos.

**Palavras-chave:** Pós-Graduação *lato sensu*. Gestão econômico-financeira. Análise de resultados.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### **Introdução**

Segundo estudos apontados pela Conferência Mundial sobre Educação Superior da UNESCO (BERNHEIM e CHAUI, 2008), uma das principais características da sociedade contemporânea é o papel central do conhecimento nos processos de produção. Neste novo paradigma econômico e produtivo o fator mais importante deixa de ser a disponibilidade de capital, trabalho, matérias-primas ou energia, passando a ser o uso intensivo de conhecimento e informação. Atualmente, a vantagem comparativa é determinada cada vez mais pelo uso competitivo do conhecimento e das inovações tecnológicas, fazendo com que este conhecimento passe a ser um pilar da riqueza e do poder das nações, mas, ao mesmo tempo, traz uma tendência a tratá-lo meramente como mercadoria sujeita às leis do mercado. Ao se tornarem forças produtivas, o conhecimento e a informação se integram ao próprio capital, que começa a depender desses fatores para a sua acumulação e reprodução.

As organizações buscam cada vez mais maneiras de sobreviver no mercado e de se destacar entre seus concorrentes. O atual contexto econômico criou uma disputa acirrada por pequenas fatias de mercado, fazendo com que as Universidades disputem um a um os estudantes em potencial. Este fato gera a necessidade do aumento da eficiência no gerenciamento de seus recursos financeiros.

Uma das maneiras das Instituições de Ensino Superior (IES) colaborarem com a Sociedade do Conhecimento é qualificando profissionais através de cursos de pós-graduação. Ademais, segundo o Centro de Políticas Sociais da Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2008), que comparou profissionais com ensino superior, com aqueles que não fizeram nenhum tipo de pós-graduação ganham salário, em média, 42,1% menor do que aqueles que o fizeram.

As Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES) como o Centro Universitário UNIVATES, precisam buscar a maximização do seu valor de mercado a longo prazo, ou seja, os resultados financeiros tornam-se imprescindíveis para o seu crescimento e ou mesmo manutenção, e criar instrumentos inovadores de gestão torna-se imprescindível.

A Univates exerce papel fundamental no desenvolvimento do Vale do Taquari em diversos aspectos (culturais, econômicos e sociais), haja vista que a Presidência do Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE) do Vale do Taquari (CODEVAT)<sup>1</sup> é usualmente exercida pelo Reitor da Univates.

Neste intuito, historicamente a Univates tem elaborado e oferecido um grande número de cursos de pós-graduação *lato sensu* à comunidade regional do Vale do Taquari, RS. Contudo, a demanda de estudantes tem sido insuficiente para a viabilidade econômica de muitos deles, baseada na estimativa de margem direta definida pela IES. De outro lado, o resultado financeiro obtido com a oferta dos que se efetivam tem sido considerado aquém das expectativas da Instituição. Conseqüentemente, nos últimos anos foram implantadas diversas modificações na estrutura orçamentária destes cursos. Assim sendo, estima-se que, efetuando uma análise comparativa entre diversos indicadores, entre eles: número de cursos concluídos, número de alunos concluintes, margem direta, resultado financeiro final, indicador de salário

---

<sup>1</sup> - Atualmente o Corede do Vale do Taquari conta com 36 municípios. Segundo o Decreto nº45.436, de 09 de janeiro de 2008, publicado no Diário Oficial do Estado de 10 de janeiro de 2008, o município de Mato Leitão desvincula-se do Vale do Taquari e passa a fazer parte do Vale do Rio Pardo. Banco de Dados Regional do Centro Universitário UNIVATES, <http://www.univates.br/bdr>, acesso em 18/05/2010.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

sobre receita, e compartilhamento de disciplinas em horas, possa-se encontrar um conjunto de medidas que visam à indução de estratégias de controle e que auxiliem à tomada de decisões tanto para a elaboração de novos projetos de cursos, como também para o aumento do volume de implantação destes e do resultado a ser obtido com a efetivação dos mesmos.

Diante do exposto, o presente artigo propõe-se a analisar as diversas estruturas orçamentárias utilizadas nos últimos anos e propor um modelo para os cursos de pós-graduação *lato sensu* da Univates, no presente contexto, que dê sustentação à política institucional de aumentar a inserção social da IES, buscando aumentar o número de alunos atendidos, o volume de cursos, e a melhoria do resultado econômico-financeiro do setor.

Caracteriza-se por um estudo de caso, pois conforme Malhotra (2001), é um processo que procura descrever e analisar alguma entidade em termos qualitativos, complexos e compreensivos e, não invariavelmente, como ele se desdobra em um período de tempo. Caracteriza-se por ser um método qualitativo, pois as inferências a partir dos resultados obtidos não são estatísticas (BARBETTA, 1994). Consiste na análise intensiva de poucas situações, priorizando a descrição completa e o entendimento dos fatores de cada situação (BOYD & STASCH, *apud* BARBETTA, 1994). Segundo Garber (2002), o estudo de caso "[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

A busca de subsídios para este trabalho passou, além da teoria disponível, pelo estudo de dados históricos junto ao Sistema de Informações Vitais (SIV) da Univates, com auxílio do Setor de Controladoria e da Secretaria de Pós-Graduação.

Desta feita, o problema de pesquisa proposto configura-se da seguinte forma: Qual o impacto das diferentes Resoluções que regulamentaram os orçamentos dos cursos de Pós-Graduação *lato sensu* na Univates nos últimos anos nos resultados econômicos dos mesmos?

A Univates trabalha com dois métodos de custeio: Direto e Pleno. No primeiro consideram-se apenas os custos diretamente ligados aos cursos. Já o Custeio Pleno, considera todas as despesas e custos da IES, trabalhando com o rateio dos custos indiretos e despesas.

Estes métodos de custeio podem subsidiar decisões da Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação (PROPEX) no que se refere à Pós-Graduação *lato sensu*: englobando a política de preços praticados, os descontos concedidos, a infraestrutura a ser disponibilizada, os investimentos a serem feitos, a oferta ou não de determinado curso, o corte de custos ou despesas, os valores de remuneração de docentes internos e externos à IES, etc.

A dúvida de qual método utilizar tem gerado discussões nesta ICES, inclusive entre a Pró-Reitoria e os coordenadores dos cursos, e, quando se aborda o Método de Custeio Pleno, discutem-se também os rateios utilizados para alocar os custos e despesas.

Com base nestas necessidades, surge este trabalho de intervenção, objetivando verificar quais as principais diferenças e aplicações para os modelos orçamentários utilizados nos últimos anos na apuração dos resultados dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da Univates, sobretudo baseados em quatro Resoluções utilizadas no período de 2008 a 2012.

Uma organização “tem de buscar formas de viabilizar a obtenção de vantagem competitiva, identificar aspectos que permitam as organizações “ganhar os pedidos” ao invés de somente “se qualificarem” a competir pelos mesmos” (CYRNE e SANTOS, 2003, p.44).



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### ***Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad***

Percebe-se uma ociosidade de vagas na maioria das turmas dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da Univates, apesar das diversas estratégias de divulgação utilizadas.

Realizar modificações no modelo de gestão traz sempre implicações. Numa dimensão, busca-se entender melhor a distribuição dos custos referentes aos cursos, fazendo com que mais elementos sejam considerados, a tal ponto do resultado estimado ser o mais próximo possível do realizado. Logo, há necessidade de se trabalhar com uma margem direta mais elevada, prevendo, entre outros, possíveis desistências ao longo do curso. Em outra dimensão, busca-se uma diminuição do valor de mensalidade, para ter preços mais competitivos, além da busca por viabilização dos cursos a partir de um número pequeno de estudantes.

Neste contexto, a Univates tem adotado princípios para a elaboração dos orçamentos dos cursos, com definição de margem direta mínima vinculada a um número mínimo de estudantes por curso. A cada semestre, surge a discussão: se determinado curso não atingiu os parâmetros mínimos definidos, o que fazer? Há defensores de que o mesmo não seja ofertado, enquanto outros defendem que, embora com número insuficiente de estudantes matriculados, a oferta auxilia na diminuição dos custos fixos do setor.

Como não existe um modelo orçamentário definitivo e inquestionável, o estudo procura detectar vantagens e desvantagens da utilização de cada um deles, comparando os resultados através de indicadores baseados numa série cronológica de cursos. Dessa forma pretende-se melhorar a visualização e, por conseguinte, o entendimento das implicações e resultados da adoção de cada um, respectivamente. De modo secundário, pretende-se uma melhor visualização dos custos e despesas da IES e, portanto, um maior controle sobre eles.

Este trabalho não entrará em discussões sobre critérios de rateio pois, segundo Iudícibus (1998, p. 129 e 130), “...nunca passarão de ‘razoáveis’, mesmo que no senso comum apareçam como perfeitamente lógicos”. Este autor mostra uma alternativa, dizendo que “ Somente através de uma investigação rigorosa de fundo quantitativo, com análise de correlação e outras, poderíamos apurar critérios não excessivamente enviesados de rateio”.

Pelo exposto, entende-se que um efetivo estudo sobre a gestão da pós-graduação *lato sensu* será de grande importância para a Univates, pois este setor tende a ser um dos com maior potencialidade de captação de recursos para a IES, haja vista o número crescente e diversificado de egressos formados tanto na própria Instituição, como a partir de profissionais formados em outras do Vale do Taquari e fora dele que, uma vez atuando no mercado de trabalho, percebem a necessidade de um aperfeiçoamento em nível de especialização, considerando ser a educação um fator preponderante para a melhoria da condição de vida. Para tal, é necessário buscar diferenciais competitivos. Embora haja farta literatura sobre Contabilidade Gerencial, o desafio posto é o de encontrar um modelo que seja adequado ao contexto vivenciado por esta ICES. São poucos os estudos que relatam o uso de controle de custos em organizações prestadoras de serviços, especialmente em IES. Visto sob este prisma, o presente artigo exige um estudo sobre os diferentes modelos orçamentários para que se consiga uma aplicação através da implementação de ações e análise de resultados, visando também servir de motivação para outros setores da PROPEX como a Extensão, por exemplo.

Considerando do primeiro autor ter estado à frente da Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação no período de 2009 a 2012, o desenvolvimento deste trabalho, vinculado ao Curso de Especialização em Gestão Universitária da Univates, é de importância



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

acadêmica, administrativa e também estratégica, trazendo uma visão sistêmica da Gestão Universitária. De outra parte, o modelo proposto servirá como uma ferramenta que visa a auxiliar a tomada de decisões, permitindo simulações em cenários diversificados.

Destaca-se, ainda, ter sido dada autorização da Reitoria da Univates para trabalhar-se com estas informações. Os valores apresentados em reais (R\$), no presente artigo, sofreram todos conversão por uma mesma constante multiplicativa, para efeito de preservação dos dados institucionais. Contudo, por terem mantido a mesma proporção, continuam servindo como referência para o leitor, uma vez que o objetivo central do estudo é mostrar o comparativo entre um modelo adotado e outro.

#### **A Caracterização dos Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu***

Neste trabalho, definiu-se por “curso de pós-graduação” os que ocorrem na Univates, presenciais, com carga horária mínima de 360 horas, usualmente com duração de 2 anos.

Busca-se aqui analisar os modelos orçamentários dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da Univates, caracterizando um estudo de caso descritivo e quantitativo, baseando-se nas ideias de diversos autores, do Setor de Controladoria (COLOMBO, 2008; SILVA, 2008; COLOMBO, 2009), de professores do Curso de Contabilidade da IES, bem como do levantamento de dados e da análise em outras ICES. O levantamento de dados interno é baseado na série cronológica dos cursos iniciados entre 2006 e 2012, ou seja, por pesquisa documental. As tabelas de dados pesquisados foram desenvolvidas em Planilhas de Cálculo.

Os cursos de pós-graduação da Univates usualmente têm sua origem nos Conselhos dos Cursos regulares de graduação que propõe ao respectivo Conselho de Centro a criação dos mesmos. Uma vez recomendados pelos Centros, a análise passa a ser feita junto à Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação, que os recomenda ao Conselho Universitário, órgão colegiado deliberativo, que os aprova ou não. As propostas de cursos regulares devem ser encaminhadas uma vez ao ano, ao final do primeiro semestre, para início no ano seguinte, independentemente desta oferta ser no primeiro ou no segundo semestre. Já os cursos na modalidade *in company* podem ser propostos a qualquer tempo, mediante demanda. Em ambos os casos, é feita análise do projeto do curso e do respectivo orçamento. A Instituição determina patamares orçamentários mínimos no que se refere à margem direta para a realização dos cursos, regulamentados por Resolução específica. Os cursos *in company* não serão objeto de estudo deste trabalho, nem tampouco cursos na modalidade a distância (EAD).

#### **O Sistema de Informações Vitais (SIV)**

Desde a ano de 2001 a Univates elabora o Sistema de Informações Vitais - SIV. Até meados de 2005 esse sistema não utilizava critérios de rateio de custos indiretos, ou seja, trabalhava-se apenas com a margem direta dos cursos. A partir de então começou-se a elaborar uma planilha de retorno sobre o investimento, onde foi necessário definir critérios para ratear os custos indiretos bem como os investimentos necessários para todos os cursos. Durante certo tempo, esses critérios de rateio de custos indiretos geraram muitas discussões, em função do grau de arbitrariedade embutido em qualquer uma das formas a ser utilizada. No entanto, após as discussões foram consolidados os critérios e são utilizados até hoje.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

A partir do ano de 2009, no entanto, foi instituída uma área específica para elaboração de orçamentos de cursos novos, projetos, serviços, etc. Inicialmente procurou-se apresentar nestes orçamentos os custos específicos (diretos), além de uma previsão de custos indiretos totais, utilizando os critérios de rateio estipulados no cálculo do retorno sobre o investimento. Atualmente está em discussão a especificação nos orçamentos dos custos das secretarias, separado dos demais custos indiretos. Isso porque entende-se que esses custos (de secretarias específicas) são específicos para determinado grupo de cursos ou projetos. Para a apuração destes custos estão sendo discutidos novos critérios. A princípio, levantou-se os custos específicos de cada secretaria (extensão, pesquisa, e dentre outros, ou da pós-graduação) e conversou-se com os envolvidos diretos de cada área para identificar e melhor direcionar os respectivos custos. Em alguns casos, optou-se pelo total de turmas oferecidas, em outros, pelo total de horas-aula oferecidas, conforme a quantidade de trabalho que cada curso gera para as secretarias. No entanto, não há consenso quanto a atribuir todos os custos aos cursos oferecidos nos casos em que ocorre ociosidade. Para evitar este problema, estão sendo levantadas as capacidades máximas de oferta de cursos (número de turmas ou horas oferecidas), para que o custo total da secretaria seja dividido pela sua capacidade instalada, determinando de modo mais detalhado o custo de secretaria a ser atribuído a cada curso.

Destaca-se que o SIV surgiu quando a Univates apresentava um crescimento de 30% ao ano no seu número de estudantes e ocorria a criação de muitos novos cursos, especialmente na graduação. Além disso, a alteração da personalidade jurídica da Instituição (de órgão público para empresa privada sem fins lucrativos), levou à necessidade de implantação de um SI que permitisse identificar as receitas, despesas e o resultado dos setores e cursos da Instituição, disponibilizando-os aos responsáveis para auxiliar na tomada de decisão, com o objetivo de melhorar seus resultados.

Esperava-se envolver todos os gestores dos diversos níveis, para que as informações fossem disseminadas em toda a organização. Para isso, inicialmente foram realizadas reuniões mensais com Coordenadores dos Setores, dos Cursos, Diretores de Centro e Reitoria. Com o passar dos meses, percebeu-se que as reuniões tornavam-se repetitivas e o grupo muito grande, já que o ciclo operacional da Instituição é semestral, ou seja, seu número de estudantes e demais indicadores apresentam poucas variações durante o semestre. Em função disso, passaram-se a realizar reuniões mensais somente com a Reitoria e Diretores de Centro.

O SIV é disponibilizado parcialmente a todos os gestores da IES, no que se refere ao respectivo setor, para auxiliar no processo de tomada de decisão. Sua estruturação é feita pelo Setor de Controladoria, especialmente pelas áreas de Custos e Orçamentos e Financeiro.

A Reitoria acompanha o desempenho da IES através deste sistema. As informações apresentadas subsidiam as decisões relacionadas à abertura ou ao fechamento de novos cursos, realização de investimentos e acompanhamento de metas definidas no orçamento anual. A Reitoria também constantemente estimula os Diretores de Centro e Coordenadores de Cursos a utilizarem as informações do SIV na gestão de suas áreas. Além de ser uma ferramenta que possibilita melhorias na gestão dos cursos e setores, serve para avaliar o seu desempenho. O alcance das metas estabelecidas direciona as decisões de novos investimentos.

O SIV da Univates apresenta a estratificação e organização das informações econômicas e financeiras de toda Instituição em forma de planilhas eletrônicas, divididas em



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

quatro grandes perspectivas: comercial, econômica, financeira e operacional. O SIV econômico hoje encontra-se no Business Intelligence System (BI).

A perspectiva comercial apresenta informações relacionadas ao número de alunos matriculados, créditos matriculados, inscrições no vestibular, entre outros. Essas informações são separadas por Cursos, Centros e tipo de matrícula (graduação, cursos técnicos, extensão e pós-graduação), para serem comparadas com a previsão orçamentária.

Já a perspectiva econômica apresenta as receitas e despesas por centro de custos (Cursos e Setores), Centros e Pró-Reitorias. A margem de contribuição de cada Curso é apresentada em valor e percentual, e comparada com a previsão orçamentária e com períodos anteriores. As informações são apresentadas de forma detalhada, por centros de custos, e também de forma aglutinada, por Centros e Pró-Reitorias. O retorno sobre o investimento é calculado para cada curso regular da IES. As margens brutas são acumuladas para identificar a representatividade de cada Curso.

Essas informações permitem a identificação dos cursos que apresentam maior rentabilidade e também daqueles cujo resultado ou margem não são os esperados. A análise do Resumo da Demonstração do Resultado por Curso permite identificar quais são e no que incorrem os custos mais significativos, auxiliando a busca de ações para sua redução.

A perspectiva financeira, por sua vez, apresenta a composição dos valores a receber e dos financiamentos contraídos, separados por origem e vencimento. O fluxo de caixa integra o SIV financeiro e apresenta as informações passadas e previsões futuras de entradas e saídas. A análise dessas informações auxilia no planejamento financeiro a curto e a longo prazo, no sentido de definir ações para redução da inadimplência, políticas de cobrança e identificar necessidade de obtenção de novos financiamentos. Apresenta ainda a previsão de projetos de investimentos a serem realizados, comparando-os com o que já foi executado no período.

A perspectiva operacional do sistema de informações apresenta a alocação de horas de docentes por Curso e por atividades. Essa informação permite avaliar a distribuição de tarefas e atividades e o cálculo da média de alunos por sala de aula por Curso, possibilitando o remanejamento das atividades e a otimização das horas dedicadas às atividades acadêmicas (sala de aula e coordenação), pesquisa e extensão. Também permite a avaliação da distribuição entre horas de professores horistas e em tempo integral. Todos os dados do SIV provêm dos sistemas contábil e acadêmico. Após a elaboração dos demonstrativos pelo Setor Contábil, os dados são apresentados em reuniões aos grupos anteriormente citados. A prática está focada na gestão econômico-financeira da Instituição, buscando aumento das receitas, diminuição das despesas e investimentos rentáveis.

Uma consultoria externa acompanhou o processo de implantação do SIV por aproximadamente dois anos. Após esse período, constatou-se que a prática estava consolidada e a manutenção passou a ser responsabilidade da área de Custos e Orçamentos, vinculada à Controladoria. A avaliação do SIV é feita mensalmente, quando são identificadas novas necessidades e sugeridas melhorias no sistema, o que ocorre em praticamente todas as reuniões, como a descrita acima que se refere ao rateio dos custos das secretarias específicas.

Os benefícios do sistema são intangíveis, porém extremamente relevantes, uma vez que não é possível quantificar monetariamente os benefícios obtidos com melhorias na tomada de decisão e gestão. A Instituição apresenta hoje uma situação econômico-financeira



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

estável e seus indicadores de liquidez e rentabilidade são satisfatórios.

Uma gestão eficiente dos recursos disponíveis permite aumento na capacidade de investimento, o que resulta em melhoria na infraestrutura ofertada aos alunos (laboratórios, equipamentos, salas de aula confortáveis e climatizadas, oferta de crédito educativo próprio, entre outros). Além disso, as informações disponibilizadas permitem avaliar os Cursos em sua individualidade, possibilitando a adoção de ações específicas com o objetivo de reter os alunos atuais e obter novos. Como exemplos citam-se a criação de uma linha específica de crédito rotativo para Cursos de Licenciatura e a concessão de descontos nas disciplinas de estágios dos Cursos da área da Saúde, além de descontos da ordem de 50% na mensalidade de cada disciplina que o aluno eventualmente reprovar.

Antes da implantação do sistema, havia demanda por parte dos Coordenadores, que tinham grande dificuldade em avaliar o desempenho de seu Curso sob a ótica financeira e econômica, haja vista que estas atividades de Coordenação são temporárias, e nem todos os docentes possuem formação ou treinamento prévio na área de gestão. Da mesma forma, a Reitora demandava grande número de informações que não estavam prontamente disponíveis ou eram de difícil obtenção, o que implicava em demora no processo decisório. Após a implantação do sistema, percebeu-se satisfação por parte dos Coordenadores de Cursos, Setores e Reitoria, que, além de utilizarem as informações disponibilizadas, com frequência apresentam novas demandas. Anteriormente à esta implantação, os Coordenadores focavam sua atenção exclusivamente para os aspectos acadêmicos. Inicialmente houve alguma resistência para que assumissem o seu papel administrativo, o que só foi possível em função da mudança de cultura estimulada pela Reitoria.

O SIV está em constante aperfeiçoamento na quantidade e qualidade de informações disponibilizadas e na sua operacionalização, tanto que implantou-se recentemente um sistema de Business Intelligence - BI, para centralizar as informações e agilizar a sua disponibilização, sob diversos prismas, para os diferentes usuários. Isso tem reduzido o tempo de preparação das informações, que passam a ficar disponíveis de forma instantânea a todos os gestores.

#### **As Estruturas dos Resultados**

Para a melhor compreensão das descrições e análises subsequentes, apresentam-se a seguir as estruturas de resultados adotados pela Univates em relação aos cursos de pós-graduação *lato sensu*.

A Univates adotou a seguinte estrutura dos resultados para os que iniciaram até 2010:

Tabela 1: Estrutura dos resultados - cursos que iniciaram até 2010





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Receitas	Receitas direta ou indiretamente obtidas em decorrência dos serviços prestados.
(-) Cancelamentos e Trancamentos	Receita não efetivada em função de trancamento de matrículas.
<b>= Receita Líquida</b>	
(-) Descontos Concedidos	Descontos ou abatimentos concedidos aos alunos.
(-) Gastos Variáveis	Gastos perfeitamente identificados ao curso e que alteram em função do número de alunos.
<b>= Margem de Contribuição</b>	
(-) Gastos Fixos Diretos	Gastos perfeitamente identificados ao curso e que não alteram em função do número de alunos.
<b>= Margem Direta</b>	
(-) Gastos Fixos Indiretos	Gastos indiretos, não podem ser identificados ao curso.
<b>= Resultado do Curso</b>	

Fonte: Controladoria da Univates

A partir de 2011, adotou-se nova estrutura, a saber:  
Tabela 2: Estrutura dos resultados - cursos que iniciaram a partir de 2011

Receita Bruta	Receitas direta ou indiretamente obtidas em decorrência dos serviços prestados.
(-) Cancelamentos e Trancamentos	Receita não efetivada em função de trancamento de matrículas
(-) Descontos Concedidos	Descontos concedidos
<b>= Receita Líquida</b>	
(-) Gastos Variáveis	Gastos perfeitamente identificados ao curso e que alteram em função do número de alunos.
<b>= Margem de Contribuição</b>	
(-) Gastos Fixos Diretos	Gastos perfeitamente identificados ao curso e que não alteram em função do número de alunos.
<b>= Margem Direta 1</b>	
(-) Interlínguas	Bolsa de um semestre de Interlínguas concedida para alunos da pós-graduação.
<b>= Margem Direta 2</b>	
(-) Gastos Secretaria 1	Gastos com secretaria, considerando somente os cursos que efetivamente ocorreram.

Fonte: Controladoria da Univates

Entende-se que os termos constantes nas Tabelas 1 e 2 sejam suficientemente autoexplicativos.

#### **A Resolução 062/Reitoria/Univates de 20 de julho de 2006**

Aprovada pelo Conselho Universitário (CONSUN) em 20 de julho de 2006, a Resolução 062/Reitoria/Univates (UNIVATES, 2006) aprovou a forma de remuneração para docência em cursos de pós-graduação *lato sensu*. Os principais pontos desta Resolução foram:

- O valor da hora-aula para professores visitantes equivalia a 1,894% do salário hora do Tempo Contínuo TC/40 - Assistente Nível I;
- Caso o docente fosse integrante do Quadro de Docentes, foi remunerado da seguinte forma: Doutor TC - hora-aula extra até 2,8 vezes o valor do Titular Nível III, enquanto que o horista 90% do valor do Doutor TC; Mestre TC - até 2,8 vezes o valor do Adjunto Nível III, enquanto que o horista até 90% do Mestre TC; Especialista - até 2,8 vezes o valor do Assistente Nível III, enquanto que o horista 90% do Especialista TC;
- Havia possibilidade de remuneração diferenciada, a título de caso especial, para docentes reconhecidos por notório saber;
- O número de horas-extras não podia exceder 2 diárias, nem tampouco 12 semanais, seguindo a Consolidação das Leis Trabalhistas (BRASIL, 1943: CLT, art. 59);



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

- Os docentes TC podiam optar por incluir a docência na pós-graduação na carga horária do seu contrato de trabalho. Neste caso, a cada hora lecionada correspondia 1 hora para preparação;
- O valor pago para hora-orientação foi de até 72% do valor da hora-aula do professor;
- Nenhum professor podia orientar mais do que 35% dos alunos da turma;
- A margem de contribuição dos cursos deveria ser de, no mínimo, 33,33%;
- A PROPEX podia recomendar o oferecimento de cursos abaixo desta margem mínima, mediante aprovação do CONSUN;
- Havia desconto de 30% das mensalidades para funcionários, em cursos cujo número de alunos matriculados excedesse a 2 o número mínimo previsto no projeto do curso. Com base nesta Resolução:
  - foram concluídos 9 cursos;
  - a média de alunos foi de 23, sendo o mínimo de 11 e o máximo de 41;
  - a margem direta média foi de 36,96%, sendo a mínima de -17,09% (negativo) e a máxima de 61,39%;
  - o resultado direto médio foi de R\$50.800,00, sendo o mínimo de -R\$10.205,00 (negativo) e o máximo de R\$150.733,00;
  - o resultado final médio foi de -R\$738,00 (negativo), sendo o mínimo de -R\$34.584,00 (negativo) e o máximo de R\$59.864,00;
  - a receita líquida média foi de R\$137.565,00, sendo a mínima de R\$59.716,00 e a máxima de R\$245.546,00;
  - a receita líquida total foi de R\$1.238.085,00;
  - o resultado direto total foi de R\$457.200,00;
  - o indicador de salário sobre receita médio foi de 49,22%, sendo o mínimo de 30,71% e o máximo de 79,71%;
  - o compartilhamento de disciplinas em horas médio foi de 18hs, sendo o mínimo de 0 e o máximo de 56 horas.

Na prática, os Coordenadores de Curso, quando do encaminhamento das propostas de cursos, obrigatoriamente previam o atingimento da meta de margem de contribuição de 33,33%, ajustando o número de alunos de tal modo que a mesma fosse atingida, e com preços bastante reduzidos. Isto fazia com que cursos fossem enviados para aprovação com indicativo de número mínimo de alunos muitas vezes excessivo, e que posteriormente não se verificava. Cabia então, caso a caso, à PROPEX analisar com o respectivo Coordenador de Curso, alternativas. Estas alternativas implicavam, via de regra, em redução do valor da hora-aula extra a ser paga aos docentes (retirando a isonomia), redução da carga horária de Coordenação, e diminuição da margem de contribuição. Assim sendo, após todo o desgaste da negociação, autorizava-se, em geral, a oferta destes cursos. Considerando ainda as desistências de alunos ao longo do curso, alguns concluíam com margem de até 8%.

Para piorar, num novo lançamento do curso, por ser reedição, o orçamento indicado pelo Coordenador não previa aumento significativo das mensalidades, nem aumento do número mínimo de alunos, pressionando a PROPEX para aprovar nova edição nos mesmos patamares baixos da anterior.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Com o intuito de modificar-se este panorama, elaborou-se, em 2008,

#### **A Resolução 137/Reitoria/Univates de 06 de novembro de 2008**

Esta Resolução foi aprovada pelo CONSUN em 06 de novembro de 2008 (UNIVATES, 2008), e trouxe algumas modificações importantes:

- Os docentes visitantes passaram a ser remunerados da seguinte forma: Doutor - remuneração sugerida sendo até 2 vezes o valor da hora-aula do Adjunto G no novo Plano de Pessoal Docente, limitado a 5 vezes o valor do Adjunto G; Mestre - sugerido 2 vezes o valor do Assistente G e no máximos 5 vezes; Especialista - sugerido 2 vezes o valor do Auxiliar G e no máximo 5 vezes;
  - A remuneração de cada orientação pelos docentes visitantes passou para 8 horas;
  - Para os docentes do Quadro de Carreira Docente (QCD) que incluíssem a orientação em seu plano de trabalho semestral, permitiu-se 30 minutos para cada orientando, durante 1 semestre; e para os que optassem em não incluir a orientação em seu plano, remunerou-se 8 horas por orientando;
  - Os docentes do QCD que optassem por não incluir a docência no plano de trabalho, foram remunerados da seguinte forma: Doutor - até 2X o valor da hora-aula do Adjunto G; Mestres - até 2X o do Assistente G; Especialista - até 2X o do Auxiliar G;
  - Estas remunerações do item anterior foram previstas para turmas de até 15 estudantes efetivamente matriculados e cursantes da respectiva disciplina;
  - A título de gratificação, foi acrescido um percentual de 2% sobre a remuneração prevista no item anterior para cada estudante efetivamente matriculado e concluinte da disciplina ministrada, a partir do 16o., limitando-se o acréscimo em até 50%;
  - A carga horária do Coordenador do Curso passou a ser definida semestralmente, com base no número de alunos regularmente matriculados no início do semestre vigente, observando-se os seguintes critérios:
    - De 15 a 19 alunos: até 240 horas (até 2h15min por semestre durante 4 semestres);
    - De 20 a 24 alunos: até 260 horas (até 2h30min por semestre durante 4 semestres);
    - De 25 a 29 alunos: até 280 horas (até 2h45min por semestre durante 4 semestres);
    - De 30 alunos em diante: até 300 horas (até 3hs por semestre durante 4 semestres).
  - A remuneração do Coordenador observou o seu enquadramento no Plano de Carreira Docente vigente;
  - O registro da respectiva carga horária do Coordenador podia ser lançada no plano de trabalho a partir do semestre da apresentação da proposta do curso, a título de adiantamento por parte do Centro. Caso o curso fosse implementado, a PROPEX ressarcia o Centro do respectivo valor;
  - Diminuiu-se a exigência do percentual da margem de contribuição, aceitando-se como padrão um mínimo de 25%, calculado para um número mínimo de 15 alunos;
  - Manteve-se a possibilidade de remuneração diferenciada, a título de caso especial, para docentes reconhecidos por notório saber, porém passaram a ser analisado pela Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD).
- As demais disposições foram mantidas.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Objetivou-se, com esta Resolução, reduzir o valor a ser pago aos docentes, com o intuito de poder viabilizar mais cursos e com um número mínimo menor de alunos. A remuneração base passou a ser 2 vezes o valor máximo da categoria em que se enquadrava o professor conforme sua titulação, mas na faixa mais elevada (G). Também optou-se por remunerar de forma diferenciada, sob forma de bônus, àqueles cursos que obtivessem um maior número de alunos. A intenção foi de que, desta forma, ter-se-ia um controle atualizado das desistências de alunos ao longo do curso, ajustando o orçamento constantemente a este novo número. Da mesma forma, a carga horária do Coordenador passou a ser vinculada ao número de alunos que permaneciam matriculados no curso.

Com base nesta Resolução:

- foram concluídos 18 cursos (100% de aumento);
- a média de alunos foi de 15 (representando apenas 65% da média anterior), sendo o mínimo de 8 (73% do anterior) e o máximo de 22 (54% do anterior);
- o resultado direto médio foi de R\$36.708,00 (72% da anterior), sendo o mínima de R\$2.218,00 (positivo) e o máximo de R\$92.010,00 (61% da anterior);
- o resultado final médio foi de R\$2.102,00 (positivo), sendo o mínimo de -R\$37.316,00 (negativo) e o máximo de R\$43.252,00 (72% do anterior);
- a receita líquida média foi de R\$107.688,00 (78% da Resolução anterior), sendo a mínima de R\$55.545,00 (93% da anterior) e a máxima de R\$193.906,00 (79% da anterior);
- a margem direta média foi de 34,09% (92% da anterior), sendo a mínima de 3,35% (positiva) e a máxima de 47,45% (77% da anterior);
- a receita líquida total foi de R\$1.938.384,00 (57% maior que a da anterior);
- o resultado direto total foi de R\$660.744,00 (45% maior de a anterior);
- o indicador de salário sobre receita médio foi de 55,25% (12% a mais que o anterior), sendo o mínimo de 44,37% (44% a mais) e o máximo de 80,46% (1% a mais);
- o compartilhamento de disciplinas em horas médio foi de 10hs (56% do anterior), sendo o mínimo de 0 e o máximo de 52 horas (93% do anterior).

Esta Resolução apresentou grande resistência por parte do corpo docente: por um lado, os valores de remuneração foram considerados muito baixos, o que não os estimulava a trabalhar como hora extra e a propor novos cursos; de outro lado, a gratificação por número de alunos foi considerada injusta, pois o professor da disciplina seguinte sentia-se prejudicado caso após a disciplina do professor da disciplina anterior, o aluno desistisse do curso. Além disso, como todos os cursos foram previstos com número mínimo de 15 alunos, não houve um esforço extra no sentido de recrutar um número maior de alunos. Finalmente, como o intuito era o de viabilizar mais cursos, os preços foram diminuídos consideravelmente e a margem de contribuição foi diminuída de 33,33% para 25%.

De qualquer modo, atingiu-se o objetivo de aumento do número de cursos (100%), o resultado direto mínimo passou a ser positivo, a receita líquida total aumento em 57% e o resultado direto total aumentou em 45%. Contudo, como houve a modificação simultânea de diversas variáveis, não foi possível aferir o real impacto de cada qual neste processo.

Todavia, em função da insatisfação do corpo docente, em 2010 passou-se para



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### **A Resolução 152/Reitoria/Univates de 28 de outubro de 2010**

Autorizada pelo CONSUN em 28 de outubro de 2010, a Resolução 152/Reitoria/Univates (UNIVATES, 2010) apresentou as seguintes modificações:

- Para os docentes visitantes: Doutores - sugeriu-se a remuneração para hora-aula como sendo de 2 a 9 vezes o valor do Adjunto G, conforme negociação; Mestres - de 2 a 8 vezes o valor do Assistente G; Especialistas - de 2 a 7 vezes o valor do Auxiliar G. A negociação sugerida é no âmbito do orçamento total do curso, cabendo ajustes conforme a necessidade de ajuste da margem de contribuição;
- Para os docentes visitantes, sugeriu-se a remuneração, para orientação, de 1 vez o valor da hora-aula do Adjunto G (para Doutores), do Assistente G (para Mestres) e do Auxiliar G (para Especialistas), sendo limitada a 15 horas por orientando;
- Para os docentes permanentes da Univates, as horas de docência passaram a ser remuneradas fora do Plano de Trabalho semestral, como extras, nas seguintes condições: para cada hora lecionada, sobre o valor da hora do professor, somou-se 50% para as 2 primeiras horas semanais, ou 100% para as demais horas semanais a título de adicional de hora extra; por orientando, o professor trabalhou extraordinariamente no máximo 15 horas, podendo incluir no seu Plano de Trabalho Semestral caso assim o desejasse (salvo se fosse horista);
- O valor da hora-aula do professor permanente foi conforme o seu respectivo enquadramento no Plano de Carreira Docente vigente, podendo alocar as horas-aula no seu Plano de Trabalho semestral somente com autorização expressa da Reitoria;
- A carga horária de Coordenação passou a ser definida semestralmente, com base no orçamento, variando de 2 a 4 horas semanais por até 4 semestres, com valor da remuneração observando o enquadramento no Plano de Carreira Docente vigente;
- Retirou-se a gratificação por número de alunos;
- A remuneração diferenciada por notório saber continuou possível, porém agora decidida pela PROPEX, Coordenação da Pós-Graduação e Coordenação do Curso;
- Também permitiu-se uma remuneração diferenciada para cursos na modalidade *in company*, especificadas em contrato.

A maior modificação proposta por esta resolução foi, sem dúvida, a questão de que as horas-aula tivessem que ser, obrigatoriamente, remuneradas como hora-extra, além da maior variação de valores possíveis para o pagamento dos docentes visitantes.

Nesta modalidade, ainda não tivemos cursos concluídos, de modo que as análises a seguir são baseadas nos dados do SIV de novembro de 2012, e o número de alunos dos cursos programados para 2013 é o orçado, aprovado pelo CONSUN.

Com base nesta Resolução:

- estão em andamento 16 cursos, além de outros 4 programados para 2013;
- a média de alunos, incluindo os dos cursos programados, está em 20 (aumento de 33% em relação ao modelo anterior), sendo o mínimo de 9 (13% a mais) e o máximo de 31 (41% a mais), considerando os dados atualizados até outubro de 2012;
- a margem direta não faz sentido aqui, por não ter-se cursos efetivamente concluídos. Por exemplo, os gastos com orientação ainda não foram lançados;



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

- os resultado final, direto e receita líquida também não são conhecidos ainda;
- o indicador de salário sobre receita da mesma forma não é conhecido. Há valores parciais mas, para efeito de análise, certamente iriam distorcer os resultados;
- o compartilhamento de disciplinas em horas médio, considerando somente os cursos em andamento, está em 24hs (140,6% a mais que o anterior), sendo o mínimo de 0 e o máximo de 72 horas (38% a mais).

O indicador de compartilhamento tende a aumentar, pois nem todas as disciplinas dos cursos em andamento foram ofertadas até o presente momento.

O número de alunos tende a ter uma pequena redução no desenrolar dos cursos, como de praxe ocorre nesta modalidade.

Os dados parciais do SIV mostram que este modelo tende a trazer uma maior margem direta e maior resultado do que a Resolução anterior.

Novamente, por terem sido modificadas diversas variáveis simultaneamente, não é possível caracterizar o impacto de cada uma delas individualmente no resultado dos cursos. Um exemplo é o fato de que houve uma dedicação maior, quando do planejamento dos cursos, para a busca de efetivo compartilhamento de disciplinas.

#### **A Resolução 096/Reitoria/Univates de 30 de julho de 2012**

Em 30 de julho de 2012, aprovou-se a Resolução 096/Reitoria/Univates (UNIVATES, 2012), que se encontra em vigor no momento.

Modificou-se o seguinte:

- Os professores permanentes terão uma remuneração mínima: para cada hora lecionada, sobre o valor da sua hora, soma-se 50% para as 2 primeiras horas extras semanais, ou 100% para as demais, a título de adicional, sendo que o valor da hora do professor observa o seu enquadramento no Plano de Carreira Docente vigente;
- Estabeleceu-se uma remuneração máxima para os docentes permanentes: Doutor - até 4 vezes o valor do Adjunto G; Mestre - até 4 vezes o valor do assistente G; Especialista - até 4 vezes o valor do Auxiliar G; este valor deve ter sido previamente acertado entre o Coordenador e os professores quando da aprovação do orçamento;
- Nenhum professor pode receber menos do que a remuneração mínima e o valor a mais é considerado como gratificação;
- Não podem ser pagos valores diferentes para docentes do curso que possuem a mesma titulação, ou seja, há isonomia por titulação em cada curso;
- O valor da orientação passou a ser pago da seguinte forma: 7 horas no ato do aceite da orientação (registrado em documento específico) e mais 8 horas após a entrega do trabalho de conclusão de curso;
- Em relação à Coordenação de Curso, pode-se pagar horas para a elaboração do Projeto Pedagógico do Curso, sendo até 40 horas para cursos novos e até 20 horas para cursos reeditados. Como gratificação, o Coordenador receberá 30 horas, após a efetiva confirmação do curso. Esta confirmação dá-se a partir da análise da margem de contribuição e do número mínimo de matriculados, conforme orçamento aprovado;



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

- Além disso, a carga horária do Coordenador de Curso varia entre 2 e 4 horas semanais por até 4 semestres, não podendo ultrapassar 12 horas semestrais para toda edição do curso, podendo ser registradas no orçamento 324 horas, no máximo.  
Com base nesta Resolução:
- foram ofertados 8 novos cursos para início em 2013, bem como 4 que são reoferta, uma vez que não fecharam turma em 2012. Destes 12, somente 5 efetivamente foram implantados (o que representa 31% do número de cursos da resolução anterior);
- a média de alunos destes cursos programados, estava prevista em 22 (aumento de 10% em relação ao modelo anterior, caso todos se efetivassem conforme a previsão), sendo o curso com menor número de alunos previsto para 19 (111% a mais) e o curso com maior número mínimo previsto para 25. Na prática, dos 5 cursos efetivamente implantados, a média ficou em 16,8 alunos por turma (84% da Resolução anterior), com mínimo de 9 (mesmo número da Resolução anterior) e máximo de 26 alunos (83% do máximo da Resolução anterior).
- os indicadores margem direta, resultado final, resultado direto, receita líquida, salário sobre receita não são conhecidos ainda, por não ter-se cursos efetivamente concluídos;
- também não temos ainda o percentual de compartilhamento de disciplinas.

### **Conclusões**

De modo bastante objetivo, a Resolução 137/Reitoria/Univates (UNIVATES, 2008) mostrou-se, até o presente momento, a mais adequada aos objetivos institucionais, uma vez que aumentou o número de cursos em 100%, o resultado econômico direto mínimo passou a ser positivo, a receita líquida total aumento em 57% e o resultado econômico direto total aumentou em 45%, se comparados com a Resolução 062/Reitoria/Univates (UNIVATES, 2006). Junte-se a isto o fato de ter-se praticado valores menores para as mensalidades e a diminuição da margem mínima de contribuição para a oferta dos cursos de 33,33% para 25%.

Caso os 4 cursos prorrogados, baseados na Resolução 152/Reitoria/Univates (UNIVATES, 2010) efetivamente se confirmassem, seria possível que este modelo ultrapassasse o anterior em número de alunos atingidos, o que seria um ganho institucional enquanto inserção. Além disso, como houve uma preocupação quando do planejamento do conjuntos dos cursos em haver um maior compartilhamento de disciplinas, este aspecto certamente ultrapassaria os índices da Resolução anterior. Contudo, considerando o maior valor a ser pago em remuneração docente, não há como garantir que, sob o ponto de vista financeiro, os resultados econômicos deste modelo serão melhores do que o anterior. O número baixo de cursos efetivamente implantados, bem como o pequeno tamanho de cada turma, é outro indicativo da dubiedade do desempenho da atual Resolução.

Já a Resolução 096/Reitoria/Univates (UNIVATES, 2012) não teve tempo hábil de ser implementada por completo na prática, o que impossibilita alguma conclusão até que os cursos tenham sido encerrados, ou seja, até o final de 2014. Todavia, verifica-se uma queda acentuada no número de cursos propostos, a priori, bem como dos efetivamente implantados. Nestes, o número médio de alunos também diminuiu até o presente momento.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

De qualquer modo, não obstante os descontentamento de um grupo de docentes por buscarem uma maior complementação de renda, a Resolução 137/Reitoria/Univates (UNIVATES, 2008) mostrou-se efetiva.

Sugere-se, como modelo ideal, uma adaptação no modelo da Resolução 137/Reitoria/Univates (UNIVATES, 2008), com valor mínimo (base) de remuneração docente sendo o de 2 vezes o valor nominal do professor (ou seja, incluindo seus triênios e quadriênios), e que a remuneração variável, a título de bonificação, seja efetivada segundo o número de alunos matriculados no início do curso, ao invés de considerar cada disciplina. Da mesma forma, que se junte a isto o modelo da Resolução 096/Reitoria/Univates (UNIVATES, 2012) no que se refere ao pagamento do Coordenador do Curso, parte adiantado e outra parte caso o curso seja implementado.

#### **Agradecimentos**

O autor agradece o apoio e a colaboração da Pró-Reitoria Administrativa, na pessoa do Pró-Reitor Oto Roberto Moerschbacher; do Setor de Controladoria, nas pessoas das colegas Ane Josiele da Silva, Fabíola Colombo, Sandra Auler e Tailana Juchum; bem como da Coordenação de Pós-Graduação Lato Sensu, na pessoa da Coordenadora Carolina Scherer.

#### **Referências**

BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora UFSC, 1994.

BDR – Banco de Dados Regional do Centro Universitário UNIVATES, 2010, [http://www.univates.br/files/files/univates/bdr/Perfil\\_VT\\_Abril\\_2010.pdf](http://www.univates.br/files/files/univates/bdr/Perfil_VT_Abril_2010.pdf), acesso em 18/05/2010.

BERNHEIM, Carlos T.; CHAUI, Marilena de S. **Desafios da Universidade na Sociedade do Conhecimento: cinco anos depois da Conferência Mundial sobre Educação Superior**. Brasília: UNESCO, 2008.

BRASIL, 1943. Consolidação das Leis Trabalhistas. Decreto-Lei no. 5452, de 1o. de maio de 1943. Brasília/DF, [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm), acesso em 19/12/2012.

COLOMBO, Fabíola. Estudo de custeio direto e pleno na apuração dos resultados dos cursos regulares do Centro Universitário UNIVATES. Lajeado/RS, Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, 2008, cópia impressa.

COLOMBO, Fabíola; AULER, Sandra M. **Estudo dos métodos de custeio direto e pleno na apuração dos resultados dos cursos regulares de uma Instituição de Ensino Superior**. Revista Destaques Acadêmicos, ano 1, n. 1, CGO, 2009, 43-53.





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Custos: Ferramenta de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2000.

CYRNE, Carlos C. da S. SANTOS, Carlos H. S. **Cinco indicadores de desempenho e empresas certificadas ISO 9000 no Vale do Taquari**. Lajeado: Univates, Estudo e Debate, 2003. Volume 10 nº 1.

FGV. Centro de Políticas Públicas da Fundação Getúlio Vargas. <http://cps.fgv.br/>, acesso em dezembro de 2008.

GARBER, R. **Inteligência competitiva**. São Paulo: Madras, 2002.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720.

*Scientific Electronic Library Online* – SciELO. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php/script\\_sci\\_home/Ing\\_pt/nrm\\_iso](http://www.scielo.br/scielo.php/script_sci_home/Ing_pt/nrm_iso)> Acesso em: 01 de março de 2008.

SILVA, ANE JOSIELE DA. Orçamento empresarial de longo prazo aplicado à Univates. Lajeado/RS. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis, 2008, cópia impressa, 149 p.

SUMA ECONÔMICA. **Contabilidade e Controle de Custos** (Dissertação de Mestrado). Rio de Janeiro: Cop Grafica, 2005.

UNESCO: **A Universidade na encruzilhada**. Em Seminário Universidade: por que e como reformar? Brasília, 6-7 ago, 2003. Brasília: UNESCO Brasil, Ministério da Educação, 2003.

UNIVATES, 2006. Resolução 062/Reitoria/Univates. Lajeado/RS, 20 de julho de 2006, cópia impressa, 3p.

UNIVATES, 2008. Resolução 137/Reitoria/Univates. Lajeado/RS, 06 de novembro de 2008, cópia impressa, 4p.

UNIVATES, 2010. Resolução 152/Reitoria/Univates. Lajeado/RS, 28 de outubro de 2012, cópia impressa, 3p.

UNIVATES, 2012. Resolução 096/Reitoria/Univates. Lajeado/RS, 30 de julho de 2012, cópia impressa, 4p.