



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

INDICADORES DE DESEMPENHO DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA DA UFSC NO PERÍODO DE 2010 A 2013

GERSON RIZZATTI JUNIOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

rizzatti.rj@ufsc.br

GISELLY RIZZATTI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

girizzatti@gmail.com

GUILHERME RIZZATTI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

rizzatti17@gmail.com

RESUMO

O objetivo desse trabalho é verificar a variação no desempenho da gestão orçamentária da Universidade Federal de Santa Catarina tendo como base os indicadores no período de 2010 a 2013. A pesquisa se caracteriza pelo seu caráter qualitativo, quantitativo, descritivo, aplicado, bibliográfico, documental e estudo de caso. A partir da coleta de dados secundários em documentos obtidos junto a UFSC pode-se observar que houve variações nos indicadores de desempenho e que apesar de não serem significativas, influenciaram consideravelmente no orçamento. E, esta variação, na gestão dos recursos financeiros de uma instituição de ensino superior pública do porte da UFSC deve ser acompanhada incessantemente para que ações pertinentes, caso necessárias, sejam tomadas em tempo hábil e correções realizadas evitando assim maiores prejuízos.

Palavras-chave: Indicadores de Desempenho, Orçamento Público, UFSC.

1 INTRODUÇÃO

Observa-se no Brasil um investimento cada vez maior em educação. Contudo, apenas o aumento de verba não gera melhoria da qualidade da educação. É preciso saber administrá-lo, descobrir pontos que devem ser melhorados.

O Tribunal de Contas da União criou 11 indicadores para que as universidades públicas possam ter como base para distribuição de recursos. Nesse sentido, as universidades não possuem muitas opções no que tange à alocação de recursos, embora possam interferir no valor das variáveis e conseqüentemente nesse montante.

O foco de estudo deste trabalho é a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Na sua estrutura, a UFSC conta com a Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN), unidade administrativa encarregada do planejamento e administração financeira dos recursos. A PROPLAN é dividida em setores. No presente trabalho o foco foi o Departamento de Gestão Orçamentária (DGO) e o Departamento de Planejamento e Gestão da Informação (DPGI).

Para a execução do orçamento, a PROPLAN segue as diretrizes da Lei 12.798/13. Dispõe a referida lei que o Ministério da Educação elaborará o Decreto de Programação Orçamentária e Financeira, estimando o orçamento para cada Unidade Gestora, como é o caso da UFSC. Após a publicação do Decreto, a PROPLAN, com assessoria da DGO e DPGI, concluiu seu estudo para uma Nova Matriz Orçamentária da UFSC.

Após o recebimento do orçamento da União, cabe à instituição pública alocar os recursos. O Tribunal de Contas da União (TCU), nos Termos da Decisão TCU nº 408/2002, informa os indicadores de gestão nos quais as instituições de ensino superior devem se basear para fazer a distribuição de seu orçamento, previamente estipulado pelo MEC.

Face o exposto, esta pesquisa tem como finalidade: verificar a variação no desempenho da gestão orçamentária da UFSC tendo como base os indicadores no período de 2010 a 2013. Para alcançar este propósito esta pesquisa vai:

- a) Identificar o modelo UFSC de indicadores de gestão orçamentária
- b) Apresentar os indicadores de desempenho da gestão orçamentária da UFSC no período 2010 a 2013;
- c) Verificar os resultados dos indicadores de desempenho da gestão orçamentária da UFSC no período 2010 a 2013.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Planejamento e Controle de Resultados

Gitman (1997) entende que o planejamento financeiro é uma ferramenta muito importante no trabalho do administrador. No processo de definir os planos financeiros e orçamentos o administrador está desenvolvendo cenários e metas para atingir os objetivos da organização. Ademais, os cenários possibilitam uma coordenação das diversas atividades organizacionais e podem ser utilizadas para controle, através do estabelecimento de padrões de desempenho comparando com o que de fato ocorre.

Para que isso ocorra, Braga (1995) entende que o processo de planejamento financeiro deve seguir os seguintes passos:

- a. Estimar-se os recursos que deverão ser necessários na execução dos planos operacionais da organização;
- b. Determinar-se o montante desses recursos que poderão ser arrecadados pela própria empresa e o quanto deverão ser adquiridas de fontes externas;

- c. Identificar-se os meios e fontes em que se obterão os recursos adicionais, quando forem necessários;
- d. Estabelecer-se o método mais eficiente para a aplicação dos recursos organizacionais, obtidos de maneira interna ou externa para execução dos planos operacionais.

Corroborando Hoji (2004, p.137) entende que as atividades do planejamento financeiro são: “Elaborar projeção de fluxo de caixa; planejar, controlar e analisar as despesas financeiras; estabelecer política de aplicação financeira e de financiamentos.”

Deste modo, Bergue (2011) define as funções da administração como planejamento, organização, direção e controle.

Por controle, Maximiano (2008) entende que trata-se de um processo de tomada de decisão que objetiva manter um sistema na direção de uma meta, através das informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e sobre o objetivo. Além disso, o autor ressalta que toda a organização passa por um processo de controle, onde todos os processos e atividades devem ser monitorados e avaliados, por meio dos objetivos e critérios diferentes em cada um dos níveis hierárquicos: estratégico, administrativo e operacional.

Dentro deste contexto, Pontes (2002, p.24) conceitua a avaliação de desempenho como:

“... um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessários, e avaliar os resultados conseguidos.”

Assim, Baldwin (2008) afirma que a avaliação de desempenho é estruturada através do ciclo de gerenciamento de desempenho. Este ciclo é composto pelos seguintes aspectos: estabelecimento de expectativas de desempenho; avaliação de desempenho; retorno do desempenho e apresenta as seguintes vantagens: “situa as pessoas na estrutura organizacional; possibilita a descoberta de talentos; auxilia o aprimoramento da qualidade de vida; facilita o feedback às pessoas da organização; incentiva a utilização do coaching e auxilia o direcionamento dos esforços da organização” (ARAÚJO, 2006, p. 152)

2.2. O Processo Orçamentário

Os princípios orçamentários são um conjunto de proposições que orientam os processo e práticas orçamentárias, fornecendo estabilidade e consistência nos mesmos e os divide em clássicos e complementares. Os clássicos são classificados em: Anualidade (ou Periodicidade), Clareza, Especificação (ou Discriminação), Exclusividade, Não-Vinculação (ou Não-Afetação) de receitas, Prévia Autorização (ou Legalidade), Publicidade, Unidade e Universalidade. Enquanto que os Complementares em: Equilíbrio, Exatidão, Flexibilidade, Programação e Regionalização (SANCHES, 2004, p.277).

Assim sendo, Welsch (1973) define orçamento como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões.

No mesmo sentido, Padoveze e Taranto (2009) afirmam que orçamento é o ato de colocar à frente aquilo que está acontecendo hoje, ou seja, é a expressão quantitativa de um plano de ação, que se caracteriza como um modelo de programação de atividades. A expressão quantitativa se dá pela quantificação máxima dos elementos que farão parte dos programas constantes do plano de ação e pela mensuração econômica desses elementos quantificados.

Para Horngren, Sundem e Stratton (2004) o orçamento trata-se de um método no qual os gestores utilizam como apoio para suas funções de planejamento e controle. O orçamento ajuda os gestores a traçar os seus objetivos. Os autores afirmam existir três principais benefícios de um bom orçamento:

a) apoiam os gestores na articulação de seus esforços, de modo que os planos das subunidades da organização satisfaçam os objetivos de toda organização.

b) fazem os administradores a pensar no futuro pela formalização de suas responsabilidades para planejar.

c) fornecem previsões que é o melhor meio de avaliar o desempenho futuro.

Neste âmbito, o Ministério da Fazenda (2002), define orçamento público como “a Lei de iniciativa do Poder Executivo que estima a receita e fixa a despesa da administração pública. É elaborada em um exercício para depois de aprovada pelo Poder Legislativo, vigorar no exercício seguinte”.

Deste mesmo modo, Kohama (1995, p.64) define o orçamento público como “o processo pelo qual se elabora, expressa, executa e avalia o nível de cumprimento da base da totalidade do programa do governo, para cada período orçamentário. É um instrumento de governo, de administração e de efetivação dos planos gerais de desenvolvimento econômico”, ou seja, é um instrumento do Poder Público para expressar sua ação planejada, em um período de tempo, materializada através de um programa de atuação, apresentando a origem e o montante dos recursos a serem obtidos, bem como a natureza e o montante dos dispêndios a serem efetuados, quer na manutenção de suas atividades, quer na execução de seus projetos (PISCITELLI *et. al*, 1995).

2.3. Instituições de Ensino Superior

LUCK (1996, p. 155) afirma que uma instituição de ensino superior pode ser definida como “um organismo social vivo, cujo desempenho se constitui num processo dinâmico e complexo, dependendo de múltiplos fatores sócio-político-cultural, em interação com seus elementos estruturais e conjunturais” e quanto á natureza jurídica podem ser classificadas em públicas e privadas (SANTOS, 2001)

Para o Ministério da Educação (2005), a organização acadêmica das instituições de educação superior pode ser dividida em universidades, universidades especializadas, centros universitários específicos, faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores e centros de educação tecnológica.

No que tange o processo orçamentário em Instituições de Ensino Superior , Kaplan e Cooper (2000), propõem que o mesmo seja elaborado em cinco etapas básicas, respeitando os critérios legais, gerenciais e estratégicos como:

1. definição dos processos geradores de receita;
2. previsão de demanda das atividades organizacionais;
3. cálculo de demanda de recursos para desenvolvimento das atividades;
4. definição da oferta de recursos para atender as demandas;
5. previsão de capacidade de desenvolvimento das atividades.

LASHER & GREENE in PAULSEN, M. B., SMART, J. C., (2001) citam Meisinger e Dubeck (1984) que identificou seis tipos de componentes do orçamento em Instituições de Ensino Superior:

a) Orçamento operacional geralmente inclui todos os fundos irrestritos e aqueles fundos restritos (de fundos de doações e programas patrocinados) específicos para instrução e suporte departamental. É geralmente visto como o orçamento central da instituição, e é o mais sensível a mudanças em prioridades dos programas acadêmicos.

b) Orçamento de capital geralmente é constituído das despesas com construções de grandes proporções, reparo e renovação.

c) Orçamento restrito é geralmente composto de despesas suportadas por bolsas de pesquisa patrocinadas pelo governo federal e outros, bolsas não-governamentais, fundos de doações específicas e receita de presentes, além de auxílio aos estudantes de fontes externas.

d) Orçamentos de empresas auxiliares geralmente incluem aquelas atividades de suporte institucional que desfrutam de uma receita própria, usualmente como taxas aos estudantes ou ingressos e outras cobranças ao público por admissão a eventos institucionais, atividades ou dependências.

e) Os hospitais universitários existem como exigência e apoio para a presença de cursos das áreas biomédicas. Seus gastos incluem despesas não relacionadas ao ensino, cobertas pelos pacientes e apropriações outorgadas pela legislatura ou outras doações.

f) Centros de serviços são unidades de apoio como xerox, centrais telefônicas e outros que operam na IES. Suas receitas geralmente advêm de transferências de outros departamentos, ou de pagamentos por serviços prestados.

Assim para consecução do processo orçamentário em IES de maneira eficaz e eficiente faz necessário a utilização de indicadores que trata-se de uma ferramenta que auxilia na obtenção de informações sobre uma determinada realidade (MITCHEL, 1996). Nesse mesmo sentido, Mueller *et al.* (1997) considera que os indicadores podem ser considerado um dado individual ou um agregado de informações, desde que contenha os seguintes requisitos: fácil de entender, lógica coerente e quantificação estatística e comunicação eficiente do estado do fenômeno observado.

Van Bellen (2008) acrescenta que as funções dos indicadores são: comparar lugares e situações; avaliar condições e tendências em relação a metas e objetivos; prover informações de advertência; antecipar futuras condições e tendências. Os indicadores devem ser claros, compreensíveis, transparentes e reproduzíveis (KÖCKLER, 2008)

Deste modo, um motivo para usarmos indicadores está na necessidade de mensurar problemas, ineficiências, os não atingimentos de metas, ou identificar o oposto, os pontos positivos de eficiência. Temos como parâmetro a famosa frase de Drucker (1998), trazendo que não se pode gerenciar aquilo que não se mede. Portanto, compreendesse que é difícil melhorar algo que não se gerencia, ou que não se acompanha.

Destarte, “avaliar e controlar o desempenho são duas tarefas necessárias para destinar e monitorar recursos”. (BOWERSOX, 2001, p.186), que ressalta a importância de monitorar o desempenho realizado com os planos traçados pela gestão.

Em decisão numero 408/2002, o TCU determinou que a partir do exercício de 2002, as Instituições Federais de Ensino Superior - IFES informassem nos relatórios gerencias um conjunto de indicadores operacionais para possibilitar a avaliação operacional do desempenho, de acordo com os padrões do tribunal.

Para efeito dessa Decisão, a apresentação dos indicadores será realizada em dois demonstrativos complementares contendo o primeiro uma série temporal com os cinco últimos exercícios de um conjunto de itens de informação sobre custo corrente, alunos, professores e funcionários, enquanto o segundo contempla uma série temporal que abrange o exercício de referência do relatório de gestão e os quatro exercícios imediatamente anteriores, com os doze (12) indicadores definidos por Brasil (2002) na Decisão nº TCU 408/2002: Custo Corrente com HU (Hospitais Universitários), Custo Corrente sem HU (Hospitais Universitários), Número de Professores Equivalentes, Número de Funcionários Equivalentes com HU (Hospitais Universitários), Número de Funcionários Equivalentes sem HU (Hospitais Universitários), Total de Alunos Regularmente Matriculados na Graduação (AG), Total de Alunos na Pós-graduação stricto sensu, incluindo-se alunos de mestrado e de doutorado (APG), Alunos de Residência Médica (AR), Número de Alunos Equivalentes da

Graduação (AGE), Número de Alunos da Graduação em Tempo Integral (AGTI), Número de Alunos da Pós-graduação em Tempo Integral (APGTI) e Número de Alunos da Residência Médica em Tempo Integral (ARTI).

3. METODOLOGIA

O presente estudo se caracteriza por ser uma pesquisa descritiva, pois apresenta dados retirados do orçamento da UFSC, sem fazer qualquer julgamento ou análise. Bibliográfica, pois tem como base material publicado em livros, revistas, internet, ou seja, material acessível ao público e geral. Pesquisa documental, tendo em vista que esse trabalho faz análise de documentos organizacionais e governamentais, principalmente em relação a UFSC. Finalmente, estudo de caso, já que busca comparar e analisar os orçamentos de 2010 até 2013 da UFSC.

Na pesquisa foram utilizados dados provenientes de fontes primárias e secundárias. Na obtenção de dados secundários utilizou-se a pesquisa bibliográfica dos seguintes temas: planejamento, controle de resultados, processo orçamentário, orçamento público, instituições de ensino superior e orçamento e os indicadores em IES. Após o levantamento teórico, realizou-se uma pesquisa documental com os Relatórios de Gestão - referentes aos anos de 2010, 2011, 2012 e 2013, disponibilizados no site da PROPLAN -, além de um documento com os indicadores da UFSC.

Em relação aos dados primários, a coleta ocorreu por meio de entrevistas com os diretores da DGO e DPGI, que forneceram dados e informações acerca de dúvidas que não puderam ser totalmente sanadas com o Relatório de Gestão. Essas entrevistas foram realizadas de maneira informal com um roteiro semiestruturado.

A Lei nº 3.849/60 e o Decreto nº 64.824/69 definem indicadores de desempenho para elaboração do orçamento. Nesse sentido, tais indicadores são parte essencial do presente estudo, pois possibilitam verificar as variações no desempenho institucional de 2010 até 2013, da UFSC.

Essa pesquisa foi realizada na UFSC no período de 2014, estudando os anos de 2010 à 2013, assim sendo, os dados aqui apresentados não podem se generalizados, tendo em vista que cada IES tem um cenário diferente e, portanto, os indicadores podem ter sofrido variações bem diferentes das aqui expostas.

Por fim, cabe destacar que esse trabalho teve como objetivo apenas verificar as variações dos indicadores de desempenho, não buscando explorar o motivo de tais variações.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Em 2002, o Tribunal de Contas da União determinou – através da TCU nº 408/2002 – que, a partir desse exercício, as Instituições Federais de Ensino Superior seriam obrigadas a informar nos seus relatórios de gestão os 12 indicadores de desempenho operacional da instituição. Estes foram apresentados nessa decisão, para que o Tribunal pudesse avaliá-los por meio de um demonstrativo contendo os valores do exercício dos quatro últimos anos. Essa decisão sofreu algumas pequenas alterações para chegar ao modelo aqui apresentado.

Os indicadores estão presente no quadro 1:

Quadro 1 – Indicadores de Desempenho

Custo Corrente com Hospital Universitário / Aluno Equivalente	Custo Corrente sem Hospital Universitário / Aluno Equivalente
Aluno Tempo Integral/ Professor Equivalente	Aluno Tempo Integral/ Funcionário Equivalente com HU
Aluno Tempo Integral/ Funcionário Equivalente sem	Funcionário Equivalente com HU/ Professor

HU	Equivalente
Funcionário Equivalente sem HU/ Professor Equivalente	Grau de Participação Estudantil (GPE)
Grau de Envolvimento Discente com Pós-Graduação (GEPG)	Conceito CAPES/ MEC para a Pós-Graduação
Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD);	Taxa de Sucesso na Graduação (TSG).

Fonte: adaptado de BRASIL (2002)

A análise do indicador de desempenho Custo Corrente com Hospital Universitário / Aluno Equivalente é apresentada na Tabela A.

Tabela A: Análise do Custo Corrente com Hospital Universitário / Aluno Equivalente

	2010	ar.	2011	ar.	2012	ar.	2013	ar.
Custo Corrente com HU	695.227.098,0 9	0,06%	694.798.945,1 7	4,11%	808.964.084,2 9	,60%	894.907.732,3 2	2,31%
A _{GE}	31.019,33	0,67%	30.813,08	2,60%	30.030,88	,88%	30.607,30	1,35%
A _{PGTI}	12.138,00	,54%	13.128,00	7,89%	12.168,00	,25%	12.842,00	,48%
A _{RTI}	150,00	6,67%	180,00	2,33%	266,00	0,74%	298,00	9,66%
Custo Corrente / Aluno Equivalente com HU	16.053,34	1,94%	15.747,55	7,34%	19.050,19	,87%	20.456,30	1,52%

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao indicador de desempenho Custo Corrente/Aluno Equivalente com HU, do ano de 2010 para 2011 sofreu uma pequena queda, seguido de duas variações positivas consideráveis nos anos seguintes. Essa variação positiva deve-se principalmente pelo ARTI que sofreu influencia do AR. O AGE e o APGTI não sofreram grandes variações, tendo em vista que o número de novos cursos não foi muito expressivo, e houveram alterações na quantidade de vagas. Apesar da pequena variação no Custo Corrente as variáveis dele sofreram muitas variações, principalmente nas despesas com o Hospital Universitário e com pessoal. A análise do indicador de desempenho Custo Corrente sem Hospital Universitário / Aluno Equivalente é apresentada na Tabela B.

Tabela B1: Análise do Custo Corrente sem Hospital Universitário / Aluno Equivalente

	2010	ar.	2011	ar.	2012	ar.	2013	ar.
Custo Corrente sem HU	642.789.212,2 4	1,99%	630.245.423,1 1	5,14%	742.719.412,4 2	,81%	823.525.840,9 9	1,95%
A _{GE}	31.019,33	0,67%	30.813,08	2,60%	30.030,88	,88%	30.607,30	1,35%
A _{PGTI}	12.138,00	,54%	13.128,00	7,89%	12.168,00	,25%	12.842,00	,48%
A _{RTI}	150,00	6,67%	180,00	2,33%	266,00	0,74%	298,00	9,66%
Custo Corrente / Aluno Equivalente sem HU	14.842,50	3,91%	14.284,45	8,33%	17.490,20	,09%	18.824,61	1,15%

Fonte: dados da pesquisa.

O presente indicador é semelhante ao indicador de desempenho anterior, assim sendo, a análise referente ao ARTI, AR, AGE e APGTI se mantém para este. Diferentemente do outro indicador na fórmula, ao invés de se utilizar o Custo Corrente com HU, utiliza-se o Custo Corrente sem HU. Apesar da variação do ano de 2010 a 2013 ter um valor muito

próximo, nota-se uma diferença mais relevante na variação do ano de 2010 para 2011, que acaba não trazendo uma grande variação geral. Outro ponto interessante pode ser verificado: o Custo Corrente sem HU se assemelha muito na forma de cálculo com o Custo Corrente com HU, diferenciando-se apenas na segunda variação - que recebeu exatamente a mesma variação de resultados, ou seja, as variações gerais são diferentes, devido apenas ao valor do montante. A análise do indicador de desempenho Aluno Tempo Integral/ Professor Equivalente é apresentada na Tabela C.

Tabela C: Análise Aluno Tempo Integral/ Professor Equivalente

	2010	ar.	2011	ar.	2012	ar.	2013 ²	ar. ^v
A _G TI	18.422,66	,89%	18.778,43	5,69%	17.767,55	1,88%	17.438,85	-5,64%
A _{PG} TI	12.138,00	,54%	13.128,00	7,89%	12.168,00	,25%	12.842,00	5,48%
A _R TI	150,00	6,67%	180,00	2,33%	266,00	0,74%	298,00	49,66%
Nº de Professores Equivalentes	1.908,50	,71%	2.024,00	,65%	2.079,00	,62%	2.135,00	10,61%
Aluno Tempo Integral / Professor Equivalente	16,09	1,50%	15,85	9,13%	14,53	1,43%	14,32	12,35%

Fonte: dados da pesquisa.

A respeito da análise do indicador de desempenho Aluno Tempo Integral/ Professor Equivalente, verifica-se que utiliza o AGTI e o ARTI, indicadores primários apresentados anteriormente. Sendo assim, o foco está nas demais variáveis. Observa-se que o indicador sofreu uma constante queda no decorrer dos anos, enquanto o APGTI sofreu uma subida e logo em seguida uma queda, para terminar com um pequeno crescimento. O Número de Professores Equivalentes subiu constantemente. Ainda a respeito do indicador primário Número de Professores Equivalentes percebeu-se a tendência de diminuição dos cargos efetivos que não tenham dedicação exclusiva, enquanto que nos substitutos cresce a dedicação exclusiva (60% de acréscimo) seguida pelos de 40 horas/semana (43,94% de acréscimo). A análise do indicador de desempenho Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente com HU é apresentada na Tabela D.

Tabela D2: Análise Aluno Tempo Integral/ Funcionário Equivalente com HU

	2010	var.	2011	var.	2012	var.	2013	var.
A _G TI	18.422,66	1,89%	18.778,43	-5,69%	17.767,55	-1,88%	17.438,85	-5,64%
A _{PG} TI	12.138,00	7,54%	13.128,00	-7,89%	12.168,00	5,25%	12.842,00	5,48%
A _R TI	150,00	16,67%	180,00	32,33%	266,00	10,74%	298,00	49,66%
Nº de Funcionários	3.440,50	4,01%	3.584,25	5,97%	3.812,00	15,13%	4.491,75	23,40%
Aluno Tempo Integral / Funcionários com HU	8,93	0,29%	8,95	-12,99%	7,92	-16,38%	6,81	-31,12%

Fonte: dados da pesquisa.

O presente indicador de desempenho é semelhante ao anterior, pois utiliza no seu cálculo os já estudados AGTI, APGTI, ARTI, AGTI, diferenciando-se pelo Número de Funcionários com HU em substituição ao Número de Professores Equivalentes. Esse indicador sofreu um crescimento quase nulo, seguido de dois fortes decréscimos de -12,99% e -16,38%. Verifica-se que houve uma maior variação positiva do Número de Funcionários com HU do que o Número de Professores Equivalentes do outro indicador, o que poderia justificar o porquê dessa maior variação geral. Além disso, os valores são maiores e, portanto, trazem

maior representatividade no valor geral. Ainda em relação ao Número de Funcionários com HU observa-se uma tendência ao crescimento dos Servidores Técnico-Administrativos efetivos de 30 e 40 horas/semana, já em relação aos de caráter temporário o aumento seria nos de 20 e 40 horas/semana. A análise do indicador de desempenho Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente sem HU é apresentada na Tabela E.

Tabela E3: Análise Aluno Tempo Integral/ Funcionário Equivalente sem HU

	2010	var.	2011	var.	2012	var.	2013	var.
A _G TI	18.422,66	1,89%	18.778,43	-5,69%	17.767,55	-1,88%	17.438,85	-5,64%
A _{PG} TI	12.138,00	7,54%	13.128,00	-7,89%	12.168,00	5,25%	12.842,00	5,48%
A _R TI	150,00	16,67%	180,00	32,33%	266,00	10,74%	298,00	49,66%
Nº de Funcionários	2.210,75	5,41%	2.337,25	9,41%	2.580,00	18,21%	3.154,50	29,92%
Aluno Tempo Integral / Funcionários sem HU	13,89	-1,19%	13,73	-17,28%	11,71	-20,76%	9,69	-43,30%

Fonte: dados da pesquisa.

Este indicador de desempenho diferencia-se do anterior apenas pelo Número de Funcionário sem HU. Enquanto o indicador anterior esboçou um leve crescimento de 2010 a 2011, nesse caso todos os anos foram de quedas, principalmente os dois últimos - chegando a uma variação geral de -43,40%, o que se deve ao Número de Funcionários sem HU ser inferior ao Número de Funcionários com HU. Verifica-se um crescimento dos cargos de 40 e 20 horas/semanas para os Servidores Técnico-Administrativos vinculados à Universidade, enquanto nos de caráter temporário apenas os de 40 horas/semana. A análise do indicador de desempenho Funcionário Equivalente com HU/Professor Equivalente aparece na Tabela F.

Tabela F: Análise Funcionário Equivalente com HU/ Professor Equivalente

	2010	var.	2011	var.	2012	var.	2013	var.
Nº de Funcionários	3.440,50	4,01%	3.584,25	5,97%	3.812,00	15,13%	4.491,75	23,40%
Nº de Professores	1.908,50	5,71%	2.024,00	2,65%	2.079,00	2,62%	2.135,00	10,61%
Funcionário com HU/ Professor	1,80	-1,80%	1,77	3,42%	1,83	12,85%	2,10	14,31%

Fonte: dados da pesquisa.

Esse indicador utiliza o Número de Funcionários com HU e o Número de Professores Equivalentes, que já foram estudados anteriormente. Verifica-se que, de maneira geral, houve variação positiva desse indicador, apesar de em um primeiro momento ter ocorrido uma queda de -1,80%. Pelo maior crescimento dos professores em detrimento dos funcionários, nos anos posteriores ocorreu um aumento muito mais significativo dos funcionários. A análise do indicador de desempenho Funcionário Equivalente sem HU/Professor Equivalente é apresentada na Tabela G.

Tabela G: Análise Funcionário Equivalente sem HU/ Professor Equivalente

	2010	var.	2011	ar.	2012	var.	2013	var.
Nº de Funcionários	2.210,75	5,41%	2.337,25	9,41%	2.580,00	18,21%	3.154,50	29,92%
Nº de Professores	1.908,50	5,71%	2.024,00	2,65%	2.079,00	2,62%	2.135,00	10,61%
Funcionário sem HU/ Professor	1,16	-0,31%	1,15	6,95%	1,24	16,01%	1,48	21,60%

Fonte: dados da pesquisa.

Este indicador é semelhante ao anterior, diferenciando-se pelo Número de Funcionários sem HU ao invés do Número de Funcionários com HU, pelo Número de Funcionários sem HU ser bem inferior e semelhante ao Número de Professor. Nesse caso o indicador de maneira geral sofreu uma variação positiva de 21,60%. A análise do indicador de desempenho GPE é apresentada na Tabela H.

Tabela H: Análise do Grau de Participação Estudantil (GPE)

	2010	var.	2011	var.	2012	var.	2013	var.
G_{TI}	18.422,66	1,89%	18.778,43	-5,69%	17.767,55	-1,88%	17.438,85	-5,64%
G	20.029,00	6,19%	21.350,00	6,94%	22.941,50	5,06%	24.163,00	17,11%
PE	0,92	-4,58%	0,88	-13,57%	0,77	-7,31%	0,72	-27,45%

Fonte: dados da pesquisa.

O Grau de Participação Estudantil utiliza o AGTI, que já foi estudado anteriormente; e o AG onde houve um crescimento bem uniforme, tendo em vista que os alunos efetivamente matriculados nos semestres não variaram consideravelmente. Entretanto o AGTI sofreu algumas variações mais significativas, levando a quedas consecutivas do GPE chegando a uma variação geral de -27,45%. A análise do indicador de desempenho GEPG é apresentada na Tabela I.

Tabela I: Análise do Grau de Envolvimento Discente com Pós-Graduação (GEPG)

	2010	var.	2011	var.	2012	var.	2013	var.
A_{PG}	6.069,00	7,54%	6.564,00	-7,89%	6.084,00	5,25%	6.421,00	5,48%
A_G	20.029,00	6,19%	21.350,00	6,94%	22.941,50	5,06%	24.163,00	17,11%
GEPG	0,23	1,11%	0,24	-12,19%	0,21	0,16%	0,21	-10,76%

Fonte: dados da pesquisa.

Esse indicador de desempenho utiliza o AG e o APG. O APG diferentemente do AG, sofre algumas variações quanto a seus valores, isso porque o Mestrado sofreu um crescimento no primeiro ano e depois flutuações negativas no decorrer dos anos, enquanto o Doutorado se manteve sempre subindo - chegando a uma variação geral de -8,62% e 20,78% para o Mestrado e Doutorado, respectivamente. Nesse sentido, verifica-se que o GEPG sofre uma variação geral negativa, principalmente por esse aumento do Doutorado e Diminuição do Mestrado. A análise do indicador de desempenho Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação é apresentada na Tabela J.

Tabela J: Análise Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação

	010	var.	011	var.	012	ar.	013	ar.
\sum Conceito de Todos os Cursos de Pós-Graduação	64,00	2,58%	71,00	0,00%	71,00	5,24%	86,00	7,69%
Número de Cursos de Pós-Graduação	7,00	3,39%	9,00	0,00%	9,00	0,00%	9,00	3,39%
Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação	,63	-0,84%	4,59	0,00%	4,59	5,24%	4,85	4,45%

Fonte: dados da pesquisa.

O indicador de desempenho do Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação tem as variáveis “ \sum Conceito de Todos os Cursos de Pós-Graduação” e o “Número de Cursos de Pós-Graduação”. Tendo em vista que o Número de Cursos de Pós-Graduação sofreu apenas

uma alteração no período, ele não traz tanta variação nos resultados do Conceito CAPES/MEC. Já o \sum Conceito de Todos os Cursos de Pós-Graduação sofreu algumas variações positivas durante o período, sendo o grande responsável na variação geral do mesmo. A análise do indicador de desempenho IQCD é apresentada na Tabela K.

Tabela K: Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)

	2010	var.	2011	var.	2012	var.	2013	var.
Doutores	1.619,00	4,37%	1.693,00	3,20%	1.749,00	0,23%	1.753,00	7,64%
Mestres	290,00	14,45%	339,00	3,69%	352,00	-4,45%	337,00	13,95%
Especialistas	61,00	-10,91%	55,00	-19,57%	46,00	2,13%	47,00	-29,79%
Graduados	57	1,72%	58	14,71%	68	42,86%	119	52,10%
Índice de Qualificação do Corpo Docente	4,51	-0,27%	4,50	-0,04%	4,50	-1,57%	4,43	-1,88%

Fonte: dados da pesquisa.

O Índice de Qualificação do Corpo Docente é calculado através da fórmula $(5D+3M+2E+G)/(D+M+E+G)$, onde D, M, E e G são respectivamente Doutores, Mestres, Especialistas e Graduados. Mesmo com o número de Doutores aumentando no decorrer dos anos, a variação geral acabou sendo negativa. Isso deve-se principalmente à grande diminuição de especialistas na UFSC. Além disso, em termos de Professores Efetivos o nível de dedicação vem subindo, ao contrário dos demais. A análise do indicador de desempenho TSG é apresentada na Tabela L.

Tabela L: Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)

	2010	var.	2011	var.	2012	var.	2013	var.
N_{DI}	2.839,00	-0,11%	2.836,00	-8,53%	2.613,00	1,10%	2.642,00	-7,46%
Nº Total de Alunos Ingressantes	3.920,00	0,00%	3.920,00	5,88%	4.165,00	11,14%	4.687,00	16,36%
TSG	0,7242	-0,11%	0,7235	-15,32%	0,6274	-11,30%	0,5637	-28,48%

Fonte: dados da pesquisa.

Por fim, o indicador de desempenho Taxa de Sucesso na Graduação usa duas variáveis para ser calculado: o Número de Diplomados e o Número Total de Alunos Ingressantes. É possível verificar que o indicador vem tendo um decréscimo, pois o Número de alunos ingressantes vem subindo, enquanto que o número de alunos que se formam diminui. É visível que a grande maioria dos cursos vem formando menos alunos, enquanto que percebe-se o aumento de ingressantes na maioria dos cursos.

5 CONCLUSÃO

Este estudo possuiu como objetivo comparar os indicadores de desempenho da gestão orçamentária da UFSC no período de 2010 a 2013.

Em relação a coleta de dados, utilizou-se de entrevistas com servidores responsáveis pela gestão orçamentária da UFSC, bem como a consulta de relatórios de gestão e planilha fornecidas por servidores da UFSC.

Verificou-se que a UFSC utiliza indicadores definidos pelo TCU, conforme Decisão TCU nº 208/2002. Os indicadores são os seguintes: (1) Custo Corrente com Hospital Universitário / Aluno Equivalente; (2) Custo Corrente sem Hospital Universitário / Aluno

Equivalente; (3) Aluno Tempo Integral/ Professor Equivalente; (4) Aluno Tempo Integral/ Funcionário Equivalente com HU; (5) Aluno Tempo Integral/ Funcionário Equivalente sem HU; (6) Funcionário Equivalente com HU/ Professor Equivalente; (7) Funcionário Equivalente sem HU/ Professor Equivalente; (8) Grau de Participação Estudantil (GPE); (9) Grau de Envolvimento Discente com Pós-Graduação (GEPG); (10) Conceito CAPES/ MEC para a Pós-Graduação; (11) Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD); (12) Taxa de Sucesso na Graduação (TSG).

Além disso, identificou-se os indicadores primários que são utilizados para o cálculo: (1) Custo Corrente com HU; (2) Custo Corrente sem HU; (3) Número de Professores Equivalentes; (4) Número de Funcionários Equivalentes com HU; (5) Número de Funcionários Equivalentes sem HU; (6) Total de Alunos Regularmente Matriculados na Graduação (AG); (7) Total de Alunos na Pós-Graduação *stricto sensu*, incluindo-se alunos de mestrado e doutorado (APG); (8) Alunos de Residência Médica (AR); (9) Número de Alunos Equivalentes da Graduação (AGE); (10) Número de Al; nos da Graduação em Tempo Integral (AGTI); (11) Número de Alunos da Pós-Graduação em Tempo Integral (APGTI); (12) Número de Alunos de Residência Médica em Tempo Integral (ARTI).

Foram elaboradas tabelas que demonstraram alterações no desempenho e que apesar de não apresentarem valores muito altos, quando aplicados ao orçamento, trazem uma diferença considerável, devido ao valor do orçamento.

Os investimentos na UFSC estão passando, conforme observou-se na pesquisa por constantes mudanças e para a saúde financeira da instituição é de enorme importância que seja analisado essa variação, por meio de indicadores, para que sejam tomadas atitudes cabíveis em tempo hábil.

Em relação à recomendação para outros estudos, seria de extrema relevância analisar os motivos pelos quais ocorreram essas variações.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BALDWIN, Timoty T (Org). **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Tradução de Arlete Simille – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008
- BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: EducS, 2011. 701 p.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001. 594 p.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão TCU nº 408/2002** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/indicadores.pdf>> Acesso em: 01 de out. de 2014.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. DOU 05out1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 11 out. 2014.
- BRASIL. **Ministério da Educação Superior. Organização da educação superior**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu>>. Acessado em: 09 mai. 2005.
- BRASIL. **Ministério da Fazenda – MF. Glossário**. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/servicos/glossario/glossario_o.asp>. Acesso em: 01 out. 2014.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União. Portaria TCU nº 175 de 9 de julho de 2013.** Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/contas/contas_ordinarias_extraordinarias/2013/Portaria%20175.docx> Acesso em: 05 de nov. de 2014.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 4. ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1998.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Harbra, 1997.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custos e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo.** 2. ed. São Paulo: Futura, 2000.

KÖCKLER, H. **Indicators for Sustainable Development Functions, Methods and Scales.** São Paulo: SHS/EESC/USP, 2008.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1995.

LASHER, W. F., GREENE, D. L. College and University Budgeting: what do we know? In **The Finance of Higher Education: theory, research, policy, and practice**, PAULSEN, M. B., SMART, J. C.(org), New York, Aghaton, 2001.

LUCK, H. **Gestão educacional: estratégia para a ação global e coletiva no ensino.** In: Educação: Caminhos e Perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Introdução à administração.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. 404 p.

MITCHELL, G. **Problems and fundamentals of sustainable development indicators. Sustainable Development**, v. 4, n. 1, p. 1-11, 1996.

MUELLER, C.; TORRES, M.; MORAIS, M. **Referencial básico para a construção de um sistema de indicadores urbanos.** Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas.** São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2009. 209 p.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio *et al.* **Contabilidade Pública: uma abordagem da administração financeira pública.** São Paulo: Atlas, 1995.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho.** Nova abordagem . 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-reitoria de Graduação. **Sistemas de Bibliotecas. Padrão PUC Minas de normalização: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias.** Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <<http://www.pucminas.br/biblioteca>>. Acesso em 04 nov.2014.

SANCHES, Osvaldo Maldonado. **Dicionário de orçamento, planejamento e áreas afins.** 2. ed. atual. e ampl. Brasília: OMS, 2004. 393 p.

SANTOS, Edemir Manoel dos. **Modelo conceitual de sistema de custos por atividades para as universidades: um estudo de na Universidade do Vale do Itajaí.** Dissertação em mestrado em engenharia de produção com ênfase para a gestão – curso de pós-graduação em engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional: breve histórico da UFSC.** Florianópolis, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC. **Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina.** 2011. Disponível em: <http://antiga.ufsc.br/paginas/downloads/EstatutoUFSC_062008.pdf>. Acesso em: 10 out. 2014.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade**: uma abordagem analítica. Disciplina: Tópicos especiais em ciências ambientais: indicadores do desenvolvimento sustentável. SHS/EESC/USP, 2008.

WELSCH, Gleen A. **Orçamento empresarial**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1973.