

## O Orçamento e o Desempenho nas Universidades Federais entre 2005 a 2014

## The Budget and the Performance in Federal Universities between 2005 to 2014

**Alexandre Rodrigues Santos**

Mestre em Administração pela Universidade de Fortaleza  
Email: [arsantospi@hotmail.com](mailto:arsantospi@hotmail.com)

**Heber José de Moura**

Doutorado em Administração de Empresas Fundação Getúlio Vargas  
Professor da Universidade de Fortaleza  
Email: [heberm@unifor.br](mailto:heberm@unifor.br)

**Endereço: Alexandre Rodrigues Santos**  
Rua Arlindo Nogueira, 1762, Norte, Vila Operária,  
Teresina - PI, CEP 64002-390  
Telefone: 86 98805-1512

**Endereço: Heber José de Moura**  
Rua Dr. Batista de Oliveira, 668, Bloco 1, Apt. 1901,  
Fortaleza- CE, CEP 60176-032.

**Editor Científico: Tonny Kerley de Alencar Rodrigues**

**Artigo recebido em 13/03/2017. Última versão  
recebida em 01/04/2017. Aprovado em 02/04/2017.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**

## RESUMO

As transformações sociais, econômicas e tecnológicas ocorridas nos últimos anos instituíram um ambiente dinâmico e complexo, exigindo maior capacidade de adaptação das organizações. Nesse contexto, o presente trabalho tem por objetivo analisar a relação entre o orçamento executado e o desempenho alcançado pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Nordeste. A pesquisa valeu-se de análise documental, utilizando-se de uma abordagem quantitativa, a partir da aplicação de técnicas estatísticas, como análise de correlação, onde foram pesquisados os indicadores de gestão entre os anos de 2005 a 2014, caracterizando-se, ainda, como estudo longitudinal. A análise dos resultados mostrou que a relação entre o orçamento e o desempenho está mais ligada aos indicadores operacionais e de eficiência, apontando para a existência de relação entre o orçamento e os resultados atingidos.

**Palavras-chave:** Planejamento. Orçamento. Desempenho.

## ABSTRACT

The social, economic and technological transformations that have occurred in recent years have instituted a dynamic and complex environment, requiring greater adaptability of organizations. In this context, the present study aims to analyze the relationship between the budget and the performance achieved by the federal institutions of higher education (IFES) in the Northeast. The research used documentary analysis, using a quantitative approach, from the application of statistical techniques such as correlation analysis, where we searched the management indicators from 2005 to 2014, featuring, as longitudinal study. The analysis of the results showed that the relationship between the budget and the performance is more linked to the operational and efficiency indicators, pointing to the existence of relationship between the budget and the results achieved.

**Key words:** Planning. Budget. Performance.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, ocorridas nos últimos anos, têm proporcionado um intercâmbio de informações sem precedentes, criando um ambiente organizacional dinâmico e complexo, onde se faz necessária a adoção de estratégias que proporcionem uma grande capacidade de adaptação à nova realidade. Logo, as mudanças ocorridas nas últimas décadas, em um contexto altamente competitivo e complexo, vêm exigindo cada vez mais das organizações (GOUVEA, 2007; LUSTRI, 2007).

Nessa perspectiva, o estabelecimento de padrões de medida de avaliação e desempenhos apresentados, a comparação do realizado com o resultado esperado e, por fim, as ações corretivas, compõem o sistema de controle e avaliação do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Harger (2011) as universidades são organizações complexas e estão inseridas em um quadro cada vez mais dinâmico e globalizado onde, nos últimos dez anos, as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras passaram por um processo de expansão muito forte, tanto sob o ponto de vista estrutural, com a abertura de novas universidades, novos campus, novos cursos, oferta de vagas, entre outros, quanto sob prisma gerencial, tendo em vista que, de acordo com o Sistema de Administração Financeira/Secretaria do Tesouro Nacional (SIAFI/STN), elevou o orçamento do Ministério da Educação de 22,7 bilhões, em 2004, para 101,9 bilhões, em 2013, em valores correntes, caracterizando, portanto, uma forte ampliação.

Diante do exposto, esse trabalho tem como pressuposto que as IFES pode ser otimizar os resultados por meio de um melhor entendimento da relação entre orçamento e desempenho. Assim, diante desse ambiente de crescimento das universidades federais brasileiras na última década, pretende-se responder à seguinte questão: **após uma década de fortes investimentos para promover a expansão da educação superior no Brasil, é possível constatar relação entre o orçamento e o desempenho nas IFES do Nordeste, no período de 2005 a 2014?**

Essa pesquisa tem como objetivo geral analisar a relação entre o orçamento aplicado e o desempenho alcançado nas IFES do Nordeste, no período de 2005 a 2014. Para atingi-lo, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: **mensurar o desempenho alcançado entre os anos de 2005 a 2014; comparar o desempenho alcançado entre as instituições; e verificar o grau de relação entre os indicadores orçamentários e o desempenho.**

É importante destacar a relevância desse estudo no sentido de buscar, compreender, mensurar e avaliar informações sobre as ações e o desempenho dessas organizações com o objetivo de encontrar oportunidades de melhoria e aprimoramento da instituição pública.

Por fim, essa pesquisa justifica-se, também, pela originalidade em propor um estudo longitudinal sobre o desempenho das universidades federais do Nordeste, onde se procura correlacionar o orçamento aplicado aos indicadores de desempenho adotados pelo Tribunal de Contas da União (TCU), entre outros.

Nesse caso, e considerando uma relativa padronização do processo de gestão das universidades, o estudo longitudinal permite uma análise ou avaliação dos resultados alcançados pelas IFES do Nordeste ao longo de dez anos, permitindo um retrato temporal que independe de modelos de gestão ou mesmo de adversidades circunstâncias, apresentando, sob esse diapasão, uma ajuda de ordem prática e gerencial.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Planejamento Orçamentário nas IFES

Com o avanço tecnológico surgido por meio do processo de globalização, permitiu-se um intercâmbio de conhecimento sem precedentes, tornando o modelo de administração pública praticado arcaico, oneroso e, principalmente, ineficiente. É nesse âmbito de mudanças e busca pela eficiência que surge o *New Public Management* (NGP), tido como resposta para um governo que necessita de planejamento com profissionalismo e eficiência.

De acordo com Marini (2002, p. 32), “a NGP tem como princípios básicos a focalização no cidadão, a transparência, o controle social, a conscientização da responsabilidade fiscal, a orientação da gestão para resultados, a ética e a profissionalização do servidor público”. Assim, os recursos orçamentários destinados ao funcionamento da máquina pública têm sido objeto de discussão e estudo, por serem considerados como um dos principais elementos da administração pública.

Para Lunkes (2013, p. 55),

Os objetivos do orçamento devem estar alinhados com os definidos no planejamento nos níveis estratégico e tático. O orçamento pode também contribuir para a avaliação de desempenho, sendo suas medidas comparadas com o realizado. Assim, ele fornece as medidas para avaliar o resultado global da organização e o desempenho dos diferentes centros de responsabilidade, por meio de análise e identificação dos desvios e, em caso de necessidade, da elaboração das medidas de adequação.

Trata-se, também, de um instrumento de planejamento e controle usado pelas instituições para definir o nível das atividades futuras, tendo em vista sua forte relação com a disponibilidade de recursos humanos e materiais, tornando-se peça fundamental para a execução das estratégias organizacionais.

Segundo Queiroz (2011), o controle representa a etapa final do processo de administração estratégica, no qual ocorre o acompanhamento e a avaliação, em tempo hábil, dos resultados das estratégias formuladas. Já Hansen e Van der Stede (2004) defendem que o orçamento precisa de um momento em que se avalie o ambiente onde ele está inserido, e que se tracem estratégias de longo prazo. Assim, é possível afirmar ser fundamental a existência de um plano estratégico para a sobrevivência da organização. Por sua vez, Frezatti (2006) afirma que o orçamento é fruto da fragmentação para o curto prazo de um PE de longo prazo. Podem-se notar, aqui, concepções temporais relativamente diferentes, mas com o mesmo objetivo organizacional.

Horngren, Foster e Datar (2000) destacam, ainda, como características gerais de organizações adequadamente gerenciadas quanto ao aspecto orçamentário, os seguintes pontos: o desempenho da organização é planejado em sua totalidade, sendo aplicado também nas subunidades; são fixados parâmetros de referência na forma de conjuntos de expectativas a serem comparados com os resultados reais alcançados; faz-se constante avaliação dos rumos das estratégias, com abertura para ações corretivas, se necessárias; caso seja constatado um *feedback* discrepante do planejado, faz-se o replanejamento das ações por meio de medidas corretivas.

O processo de elaboração do orçamento de uma instituição pública deve contemplar o diálogo, pois existe muita diversidade e pluralidade de conhecimentos e personalidades (MOACIR, 2012).

Nesse sentido, avaliar um desempenho significa julgá-lo ou atribuir-lhe um conceito perante os objetivos pré-estabelecidos. Por isso, avaliar um desempenho passa a ser um meio para a tomada de decisões (LUCIANI, 2008).

A integração entre esses dois elementos (PE e orçamento) permitirá que os principais objetivos institucionais tenham recursos alocados no orçamento para a sua implantação, auxiliando na aproximação do ato de pensar e agir nas IES (MEYER JR.; SSERMANN; MANGOLIM, 2005). Entretanto, segundo Picchiali (2012), a dificuldade de execução do planejamento ocorre devido à ausência de uma estrutura organizacional voltada para a gestão e execução.

## 2.2 A Relação entre Orçamento e Desempenho

Em face das transformações ocorridas nas organizações públicas nos últimos anos, onde a eficiência na alocação dos recursos tem ganhado notoriedade, é importante compreender se os recursos aplicados realmente têm cooperado para a melhoria do desempenho (VASCONCELOS; LUNKES, 2013).

Surgiu na década de 60, nos Estados Unidos, a concepção de orçamento por desempenho, que se originou no modelo *Planning, Programming and Budgeting System* (PPBS); depois, o *program budgeting*, o *output budget* e o *zero-base budgeting*, que também cooperaram para o nascimento do orçamento por desempenho (*performance-based budgeting* ou *new performance budgeting*), no início dos anos 90. Nessa proposta, cria-se de fato uma relação ou correlação entre desempenho e orçamento, mostrando a relevância para o processo de tomada de decisão dos gestores públicos na busca da eficiência e eficácia, ou seja, de melhores resultados.

Com o surgimento da *New Public Management*, questões como eficiência, eficácia, flexibilidade, avaliação e resultados ganharam notoriedade nas IES (SIRAT, 2010). Estas, por sua vez, estão fortemente relacionadas às questões de desempenho e orçamento.

No Brasil, com a Lei nº 4320/64, as receitas e as despesas passaram a ser estruturadas de forma que mostre a política econômico-financeira, revelando, também, uma preocupação com o orçamento em função dos princípios da unidade, universalidade e anualidade. Assim, o orçamento passa a ser funcional ou de desempenho, prevalecendo a preocupação com a eficiência e eficácia das atividades (REIS, 2011).

Alinhado com esse pensamento, Cavalcante (2010) aduz que o orçamento por desempenho possibilita a alocação de recursos abalizada em metas e objetivos, subsidiados por indicadores ou medidas de eficiência e efetividade. Portanto, os parâmetros de desempenho são fundamentais para a composição do orçamento por desempenho, visto que são formas mais objetivas e impessoais de fornecer informações acerca dos resultados, favorecendo, também, o processo de transparência na gestão pública, tão cobrado pela sociedade.

Kannan (2013) considera que o orçamento da organização é alocado como ferramenta de decisões estruturadas e aproveitamento de oportunidades para atender à estratégia competitiva organizacional. Segundo Hillman (2014), o desempenho baseado no orçamento está ganhando notoriedade na sociedade, impulsionado, em grande parte, por novas responsabilidades e esforços para melhorar os resultados educacionais.

Nesse diapasão, o orçamento, alinhado aos objetivos do PE, pode contribuir para a avaliação de desempenho, sendo suas medidas comparadas com o realizado, permitindo avaliar o resultado da organização e o desempenho (LUNKES, 2013).

Entretanto, é relevante ressaltar que existe uma prática de orçamento incrementalista nas organizações públicas, que considera dotações dos orçamentos de exercícios anteriores para a tomada de decisões (CAVALCANTE, 2010).

Percebe-se que as universidades brasileiras ainda passam por um processo de crescimento em nível de recursos tangíveis e de desenvolvimento, quando se fala em recursos intangíveis. Dessa maneira, verifica-se que a Teoria da Visão Baseada em Recursos teria uma aplicação prática e funcional no crescimento e desenvolvimento das universidades. Ademais, ao pensar no processo de tomada de decisão ou estabelecimento de objetivos e metas a serem perseguidas, evidenciam-se as teorias das estratégias deliberadas, planejadas e emergentes, advindas das mudanças no meio. Nesse caso, percebe-se um engessamento gerencial por parte das universidades, pois a resposta dada às mudanças ambientais ocorre lentamente, criando barreiras gerenciais.

### 3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo sistemático e analítico, onde os procedimentos e técnicas metodológicas aplicados na pesquisa são apresentados de forma a promover melhor compreensão do estudo e clareza da análise de dados e dos resultados (COOPER; SCHINDER, 2005; KERLINGER, 1980), possibilitando a observação racional dos fatos e explicação dos acontecimentos (MARCONI, 2003). Desse modo, nessa pesquisa, buscou-se compreender a relação entre o comportamento orçamentário e os indicadores de gestão e desempenho.

Destarte, têm-se como universo de estudo as 18 universidades federais do Nordeste, representando 28,57% das universidades federais, e 16,21% das universidades públicas de ensino superior do Brasil. Entretanto, definiu-se uma amostra não probabilística e intencional de nove IFES, sendo elas: Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal do Piauí (UFPI), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e Universidade Federal de Sergipe (UFS), considerando o número de alunos matriculados, o orçamento 2014, o fato de elas estarem sediadas nas capitais e, por fim, o

tempo de operação das mesmas, como critérios de escolha, o que torna viável o estudo longitudinal proposto.

O presente trabalho também se utilizou de pesquisa documental como técnica de coleta, a qual, segundo Gil (1999), assemelha-se à pesquisa bibliográfica, diferenciando-se somente quanto à natureza das fontes. Em relação aos procedimentos de coleta, procedeu-se primeiro à busca nas páginas (*sites*) institucionais, tendo em vista que se tratam de documentos oficiais, disponíveis para consulta pública e *downloads*. Entretanto, quando não foi possível a consulta direta, realizaram-se solicitações às instituições pesquisadas, ou por meio do portal [www.acessoainformacao.gov.br](http://www.acessoainformacao.gov.br), regulamentado pela Lei de Acesso à Informação – Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

Então, nesse trabalho, foram pesquisados os seguintes dados quantitativos relacionados ao planejamento: o orçamento executado no exercício (orçexec); a eficiência na aplicação destes recursos, por meio da relação entre planejado/executado (eficor); custo corrente por aluno equivalente (ccae); a relação aluno tempo integral/professor equivalente (atipe); a relação aluno tempo integral/funcionário equivalente (atife); a relação funcionário equivalente/professor equivalente (fepe); o grau de participação estudantil (gpe); o grau de envolvimento discente com pós-graduação (gepg); o conceito CAPES; o índice de qualificação docente (ccapes); a taxa de sucesso na graduação (tsg); o número total de discentes (ndisc); o número de cursos de graduação (ncgrad); o número de cursos de pós-graduação (ncpos); o número total de técnicos administrativos (ntec); o número total de professores efetivos (nprof); o número de grupos de pesquisas (ngpesq).

Em relação ao tratamento estatístico junto os dados pesquisados, foi utilizada a técnica de análise multivariada que, segundo Corrar (2007, p. 3).

Pode ser definida como o conjunto de métodos que permitem a análise simultânea dos dados recolhidos para um ou mais conjuntos de indivíduos (populações ou amostras) caracterizados por mais de duas variáveis correlacionadas entre si, sendo que as variáveis podem ser quantitativas (discretas ou contínuas) ou qualitativas (ordinais ou nominais). Somente as técnicas de estatística multivariada permitem que se explore a *performance* conjunta das variáveis e se determine a influência ou importância de cada uma, estando as demais presentes.

Para tanto, mensurou-se o grau de correlação existente entre os indicadores, uma vez que a associação representada pelo coeficiente de correlação mede a força do relacionamento entre variáveis. No caso desse trabalho, foi considerada a correlação linear de Pearson, com variação entre -1 e +1.



Por tratar-se de técnicas estatísticas estruturadas, foi utilizado o *software* SPSS 22.0 para auxiliar na organização, no tratamento e na interpretação dos dados coletados. A aplicação do referido *software*, além de viabilizar os procedimentos correlacional e fatorial, facilitou a interpretação, análise e avaliação crítica das informações pesquisadas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Análise Descritiva dos Resultados de Gestão e Desempenho

Com o objetivo de melhor compreender o comportamento das variáveis e os resultados obtidos ao longo de dez anos de gestão, a análise descritiva por indicador permitiu comparar os resultados alcançados em função das médias grupais, enquadrando as IES acima ou abaixo dos desempenhos médios alcançados.

Alguns parâmetros estatísticos são mostrados a seguir, tais como tamanho da amostra (N), valores máximos e mínimos, médias e desvios-padrão para cada variável estudada, visando proporcionar maior compreensão dos dados pesquisados.

**Tabela 1 – Estatística descritiva das variáveis**

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio- Padrão
<b>ORÇEXEC</b>	90	121.039.154,00	1.240.104.569,63	590.199.289,61	293.392.812,25
<b>EFICOR</b>	90	0,60	1,77	1,10	0,12
<b>CCAIE</b>	87	6.768,70	24.467,69	13.447,32	3.778,04
<b>ATIPE</b>	87	8,07	16,78	12,58	1,83
<b>ATIFE</b>	87	3,59	14,70	6,49	1,65
<b>FEPE</b>	87	1,04	3,33	2,01	0,40
<b>GPE</b>	87	0,43	1,11	0,71	0,11
<b>GEPG</b>	82	0,03	0,59	0,10	0,07
<b>CCAPES</b>	89	3,11	4,42	3,73	0,37
<b>ÍQCD</b>	90	2,97	4,35	3,67	0,34
<b>TSG</b>	87	0,11	4,00	0,56	,38779
<b>NDISC</b>	83	11.651,00	45.067,00	29.024,77	8.654,58
<b>NCGRAD</b>	88	37,00	139,00	87,1250	23,81481
<b>NCPOS</b>	88	10,00	187,00	87,28	53,75
<b>NTEC</b>	86	922,00	4.235,00	2.573,69	1.068,19
<b>NPROF</b>	87	762,00	2.519,00	1.588,35	474,45
<b>NGPESQ</b>	80	8,00	605,00	270,51	137,04

Fonte: Elaborada pelo autor (2015).

Como se verifica, a tabela acima apresenta os quantitativos de N para cada indicador, definindo o número de observações, as variações máximas e mínimas (que correspondem ao maior e menor), a média definida pela soma das observações divididas pelo número de

observações, e o consequente desvio-padrão (que se refere à medida de dispersão calculada por meio da raiz quadrada da variância para cada indicador), no período de dez anos.

O quadro 1 apresenta um resumo do desempenho médio alcançado por cada instituição ao longo de dez anos.

**Quadro 1 – Desempenho médio do período de 2005 a 2014.**

ifes	orç.plan (R\$)	orç.exec (R\$)	eficor	caae (R\$)	atipe	atife	fepe	gpe	gepg	ccapes	iqcd	tsg	ndisc	ncgrad	ncpos	ntec	nprof	ngpesq
UFRN	684.700.605,10	763.070.703,84	1,12	14.912,46	13,36	6,85	2,02	0,75	0,12	3,99	3,79	0,63	34.180,00	83,90	137,90	3.214,20	1.865,50	232,60
UFPI	329.037.709,60	370.179.107,26	1,14	10.722,30	12,31	8,16	1,54	0,74	0,05	3,28	3,44	0,57	23.782,10	86,20	41,60	1.076,38	1.349,67	156,78
UFPE	681.599.195,30	746.680.535,98	1,09	13.269,05	14,08	6,09	2,33	0,75	0,18	4,19	3,97	0,64	36.575,70	85,90	166,60	3.736,90	1.993,70	493,60
UFPB	699.457.813,00	772.623.756,33	1,10	14.006,33	12,46	4,78	2,65	0,78	0,11	3,74	3,81	0,48	36.069,63	114,50	89,38	3.695,63	2.130,25	286,00
UFBA	723.299.627,70	797.814.746,54	1,10	13.482,69	12,29	6,07	2,03	0,68	0,12	4,01	3,48	0,59	30.139,75	84,70	96,60	3.308,20	2.002,00	493,56
UFC	750.995.379,10	803.512.385,27	1,08	13.942,79	13,28	7,08	1,93	0,70	0,12	4,19	3,95	0,65	30.520,00	87,30	136,50	3.434,80	1.673,20	303,00
UFMA	339.595.665,90	373.013.936,27	1,10	17.480,40	9,16	5,02	1,83	0,63	0,04	3,34	3,44	0,54	27.798,20	64,40	58,30	1.597,70	1.122,00	109,50
UFS	281.395.916,00	287.808.090,43	1,03	11.244,69	11,95	7,89	1,58	0,54	0,11	3,38	3,63	0,50	23.108,10	97,50	30,30	1.169,10	1.091,50	247,22
UFAL	352.021.102,70	397.090.344,65	1,16	11.147,67	14,27	7,01	2,06	0,83	0,05	3,48	3,57	0,47	19.845,00	85,20	28,80	1.855,30	1.151,90	235,60
MÉDIA	538.011.446,04	590.199.289,62	1,10	13.447,32	12,58	6,49	2,01	0,71	0,10	3,73	3,67	0,56	29.024,71	87,12	87,28	2.573,69	1.588,35	270,51

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Por meio dele, examina-se o desempenho médio das IES como resultado do processo de gestão ao longo de dez anos, proporcionando um panorama geral sobre o desempenho por indicador, seja orçamentário, de eficiência, de eficácia, de efetividade ou operacional.

É importante salientar que apenas alguns dos indicadores possuem escala própria, como IQCD (0-5), CCAPES (0-5), TSG (0-100%). Para os demais indicadores, as informações poderão comparar o desempenho entre as IES. Nesse panorama, o interesse por estudos sobre a utilização de informações de desempenho tem crescido nos últimos anos, o que, por sua vez, tem promovido a adoção de estratégias para a gestão por desempenho (RABOVSKY, 2014).

A tabela 2 apresenta o desempenho por IES e geral no que se refere aos indicadores orçamentários: orçamento executado e eficiência orçamentária. Esta última, medida por meio da relação entre o orçamento planejado e o executado.

**Tabela 2 – Desempenho médio: indicadores orçamentários**

<b>IFES</b>	<b>ORÇ. EXEC. (R\$)</b>	<b>EFICOR</b>
<b>UFRN</b>	763.070.703,84	1,12
<b>UFPI</b>	370.179.107,26	1,14
<b>UFPE</b>	746.680.535,98	1,09
<b>UFPB</b>	772.623.756,33	1,10
<b>UFBA</b>	797.814.746,54	1,10
<b>UFC</b>	803.512.385,27	1,08
<b>UFMA</b>	373.013.936,27	1,10
<b>UFS</b>	287.808.090,43	1,03
<b>UFAL</b>	397.090.344,65	1,16
<b>MÉDIA</b>	590.199.289,62	1,10

Fonte: Elaborada pelo autor (2015).

Percebe-se que, quanto ao desempenho médio na execução orçamentária, a UFPI, UFMA, UFS e UFAL ficaram abaixo da média aferida, enquanto a UFRN, UFPE, UFPB, UFBA e UFC colocaram-se acima do desempenho médio. No que tange à eficiência orçamentária, ou EFICOR, verificou-se que apenas a UFPE, UFC e UFS tiveram resultados abaixo da média, com 1,09, 1,08 e 1,03, respectivamente; já a UFPB, UFBA e UFMA atingiram uma eficiência média de 1,10; por fim, a UFRN, UFPI e UFAL alcançaram desempenho médio acima do grupo, com 1,12, 1,14 e 1,16, respectivamente.

É importante ressaltar que apenas esses dados, *a priori*, permitem fazer somente análises comparativas em relação à eficiência orçamentária aferida. No entanto, tais resultados podem ser reflexos de modelos gerenciais adotados pelas IES, e ser caracterizados como mais ou menos burocráticos, podendo *engessar* o processo de adaptação às mudanças do meio. Outros aspectos relevantes a considerar são o número e a qualificação dos técnicos administrativos envolvidos no processo de planejamento e execução orçamentária, no qual estes colaboradores são fundamentais, no sentido de dar maior celeridade aos processos administrativos de execução e controle.

Por outro lado, uma nova acepção pode ser examinada em função da análise cruzada entre os indicadores. Constata-se que, apesar de a UFPI e a UFAL apresentarem uma execução orçamentária abaixo da média do grupo, demonstraram uma eficiência orçamentária acima da média, ou seja, seu planejamento, quanto à aplicação dos recursos, funcionou acima das expectativas. Já a UFPE e a UFC, apesar de atingirem uma execução orçamentária acima da média grupal, alcançaram índices de eficiência orçamentária abaixo da média. A UFS manteve-se abaixo do desempenho médio, tanto na execução orçamentária quanto na eficiência orçamentária.

Dessa forma, e em face das mudanças ocorridas nas organizações públicas, a eficiência na alocação dos recursos tem-se evidenciado, a fim de compreender sua real contribuição para a melhoria do desempenho (VASCONCELOS; LUNKES, 2014). Segundo Cavalcante (2010), o orçamento por desempenho possibilita a alocação de recursos abalizada em metas e objetivos, subsidiados por indicadores ou medidas de eficiência e efetividade.

A tabela 3 apresenta o desempenho por IES e desempenho médio geral no que se refere aos indicadores de eficiência, como: custo corrente por aluno equivalente, aluno em tempo integral / professor equivalente, aluno em tempo integral / funcionário equivalente, e funcionário equivalente/professor equivalente.

**Tabela 3 – Desempenho médio: indicadores de eficiência (TCU)**

<b>IFES</b>	<b>CCAÉ (R\$)</b>	<b>ATIPE</b>	<b>ATIFE</b>	<b>FEPE</b>
<b>UFRN</b>	14.912,46	13,36	6,85	2,02
<b>UFPI</b>	10.722,30	12,31	8,16	1,54
<b>UFPE</b>	13.269,05	14,08	6,09	2,33
<b>UFPB</b>	14.006,33	12,46	4,78	2,65
<b>UFBA</b>	13.482,69	12,29	6,07	2,03
<b>UFC</b>	13.942,79	13,28	7,08	1,93
<b>UFMA</b>	17.480,40	9,16	5,02	1,83
<b>UFS</b>	11.244,69	11,95	7,89	1,58
<b>UFAL</b>	11.147,67	14,27	7,01	2,06
<b>MÉDIA</b>	13.447,32	12,58	6,49	2,01

Fonte: Elaborada pelo autor (2015).

Averigua-se que UFPI, UFPE, UFS e UFAL mostraram resultados abaixo do desempenho médio do grupo, enquanto a UFRN, UFPB, UFBA, UFC e UFMA chegaram a um desempenho acima da média, no que se refere ao indicador CCAE. No que tange ao indicador aluno equivalente/professor equivalente, cinco das IES pesquisadas (UFPI, UFPB, UFBA, UFMA e UFS) conseguiram desempenho menor que a média geral. Por outro lado, a UFRN, UFPE, UFC e UFAL obtiveram desempenho acima da média pesquisada.

Em relação ao indicador aluno equivalente/funcionário equivalente, com desempenho médio de 12,58, a UFRN, UFPE, UFBA e UFMA obtiveram resultados abaixo da média, enquanto a UFPI, UFPB, UFC, UFS e UFAL, conquistaram resultados acima da média do grupo verificado. Quanto ao indicador FEPE, com média de 2,01, a UFPI, UFC, UFMA e UFS tiveram resultados abaixo de média encontrada para o grupo, enquanto a UFRN, UFPB, UFPE, UFBA e UFAL chegaram a resultados acima da média.

Esses resultados possuem uma relação direta com os investimentos realizados, primeiro na criação de novos cursos ou campus universitários, gerando um aumento das despesas por

aluno. Por outro lado, os investimentos realizados na contratação de novos professores e técnicos administrativos promoveriam um equilíbrio nas relações aluno/professor, aluno/funcionário e funcionário/professor, promovendo maior celeridade no atendimento das demandas e, por consequência, favorecendo a redução do custo por aluno, visto que este cumprirá, *a priori*, as atividades acadêmicas de acordo com o tempo previsto na grade curricular.

Para Sirat (2010), questões como eficiência, eficácia, flexibilidade, avaliação e resultados ganharam importância nas IES, por serem indicadores ou resultados relativos à eficiência, os quais têm por finalidade mensurar a melhor utilização ou aplicação dos recursos, além de observar quais IFES melhor os aplicam em função das relações medidas pelos indicadores, ao tratar da relação custo por aluno, professor/aluno, funcionário/aluno, e ainda funcionário/professor.

A tabela 4 apresenta o desempenho por IES e desempenho médio geral no que diz respeito aos indicadores de eficácia, sendo eles: conceito CAPES, índice de qualificação docente e taxa de sucesso na graduação.

**Tabela 4 – Desempenho médio: indicadores de eficácia (TCU)**

IFES	UFRN	UFPI	UFPE	UFPB	UFBA	UFC	UFMA	UFS	UFAL	MÉDIA
CCAPES	3,99	3,28	4,19	3,74	4,01	4,19	3,34	3,38	3,48	3,73
IQCD	3,79	3,79	3,97	3,81	3,48	3,95	3,44	3,63	3,57	3,67
TSG	0,63	0,57	0,64	0,48	0,59	0,65	0,54	0,50	0,47	0,56

Fonte: Elaborada pelo autor (2015).

Deduz-se que o desempenho médio, ao longo do período, para os indicadores de eficácia, foi de 3,73 para o conceito CAPES, e de 3,67 para o índice de qualificação docente, que são balizados por uma escala de varia entre 0 e 5.

A análise revelou que as universidades UFPI, UFMA, UFS e UFAL obtiveram resultados abaixo da média, enquanto UFRN, UFPE, UFPB, UFBA e UFC, acima da média, para o indicador CCAPES. Já o índice de qualificação docente mostrou que a UFPI, UFBA, UFMA, UFS e UFAL lograram resultados abaixo do desempenho do grupo. Quanto ao TSG, a UFPI, UFPB, UFBA, UFS, UFMA e UFAL apresentaram desempenho abaixo do grupo; já a UFRN, UFPE e UFC alcançaram resultados acima da média.

Importa lembrar que esses indicadores de eficácia representam os esforços aplicados para alcançar resultados satisfatórios onde, particularmente, todos os indicadores analisados possuem escalas de referência, ou seja, medidas de comparação. Além disso, eles também

possuem uma forte ligação com a qualidade dos serviços oferecidos à comunidade, tendo em vista a qualidade dos cursos de pós-graduação, conceito CAPES, a qualificação docente, IQCD e, por fim, o número de profissionais formados, TSG.

A tabela 5 apresenta o desempenho por IES e médio geral no que se refere aos indicadores de efetividade, sendo eles: grau de participação estudantil e grau de envolvimento com pós-graduação.

**Tabela 5 – Desempenho médio: indicadores de efetividade (TCU)**

IFES	UFRN	UFPI	UFPE	UFPB	UFBA	UFC	UFMA	UFS	UFAL	MÉDIA
<b>GPE</b>	0,75	0,74	0,75	0,78	0,68	0,70	0,63	0,54	0,83	0,71
<b>GEPG</b>	0,12	0,05	0,18	0,11	0,12	0,12	0,04	0,11	0,05	0,10

Fonte: Elaborada pelo autor (2015).

Como se pode deduzir em relação ao grau de participação estudantil, a UFBA, UFC, UFMA e UFS atingiram desempenho abaixo da média, enquanto a UFRN, UFPI, UFPE, UFPB e UFAL, acima da média. Em relação ao grau de envolvimento estudantil com a pós-graduação, apenas a UFPI, UFMA e UFAL tiveram desempenho abaixo da média, enquanto a UFRN, UFPE, UFPB, UFBA, UFC e UFS, acima da média.

Tais indicadores sugerem a efetividade de ações planejadas e executadas pelas IFES, ou seja, refletem a continuidade na relação entre universidade e comunidade acadêmica. No caso do GPE, representa a regularidade e a celeridade na integralização curricular do corpo discente, enquanto o GEPG denota a relação entre o número de estudantes de pós-graduação em relação ao total de alunos da universidade.

Nesse contexto, é possível compreender melhor se as ações planejadas e desenvolvidas pela administração têm provocado resultados positivos e contínuos em relação à participação acadêmica na instituição, ou seja, se as ações executadas pelas IES estão, de fato, promovendo o envolvimento do corpo discente com as atividades propostas.

A tabela 6 apresenta o desempenho por IES e médio geral, no que concerne aos chamados *indicadores operacionais*, sendo eles: número de discentes, número de cursos de graduação, número de cursos de pós-graduação, número de técnicos administrativos, número de professores e número de grupos de pesquisa.

Tabela 6 – Desempenho médio: indicadores operacionais

IFES	NDISC	NCGRAD	NCPOS	NTEC	NPROF	NGPESQ
UFRN	34.180,00	83,90	137,90	3.214,20	1.865,50	232,60
UFPI	23.782,10	86,20	41,60	1.076,38	1.349,67	156,78
UFPE	36.575,70	85,90	166,60	3.736,90	1.993,70	493,60
UFPB	36.069,63	114,50	89,38	3.695,63	2.130,25	286,00
UFBA	30.139,75	84,70	96,60	3.308,20	2.002,00	493,56
UFC	30.520,00	87,30	136,50	3.434,80	1.673,20	303,00
UFMA	27.798,20	64,40	58,30	1.597,70	1.122,00	109,50
UFS	23.108,10	97,50	30,30	1.169,10	1.091,50	247,22
UFAL	19.845,00	85,20	28,80	1.855,30	1.151,90	235,60
MÉDIA	29.113,16	87,73	87,33	2.565,36	1.597,75	284,21

Fonte: Elaborada pelo autor (2015).

Quanto ao número de discentes, a UFPI, UFMA, UFS e UFAL alcançaram resultados médios abaixo do grupo, enquanto a UFRN, UFPE, UFPB, UFBA e UFC, acima da média. Em relação ao número de cursos de graduação, apenas a UFS e UFPB conseguiram resultados acima da média encontrada e, por conseguinte, as demais, UFRN, UFPI, UFPE, UFBA, UFC, UFMA e UFAL, abaixo da média.

Assim, de modo geral, o aumento do número de discentes, associado à elevação do número de cursos de graduação, pode ser considerado como reflexo de um processo de expansão quantitativo, mas também qualitativo, se analisados com outros indicadores, como crescimento do orçamento, taxa de sucesso, entre outros.

Já em relação ao número de cursos de pós-graduação, a UFRN, UFPE, UFPB, UFBA, UFC obtiveram resultados acima da média, enquanto a UFPI, UFMA, UFS e UFAL, bem abaixo da média. Esse indicador possui uma forte relação com o conceito CAPES e com o número de grupos de pesquisa e, por sua vez, pode também refletir no processo de captação de recursos originários de projetos e agências de fomento, principalmente no que se refere aos cursos *stricto sensu*, entre outros. Os cursos de pós-graduação, em nível *lato sensu*, potencializam significativamente a captação de recursos próprios, pois na maioria dos casos, é cobrada uma taxa (mensalidade) para o seu funcionamento, gerando *sobras financeiras* para a instituição.

Outrossim, esse indicador é um fator importante na composição da matriz orçamentária proposta pelo Ministério da Educação, ou seja, *a priori*, quanto maior o número de cursos de pós-graduação, maior será o orçamento.

Para o número de técnicos, a UFRN, UFPE, UFPB, UFC alcançaram resultados acima da média, enquanto a UFPI, UFMA, UFS e UFAL, abaixo da média. Isso representa a força de trabalho que subsidiará as atividades de planejamento e execução da instituição, dando maior celeridade às demandas advindas tanto da comunidade acadêmica, quanto da estrutura

administrativa burocrática. Dessa forma, um maior número de técnicos administrativos favorecerá uma melhor relação nos indicadores de eficiência aluno equivalente/funcionário equivalente e funcionário equivalente/professor equivalente, que possuem relação direta com o atendimento à comunidade.

Já para o número de professores, a UFRN, UFPE, UFPB, UFBA, UFC obtiveram resultados acima da média, enquanto a UFPI, UFMA, UFS e UFAL chegaram abaixo disso. Esse indicador também apresenta uma relação com o indicador de eficiência ATIPE, que mede a relação professor/aluno, ou seja, quanto melhor essa ligação, melhor será o atendimento dado ao aluno e, conseqüentemente, a formação, no que se refere a tempo e qualidade.

É importante lembrar que outros indicadores, como IQCD e conceito CAPES, também apresentam uma relação com o NPROF, pois medem a qualificação docente, que é um dos itens avaliados no conceito CAPES.

Finalmente, em relação ao número de grupos de pesquisa, apenas a UFPB, UFBA e UFC alcançaram resultados acima da média, enquanto as demais, abaixo. Esse indicador também guarda uma relação muito forte com os cursos de pós-graduação, pois é, a partir dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, que surgem os grupos de pesquisa, sendo eles fomentadores de conhecimento científico. Não se pode deixar de mencionar que, por meio dos grupos de pesquisas, as instituições prospectam recursos por meio de projetos apresentados e financiados pelas agências de fomento, melhorando o processo de captação externa de recursos financeiros.

Assim, e considerando todas as questões apresentadas em relação à gestão e ao desempenho mensurado, o maior desafio do PE está relacionado a este fator (AHMAD; FARLEY, 2014). Nesse sentido, o desempenho refere-se ao estabelecimento de metas organizacionais e gestão eficaz que visa atingir os objetivos direcionados para os resultados. Percebe-se, então, que existe uma relação entre o planejamento e desempenho (POISTER, 2010).

O quadro 2 apresenta o desempenho por instituição, tipo de indicador e indicador ao longo de dez anos de resultados de gestão.



**Quadro 2 – Desempenho das IFES por tipo de indicador**

Indicadores	Orçamentários		Eficiência				Eficácia			Efetividade		Operacionais					
	orç.exec	eficor	ccae	atipe	atife	fepe	ccapes	iqcd	tsg	gpe	gepg	ndisc	ncgrad	ncpos	ntec	nprof	ngpesq
UFRN	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↑	↑	↑	↓
UFPI	↓	↑	↓	↓	↑	↓	↓	↓	↓	↑	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
UFPE	↑	↓	↓	↑	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↑	↑	↑	↑
UFPB	↑	↔	↑	↓	↓	↑	↑	↑	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
UFBA	↑	↔	↑	↓	↓	↑	↑	↓	↓	↓	↑	↑	↓	↑	↑	↑	↑
UFC	↑	↓	↑	↑	↑	↓	↑	↑	↑	↓	↑	↑	↓	↑	↑	↓	↑
UFMA	↓	↔	↑	↓	↓	↓	↓	↓	↑	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
UFS	↓	↓	↓	↓	↑	↓	↓	↓	↓	↓	↑	↓	↑	↓	↓	↓	↓
UFAL	↓	↑	↓	↑	↑	↑	↓	↓	↓	↑	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Conforme se verifica, o quadro acima permite uma análise comparativa por desempenho aferido entre os anos de 2005 e 2014. A UFRN destacou-se com o melhor desempenho, visto que, em apenas dois indicadores, dos 17, o número de discentes e grupos de pesquisa operacionais obteve desempenho abaixo da média do grupo. De certa forma, e considerando os resultados alcançados, pode-se presumir que o planejamento da UFRN se mostrou eficiente, eficaz e efetivo, mesmo tendo apresentado um nível de eficiência na aplicação orçamentária de 12% ao longo do período.

Todavia, outros aspectos também devem ser ponderados, como o alinhamento dos objetivos e metas, o estabelecimento de ferramentas de monitoramento e controle, o estabelecimento de práticas e políticas de gestão voltadas para resultados, entre outros. É importante notar que, apesar de esses elementos não terem sido dimensionados ou mensurados nesse trabalho, eles fazem parte, em sua maioria, do escopo do planejamento como ferramenta de gestão.

Nesse sentido, as metas estabelecidas no planejamento conduzem e orientam o desenvolvimento das universidades (ZHANG, 2014). O planejamento é definido como um plano que contempla os objetivos, os princípios, as políticas, as metas e as prioridades, estabelecendo estratégias e medindo o desempenho por meio de indicadores, monitorando a sua evolução (AKYEL, 2012).

Em sentido oposto, a UFS destacou-se com o pior desempenho entre as IFES pesquisadas, tendo em vista que em apenas três indicadores, o ATIFE, GEPG e NCGRAD, sendo indicadores de eficiência, efetividade e operacional, respectivamente, obteve resultados acima da média do grupo. Essa situação pode ser reflexo de um planejamento ineficiente, com a ausência de mecanismos de monitoramento e controle, além do estabelecimento de metas e objetivos desalinhados.

No que se refere à análise da eficiência orçamentária, pode-se notar um desempenho médio igual ao do grupo para a UFPB, UFBA e UFMA, constatando-se que todos os outros desempenhos mensurados evidenciaram resultados acima ou abaixo dos grupais, permitindo comparar os resultados de dez anos de gestão de cada IES.

Como se pode perceber, as IFES com os maiores orçamentos executados também apresentaram igualdade nos indicadores CCAPES, GEPG, NDISC, NCPOS, NTEC e NPROF, sendo elas a UFRN, UFPE, UFPB, UFBA e UFC. Além disso, verificou-se que todos os indicadores acima mencionados, com exceção do NTEC, possuem uma relação direta. Portanto, a análise de correlações poderá proporcionar mais subsídios para a análise.

#### 4.2 Análise das Correlações dos Indicadores de Gestão e Desempenho

A fim de responder ao segundo objetivo específico dessa pesquisa, que se propõe a verificar a afinidade entre os indicadores de gestão e orçamentários, aplicou-se estudo de correlação, usando a medida linear de Pearson, com variação de -1 a +1, onde valores próximos a zero apresentam correlações baixas ou insignificantes, e valores próximos a -1 ou +1 apresentam correlações altas ou significantes. Para tanto, definiram-se todas as variáveis consideradas.

O quadro 3 traz, de forma resumida, os indicadores com as maiores correlações encontradas ao longo do período pesquisado.

**Quadro 3 – Resumo comparativo das correlações no período de 2005 a 2014**

Período	Correlações (+)		Correlações (-)	
	Orçamento Executado	Eficiência Orçamentária	Orçamento Executado	Eficiência Orçamentária
2005	NTEC (0,969)	CCAPES (0,484)	TSG (-0,577)	GPE (-0,519)
2006	NTEC (0,960)	TSG (0,732)	ATIFE (-0,371)	NGPESQ (-0,177)
2007	NTEC (0,956)	ATIPE (0,550)	ATIFE (-0,617)	GEPG (-0,554)
2008	NTEC (0,970)	GPE (0,635)	ATIFE (-0,658)	TSG (-0,730)
2009	NTEC (0,969)	CCAE (0,465)	ATIFE (-0,296)	GPE (-0,519)
2010	NTEC (0,952)	FEPE (0,781)	-	ATIFE (-0,323)
2011	NTEC (0,961)	FEPE (0,755)	TSG (-0,278)	ATIFE (-0,752)
2012	NTEC (0,956)	FEPE (0,224)	-	TSG (-0,904)
2013	NPROF (0,950)	FEPE (0,578)	GEPG (-0,287)	ATIFE (-0,362)
2014	NTEC (0,943)	NGPESQ (0,174)	ATIFE (-0,012)	TSG (-0,424)
2005 - 2014	NPROF (0,911)	CCAE (0,118)	ATIFE (-0,038)	FEPE (-0,053)

Fonte: Elaborado pelo autor (2015), com suporte do SPSS v. 22.

No geral, pode-se perceber que o indicador NTEC apresentou correlações positivas e significativas em nove dos dez anos pesquisados, considerando-se o orçamento executado, ou seja, apresentou maior frequência. Ressalta-se que esse indicador se configura como um indicador operacional, onde foi analisado o número de técnicos administrativos existentes nas instituições ao longo de dez anos. Essa representatividade na composição ou influência no orçamento pode ser explicada pelo aumento do número de servidores técnicos administrativos, que provocou a elevação dos gastos com a folha de pagamento.

Destaca-se que, apesar de o NTEC ter apresentado maior número de observações a cada ano pesquisado, o NPROF, que ocorreu no ano de 2013, também mostrou maior influência no orçamento, considerando o período de dez anos, em função de este indicador apresentar-se sempre entre os que revelaram as maiores correlações ano a ano. De qualquer forma, o número de professores pode ser considerado como o indicador de maior importância na composição do orçamento ao longo do período estabelecido para a análise, podendo ser explicado por meio de fortes investimentos à contratação (nomeação) de servidores, e estar associado ao processo de expansão das universidades, com a abertura de novos cursos de graduação, de pós-graduação, ou de novo campus.

É importante lembrar que os investimentos realizados em mão-de-obra, conjuntamente, visam a garantir, de certa forma, o atendimento às atividades-fim, de ensino, e às atividades-meio, de suporte, nas IES, não perdendo a qualidade, ou pelo menos, tentando garantir um mínimo de qualidade em relação aos serviços prestados. Tal fato é confirmado, ao se analisar a relação funcionário/professor em relação ao nível de aplicação do orçamento, demonstrando a importância do corpo funcional para uma gestão mais eficiente e, conseqüentemente, voltada para resultados.

Em relação às correlações negativas, considerando o orçamento executado, verificou-se que o indicador ATIFE registrou maior ocorrência por ano e, ainda, observando todo o período pesquisado, que ele se configura como um indicador de eficiência que mede a relação entre funcionários, o qual, se for apreciado o processo de criação de novos cursos, bem como o aumento do número de funcionários, essa relação tende a diminuir, exercendo menor influência no orçamento.

Por outro lado, ao levar o nível de aplicação orçamentária, isto é, a eficiência orçamentária, o indicador FEPE, que mede a relação entre o número de funcionários e o de professores, sendo também de eficiência, apresentou maior frequência ou ocorrência ao longo do período, no que se refere às correlações positivas. Essa relação também pode estar

associada aos investimentos realizados para a contratação de novos servidores, convergindo com os resultados aferidos em relação ao orçamento executado.

No entanto, se levado em conta todo o período, o indicador que mede o custo corrente por aluno equivalente se apresentou com maior importância, apesar de o índice verificado ser considerado baixo.

Quanto às correlações negativas, também os indicadores ATIFE, de eficiência, e TSG, de eficácia, contaram com maior frequência em relação a cada ano analisado. No entanto, em relação a todo o período pesquisado, o indicador FEPE apresentou maior relevância, apesar de apresentar, igualmente, índice baixo ou insignificante. Quanto à representatividade de cada variável, os indicadores ATIFE e TSG, *a priori*, não revelam ligação direta, uma vez que se caracterizam como de eficiência e de eficácia, respectivamente.

Apesar disso, ao conceber que o aumento do número de técnicos administrativos possibilita um melhor serviço oferecido à comunidade acadêmica, isso pode refletir diretamente em maior eficiência do serviço oferecido e prestado, potencializando a melhoria da taxa de sucesso da graduação, aumentando sua relevância em relação ao nível de aplicação orçamentária.

Observa-se, também, que os indicadores relacionados aos recursos humanos, como NTEC, FEPE e ATIFE, tiveram uma maior ocorrência ao longo do período, caracterizando sua importância para a gestão e para o desempenho das instituições, uma vez que têm relação direta com a folha de pagamento, entre outras despesas de custeio, como apoio à participação em eventos e capacitações, por exemplo.

Por outro lado, os indicadores acadêmicos, como TSG, NCPOS e GPE, apresentaram-se com menor frequência, caracterizando-se como de segunda importância para a gestão orçamentária e de desempenho, onde possuem uma relação direta com o ensino, seja por meio da “saída”, do “envolvimento” ou mesmo da “entrada”, relacionados aos respectivos indicadores.

Nesse sentido, é visível a constatação de que o eixo *ensino* foi privilegiado durante o processo de expansão do ensino superior. Por outro lado, e ainda associado ao ensino, mas em outro nível, os cursos de pós-graduação também foram privilegiados em relação a esse processo, tendo em vista que são fundamentais para a formação de novos professores, pesquisadores e fomentadores de conhecimento e de novas tecnologias. Essas evidências podem ser confirmadas com os investimentos representados e aferidos pelo índice de

qualificação do corpo docente, que também mostrou uma relevância significativa, primando pela qualidade dos serviços prestados no que se refere ao ensino.

Finalmente, considerando a relevância dos indicadores em relação ao orçamento executado, o processo de expansão foi, de certa forma, orientado para o eixo ensino, pesquisa e extensão, respectivamente nessa ordem de importância.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho analisou os resultados de gestão entre os anos de 2005 a 2014, de nove Instituições Federais de Ensino Superior do Nordeste. Estas IFES foram escolhidas de acordo com critérios que viabilizassem um estudo longitudinal dos resultados de gestão ou desempenho.

Nesse período, grandes investimentos foram realizados nessas instituições, abrangendo as áreas de ensino, pesquisa e extensão, por meio de novos projetos para: a abertura de novos cursos de graduação e pós-graduação; modernização dos atuais e construção de novos *campi*; desenvolvimento de pesquisas e inovações; concessão de bolsas de ensino à comunidade acadêmica; renovação e inserção da EaD, que amplia, significativamente, o raio de atuação das universidades; processo de internacionalização, por meio da mobilidade acadêmica; acordos de cooperação; e, ainda, desenvolvimento de projetos em parcerias com instituições internacionais.

Em função desse contexto, as universidades públicas têm enfrentado questionamentos sobre a qualidade de suas atividades e a maneira como têm aplicado os recursos (Venturini, 2010). Nesse sentido, evidencia-se a necessidade de estabelecer instrumentos e/ou ferramentas que possibilitem uma avaliação mais criteriosa, com o objetivo de promover a melhoria do ensino, da pesquisa e extensão.

Visando responder a esse objetivo, foi verificada a correlação existente entre as variáveis pesquisadas, considerando a correlação de Pearson.

Assim, elencaram-se, como indicadores orçamentários, o orçamento executado e o nível de aplicação orçamentária ou eficiência orçamentária que, por sua vez, refere-se à relação entre o orçamento executado e o planejado, onde o menor nível médio foi de 103%, e o maior, de 114%, com uma média de 110%. No geral, as IES com melhor execução orçamentária apresentaram melhores resultados ao longo de dez anos de gestão, ou seja, chegaram a resultados positivos em um maior número de variáveis.

Ao longo de cada ano, entre 2005 a 2014, em relação ao orçamento executado, observaram-se correlações positivas muito fortes, onde a maior delas foi verificada sempre acima de 0,9, sendo todas relativas a indicadores operacionais. Já as correlações negativas apresentaram-se de medianas a fracas na maioria dos casos, referindo-se, em sua maioria, a indicadores de eficiência.

No que se refere à eficiência orçamentária, tanto as correlações positivas quanto as negativas se mostraram de medianas a fracas, com maiores frequências de indicadores de eficiência nas duas situações.

Finalmente, percebe-se que existe relação entre os indicadores orçamentários e os de gestão, sendo mais forte no caso do orçamento executado do que no da eficiência orçamentária, tanto na análise ano a ano, quanto considerando todo o conjunto de dados referente aos dez anos.

Corroborando essa relação, Lunkes (2013) afirma que o orçamento, alinhado aos objetivos do PE, pode contribuir para a avaliação de desempenho, sendo suas medidas comparadas com o realizado, permitindo, assim, avaliar o resultado da organização e o desempenho.

Portanto, o presente estudo contribuiu para promover o enriquecimento e crescimento sobre a gestão das universidades, no tocante às práticas de aplicação do orçamento e desempenho, compreendendo melhor o comportamento longitudinal dos recursos orçamentários.

Dessa forma, essa compreensão acerca da conduta dos indicadores de gestão pode auxiliar o processo de gestão pois, por meio dessa análise, é possível identificar que variáveis ou indicadores apresentaram maior “peso” ou importância nos resultados, permitindo aos gestores estabelecer ações mais orientadas para as variáveis que de fato apresentaram maior relevância. Por outro lado, permite também adotar ações para alavancar os resultados dos indicadores que apresentaram baixo desempenho ou relevância.

No geral, em relação à gestão das informações por parte das IES, constataram-se, por inúmeras vezes, a falta de padronização nos documentos oficiais analisados, dificultando o acesso às informações; inconsistência de informações; a inexistência de escalas de medida pré-definidas para a maioria das variáveis estudadas; e, por fim, a inexistência de objetivos ou metas quantificadas para cada variável pesquisada.

Com o objetivo de fomentar novos estudos sobre o planejamento, orçamento e desempenho nas Instituições Federais de Ensino Superior, sugere-se, para pesquisas futuras:

primeiro, o ampliar, a amostra ou do número de instituições pesquisadas, permitindo uma melhor compreensão da realidade brasileira; buscar novas teorias ou ferramentas para melhor balizar o processo de avaliação destas IES, possibilitando a criação de modelos de previsão; e, por último, promover a comparação com os modelos de gestão adotadas no grandes centros de ensino internacionais.

## REFERÊNCIAS

AKYEL, N.; KORKUSUZPOLAT, T.; ARSLANKAYA, S. Strategic Planning In Institutions of Higher Education: A Case Study Of Sakarya University. **8th International Strategic Management Conference**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 58, p. 66-72, 2012. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.09.979.

CAVALCANTE, P. L. Orçamento: uma análise qualitativa comparada dos modelos de avaliação dos programas governamentais no Brasil e nos Estados Unidos. **Revista de gestão USP**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 13-25, jan. /mar. 2010.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOUVEA, R. L. P. **Cenários e planejamento municipal**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31. 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. **Management Accounting Research**, v. 15, p. 415-439, 2004. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500504000538>>. Acesso em: 26 mai. 2014.

HARGER, C. A. **Planejamento estratégico em organização universitária: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2011.

HILLMAN, N. W.; TANDBERG, D. A.; GORSS, J. P. K. Performance funding in higher education: do financial incentives impact college completions? **The journal of higher education**, v. 85, n. 6, nov./dec. 2014.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, K. M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KANNAN, D.; JAFARIAN, A.; KHAMENE, H. A.; OLFAT, L. Competitive performance improvement by operational budget allocation using ANFIS and fuzzy quality function deployment: a case study. **Int. J. Adv. Manuf Technol**, p. 68:849-862, 2013. DOI: 10.1007/s00170-013-4948-3

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

LUCIANI, J. C. J. L. **Análise dos impactos da implantação de ERP no desempenho de empresas catarinenses de capital aberto**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2008. Disponível em: <[http://proxy.furb.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=491](http://proxy.furb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=491)>. Acesso em: 26 maio 2014.

LUNKES, R. J.; RIPOLL-FELIU, V.; GINER-FILLOL, A.; ROSA, F. S. Estudo sobre a implantação do orçamento baseado em desempenho na autoridade portuária de Valência. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 49-76, jan. /fev. 2013.

LUSTRI, D. A.; VIANA, A. B. N.; MIURA, I. K.; VIEIRA, A. R. **Visão compartilhada de objetivos e estratégias: do discurso à prática**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., São Paulo, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINI, C. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 53, n. 4, p. 31-52, out. /dez. 2002.

MEYER JÚNIOR, V.; SERMANN, L. I. C.; MANGOLIM, L. Planejamento e Gestão Estratégica: viabilidade nas IES. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/ivcoloquio/a0index.php>>. Acesso em: 26 mai. 2014.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PICCHIAI, D. O Plano de Desenvolvimento Institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais. **Revista Gual**, v. 5, n. 3, p. 23-45, dez. 2012. DOI: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p23>>.

REIS, C. Z. T. **Estágios da institucionalização do modelo de alocação de recursos orçamentários das universidades federais brasileiras**. 2011. Dissertação (Mestrado em



Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAD), Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2011.

SIRAT, M. B. Strategic planning directions of Malaysia's higher education: university autonomy in the midst of political uncertainties. **High Educ.**, v. 59, p. 461-473, 2010. DOI: 10.1007/s10734-009-9259-0.

VASCONCELLOS, M. L. L.; MELO, V. S.; LUNKES, R. J. Orçamento pode desempenho: uma análise da relação entre desempenho e alocação de recursos em ações no orçamento de uma instituição federal de ensino superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 148-168, jan. 2014. DOI: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n1p148>>.

ZHANG, A. Learning Strategic Planning from Australian and New Zealand University Experience. **Chinese Education and Society**, v. 47, n. 2, p. 43-55, mar. /apr. 2014. DOI: 10.2753/CED1061-1932470203.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

A. R. SANTOS, H. J. MOURA. O Orçamento e o Desempenho nas Universidades Federais entre 2005 a 2014. **Rev. FSA**, Teresina, v.14, n.3, art.1, p.03-27, mai./jun. 2017.

Contribuição dos Autores	A. R. Santos	H. J. Moura
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X