

UMA PROPOSTA ALTERNATIVA DE DISTRIBUIÇÃO ORÇAMENTÁRIA PARA AS UNIDADES DA UFRJ

RESUMO

A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) adotou em 2005 o orçamento participativo como um instrumento de planejamento e implantou uma nova cultura gerencial. No entanto, tal procedimento não vem garantindo uma distribuição necessariamente justa dos seus recursos. O objetivo deste trabalho é propor uma forma de distribuição interna dos recursos financeiros na UFRJ mais condizentes com os desempenhos, necessidades e especificidades das suas unidades. No Referencial Teórico foram abordados os temas: Universidades objeto de estudo (além da UFRJ, a UFMG e a UFRGS, que serviram como benchmarking); Orçamento Participativo; e o Orçamento nas Universidades Federais. Metodologicamente, foi aplicada a Regressão Linear Múltipla para gerar os modelos que as duas universidades federais utilizadas como benchmarking empregam nas suas distribuições internas. Cada um destes modelos foi, então, aplicado aos dados da UFRJ. Assim, foi obtido o quanto teria sido orçado para cada unidade da UFRJ se esta tivesse empreendido o mesmo racional de alocação que a UFMG e a UFRGS utilizam. Os resultados foram comparados e revelaram que a matriz com base nos indicadores e dados da UFMG é a mais adequada, pois utiliza uma série de dados maior, mais atualizada e um número superior de indicadores, quando comparada à matriz da UFRGS. A conclusão alerta para a importância de uma boa gestão orçamentária a fim de que as universidades públicas federais possam exercer o seu papel social com eficiência.

PALAVRAS-CHAVES: Universidades Federais; Orçamento Público; Orçamento Participativo.

AN ALTERNATIVE BUDGET DISTRIBUTION PROPOSAL FOR THE UFRJ UNITS

ABSTRACT

The Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ) adopted in 2005 the participatory budgeting as a tool for planning and deployed a new managerial culture. However, this procedure hasn't been ensuring a fair distribution of its resources. The aim of this work is to propose a way – for the internal distribution of financial resources at UFRJ – more consistent with the needs, specificities and performances of its units. Within the theoretical framework, the following issues were addressed: the study object universities (apart from UFRJ, UFRGS and UFMG, which served as benchmarking); participatory budgeting; and budget in federal universities. Methodologically, the Multiple Linear Regression was used to generate the models that the two federal universities used as benchmarking use for their internal distributions. Each of these models was then applied to the UFRJ data. Thus, it was obtained how much would have been budgeted for each UFRJ unit if it had undertaken the same UFMG and UFRGS allocation rational. The results were compared and showed that the budget allocation based on the UFMG indicators and data is the most appropriate one because it uses a larger and more up-to-date data series, with more indicators, when compared to the UFRGS budget allocation. Conclusion alerts to the importance of a good budget management so that federal public universities may exercise their social role efficiently.

KEYWORDS: Federal Universities; Public Budgeting; Participatory Budgeting.

*Revista Brasileira de
Administração Científica,
Aquidabã, v.6, n.2, Jul, Ago, Set,
Out, Nov, Dez 2015.*

ISSN 2179-684X

SECTION: *Articles*
TOPIC: *Gestão Pública*



DOI: 10.6008/SPC2179-684X.2015.002.0013

George Pereira da Gama Junior

Universidade Estácio de Sá, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/1823118943272627>
george_vanessa@hotmail.com

Marco Aurélio Carino Bouzada

Universidade Estácio de Sá, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/3017782305924304>
marco.bouzada@estacio.br

Received: 30/09/2015

Approved: 04/11/2015

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Referencing this:

GAMA JUNIOR, G. P.; BOUZADA, M. A. C.. Uma proposta alternativa de distribuição orçamentária para as unidades da UFRJ. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, v.6, n.2, p.186-203, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2015.002.0013>

INTRODUÇÃO

As universidades federais, também chamadas de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), têm, como autarquias de regime especial que são, a sua autonomia administrativa, financeira e patrimonial garantidas constitucionalmente pelo art. 207 da Constituição da República Federativa do Brasil (CF). Assim, cada instituição adota o modelo de gestão que melhor atenda as suas necessidades, para que possa alcançar os seus objetivos.

Nas universidades federais, uma boa administração dos recursos financeiros, juntamente com a boa gestão acadêmica, é um dos alicerces básicos para o seu sucesso, pois elas dependem do orçamento público, que é limitado, para desenvolverem as suas atividades com excelência. Isso é especialmente verdadeiro na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), a maior universidade federal do Brasil, onde seu orçamento anual e os seus números também acompanham essa grandeza. Os dados apresentados em seu Relatório de Gestão de 2010 (UFRJ, 2010) indicam uma dotação inicial de R\$ 1.743.234.753,00, sendo R\$ 1.473.859.865,00 com pagamento de pessoal e encargos sociais, R\$ 242.240.674,00 com outras despesas correntes e R\$ 27.134.214,00 com investimento. Essa dotação inicial representa, por exemplo, mais de 10 vezes o orçamento da Universidade Federal do Acre, que é de R\$ 171.673.760,00 (UFAC, 2010).

A administração dos recursos financeiros deve ser tanto para as despesas comuns a todas as unidades das instituições, tais como energia elétrica, água e esgoto, telefonia, limpeza, vigilância, etc., como para as despesas específicas de cada unidade. Para uma melhor gestão destas últimas despesas, muitas universidades federais, como por exemplo, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), instituições selecionadas para esse estudo como instituições *benchmarking*, vêm adotando o orçamento participativo para dar maior eficiência e agilidade às necessidades específicas de cada unidade nas instituições.

Inserindo-se nesse contexto, a UFRJ adotou em 2005 o orçamento participativo como um instrumento de planejamento e implantando uma nova cultura gerencial, que consiste na descentralização de recursos às unidades, de modo que estas tenham condições de executar as suas despesas com maior eficiência e celeridade. Em 2005 e 2006, primeiros anos da implantação do orçamento participativo na UFRJ, os critérios para a descentralização dos recursos às unidades eram subjetivos: não eram baseados em indicadores que distinguíssem as unidades em função do seu desempenho acadêmico, espaço físico, material humano, etc..

Isto causava um descontentamento geral, pois, como os critérios eram subjetivos, muitos diretores das unidades achavam que mereciam receber mais recursos alegando que seus indicadores eram maiores, ou melhores, mesmo não tendo base para sustentarem seus argumentos. Para que essa descentralização se tornasse mais justa, em 2007 foi criada uma

matriz estabelecida por alguns indicadores acadêmicos, norteando, assim, a distribuição dos recursos de uma forma mais compensatória.

Porém, talvez por motivo de falta de interesse da alta gestão, de pessoal disponível para realizar o levantamento dos dados e também por fatores políticos internos, desde aquele ano, 2007, não houve atualização dos indicadores desta matriz. A instituição realizou, nos últimos anos, apenas aumentos lineares no orçamento destinado a cada unidade da UFRJ, ocasionando, assim, descontentamento por parte dos diretores dessa instituição. Para resolver eventuais discrepâncias nessa distribuição, faz-se necessária elaboração de uma nova matriz com indicadores atuais que reflita o desempenho de cada unidade, e com isso, faça com que a distribuição dos recursos seja mais justa, o que constitui a proposta apresentada neste artigo.

Sendo assim, o problema de estudo consiste em identificar uma forma alternativa de distribuição interna de recursos na UFRJ de maneira mais condizente com as especificidades das suas unidades. Para atacar esse problema, o artigo teve como objetivo final propor uma nova matriz capaz de distribuir os recursos às diferentes unidades da UFRJ, de forma mais condizente com os seus desempenhos, necessidades e especificidades.

Os objetivos intermediários foram dois: verificar quais fatores efetivamente impactam a maneira como algumas instituições *benchmarking* (definidas a seguir) alocam o seu orçamento às suas unidades; e comparar a atual distribuição orçamentária da UFRJ com a que seria obtida se fossem utilizados os mesmos critérios de distribuição interna de recursos das instituições *benchmarking*. Além do objetivo final, espera-se que este artigo possa ter colaborado adicionalmente para que outras universidades públicas federais possam exercer as suas boas práticas otimizando os seus recursos orçamentários e cumprindo, assim, o seu papel social com melhor qualidade. Para isso, a metodologia teórica aplicada poderá contribuir servindo de base para que outras IFES possam realizar a distribuição interna dos recursos orçamentários de uma maneira mais ajustada aos desempenhos das suas unidades.

Instituições *benchmarking* e sua relevância

Para instituições *benchmarking*, foram escolhidas a UFMG e a UFRGS. Na seleção, foi levado em consideração o posicionamento delas nos principais *rankings* nacionais e internacionais das melhores universidades. Tais instituições, juntamente com a UFRJ, são as universidades federais brasileiras mais bem colocadas nesses *rankings*.

Nacionalmente, essa condição se verifica pelo resultado no *ranking* elaborado pelo Ministério da Educação (MEC) com base no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), considerando o Índice Geral de Cursos (IGC) de 2010. Essas universidades obtiveram as seguintes colocações: UFRGS - 3º; UFMG - 5º; UFRJ - 8º (INEP, 2010). Nos *rankings* internacionais, essas universidades também se destacam. Por exemplo, a *Quacquerelli Symonds-QS*, uma organização britânica que classificou as melhores universidades da América Latina,

trouxe em 2012 o seguinte resultado (em seu *ranking*): UFRJ em 8º, UFMG em 13º e UFRGS em 14º. Em 2013, a UFRJ e a UFRGS mantiveram suas posições, mas a UFMG passou a integrar a lista das *top ten*, assumindo a 10ª posição.

Outro *ranking* internacional é o realizado pela Universidade Jiao Tong de Xangai, na China, através da *Academic Ranking of World Universities* que realiza tal *ranking* desde 2003 e trouxe as seguintes colocações com base no número de doutores formados: UFMG entre 301º e 400º, UFRJ entre 301º e 400º e UFRGS entre 401º e 500º. E, por último, a *Webometrics Ranking Web of World Universities*, que avalia o conteúdo disponibilizado na *Internet* (visibilidade na *web*), revelou as seguintes posições em seu *ranking* (da América Latina e do mundo, respectivamente): UFRGS em 3º e 71º, UFRJ em 7º e 171º e UFMG em 11º e 253º.

Este trabalho está estruturado com uma Introdução e apresentando nesta as instituições *benchmarking* estudadas e a relevância do estudo; em seguida no Referencial Teórico é apresentado um breve histórico das instituições pesquisadas, do orçamento participativo e como o orçamento é destinado às universidades federais brasileiras; na Metodologia é abordada toda a sistemática aplicada; na Apresentação e Análise dos Resultados são apresentados os indicadores pesquisados, e os valores das distribuições orçamentárias na UFRJ resultantes da utilização dos mesmos critérios praticados pela UFMG e UFRGS, bem como a síntese dos resultados; e concluindo com as Considerações Finais listando as limitações e as recomendações de estudo.

REVISÃO TEÓRICA

Instituições Pesquisadas

A Universidade Federal do Rio de Janeiro foi criada pelo Decreto nº 14.343, de 07 de setembro de 1920 (BRASIL, 1920), inicialmente com o nome de Universidade do Rio de Janeiro mediante uma justaposição de três instituições tradicionais de ensino superior – Faculdade de Medicina, Escola Politécnica (Engenharia) e Faculdade de Direito, sem maior integração entre elas e cada uma conservando suas características próprias (FÁVERO, 1999).

Em 05 de novembro de 1965 (BRASIL, 1965), através da Lei nº 4.831, foi conferida à universidade a sua atual identidade, Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, e em 13 de março de 1967 (BRASIL, 1967), e por meio do Decreto nº 60.455-A, A UFRJ teve a sua reestruturação aprovada. A finalidade que justifica a existência da UFRJ e que baliza seus objetivos estratégicos consiste em proporcionar à sociedade brasileira os meios para dominar, ampliar, cultivar, aplicar e difundir o patrimônio universal do saber humano, capacitando todos os seus integrantes a atuar como força transformadora, promovendo uma educação em nível superior pública, gratuita e universal (UFRJ, 2010).

A história da UFMG teve início em 1927, em atenção aos anseios surgidos no movimento de caráter emancipador dos inconfidentes, nos fins do século XVIII, durante a Conspiração ou Inconfidência Mineira. O presidente do Estado de Minas Gerais, naquela ocasião, o Dr. Antônio

Carlos Ribeiro de Andrada, assinou a Lei Estadual nº 956, em 7 de setembro de 1927 (MINAS GERAIS, 1927), para a criação da Universidade de Minas Gerais (UMG).

A Lei nº 4.759, de 20 de agosto de 1965 (BRASIL, 1965) alterou a denominação da Universidade de Minas Gerais para a atual Universidade Federal de Minas Gerais. A instituição tem como objetivo estratégico gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, destacando-se como instituição de referência nacional, formando indivíduos críticos e éticos, com uma sólida base científica e humanística, comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade e com o desenvolvimento socioeconômico regional e nacional (UFMG, 2011).

A criação da UFRGS foi amparada pelo Estatuto das Universidades Brasileiras e pela Reforma Francisco Campos, quando o Governo do Estado do Rio Grande do Sul publicou o Decreto nº 5.758, em 28 de novembro de 1934, criando a Universidade de Porto Alegre (UPA) (UFRGS, 2010). Na elaboração da Constituição do Estado, em 1946, professores de Pelotas tomaram a iniciativa de apresentar, juntamente com outros parlamentares, emenda propondo a transformação da Universidade de Porto Alegre em Universidade do Rio Grande do Sul - URGS (CUNHA, 2009).

Em 4 de dezembro de 1950, por meio da Lei nº 1.254 (BRASIL, 1950), a URGS foi federalizada, passando à esfera administrativa da União, sendo denominada Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) (UFRGS, 2010). A missão da UFRGS está estabelecida no seu Estatuto através do art. 5º, título II: “A Universidade Federal do Rio Grande do Sul tem por finalidade precípua a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico integradas no ensino, na pesquisa e na extensão” (UFRGS, 2010).

Orçamento Participativo

No final do século passado, a participação social começou a ter grande relevância nos processos de elaboração das políticas públicas das comunidades locais (MILANI, 2008). A Magna Carta do Brasil, a Constituição Federal promulgada em 1988, consagrou já no seu primeiro artigo a República Federativa do Brasil como Estado Democrático de Direito, tratando como fundamentos, entre outros, a cidadania (inciso II). Nesse mesmo artigo, no parágrafo único, afirma-se que “*todo poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente*”. Esses termos inauguram o espírito para se estimular uma maior participação popular e controle social na República (NETO, 2009).

A Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001 (BRASIL, 2001), conhecida como Estatuto das Cidades, que regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, instituiu em seu art. 4º, inciso III, alíneas (e) e (f), como instrumento para política urbana em planejamento municipal as ‘*diretrizes orçamentárias e orçamento anual*’ e a ‘*gestão orçamentária participativa*’, respectivamente, dando legalidade à prática.

Cavalcante (2007) acrescenta que esse estímulo indica um revigoramento da sociedade civil e a trajetória rumo a um sistema político plural, composto de diferentes arranjos participativos. Neste cenário, a iniciativa que tem merecido bastante atenção no campo acadêmico, não apenas pelo seu caráter inovador, mas também pela sua proliferação nos governos locais, em especial nos municípios, é o orçamento participativo. O orçamento participativo é definido por Pires (2010) como uma das experiências em andamento, nas duas últimas décadas, que procura responder aos anseios de aprofundamento democrático na gestão das contas públicas, apontando na direção de uma democracia participativa que se não coloca em questão a validade da democracia representativa, propõe uma calibragem mais fina dos mecanismos de representação para, com isso, tornar o regime democrático mais efetivo e as finanças públicas mais eficientes e inclusivas.

Para Novy e Leubolt (2005), o orçamento participativo é um bem social de inovação que surgiu a partir de um entrelaçado processo que envolveu o Estado e a sociedade civil. Já Goldfrank e Schneider (2006) lembram que no início foi um processo em que centenas de milhares de cidadãos se reuniram em assembleias públicas para estabelecer prioridades de investimento para a sua própria região e para o Estado como um todo. Neto (2009) destaca que, embora já houvesse experiências anteriores da prática do orçamento participativo, ele começou a ganhar destaque nacional a partir do ano de 1989, com sua adoção em Porto Alegre (RS), e a partir desse momento tem aumentado consideravelmente o número de municípios que o abraçaram. Dada a sua longevidade e importância relativa, a experiência de Porto Alegre ganhou destaque nacional e internacional. Segundo dados apresentados pelo projeto Democracia Participativa, foram constatadas 194 experiências de orçamento participativo entre 2001 e 2004 no Brasil.

Uma experiência mais recente (2011) de aplicação do orçamento participativo relatada por Novaes e Santos (2014) contribuiu apenas parcialmente com a democratização da gestão municipal em Vitória da Conquista (BA), já que a população local não participou efetivamente na definição de políticas públicas e na forma de distribuição dos recursos municipais. O orçamento participativo se espalhou primeiramente pelo Brasil, depois para a América Latina e hoje está presente em todo mundo. Em 2008 já havia mais de 100 cidades européias que o haviam adotado. Entre elas estão grandes cidades como Sevilha na Espanha e diversos bairros das cidades da capital de Paris, Roma, Lisboa e Berlim (SINTOMER et al., 2008).

O destaque internacional pode ser constatado pelo manual elaborado pela Organização das Nações Unidas/ONU, através do seu Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos, contendo 77 perguntas frequentes (ONU-HABITAT, 2004). Goldfrank (2006) ressalta que dentro de um período relativamente curto, de 1990 a 2005, o orçamento participativo evoluiu drasticamente, passando de cerca de uma dúzia de cidades, principalmente no Brasil, para algo entre 250 a 2500 localidades na América Latina.

No âmbito educacional, Campanha e Tenório (2009) avaliaram a eficácia do Orçamento Participativo no tocante às demandas de um município baiano, concluindo que a visão técnica e

política da Secretaria de Educação definem bem mais as diretrizes de elaboração e execução das políticas públicas educacionais locais do que as demandas educacionais do Orçamento Participativo.

Orçamento nas Universidades Federais Brasileiras

De modo a garantir o direito dos brasileiros à educação, a Constituição Federal de 1988 assegura em seu art. 212, que a União aplicará, anualmente, na manutenção e no desenvolvimento da educação, nunca menos que 18% da receita de impostos (BRASIL, 2001). Parte dessa aplicação dos recursos da União da receita dos impostos com a educação é destinada às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), pois, no Brasil, o financiamento dessas instituições depende fundamentalmente da assistência do poder público (subsídios), via orçamento, para a sua manutenção (SOARES et al., 2009).

Essa garantia de recursos à educação também se verifica no art. 55 da Lei de Diretrizes e Bases da educação (LDB), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996), onde estabelece que caberá à União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para a manutenção e ao desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantidas. De acordo com Amaral (2003), o mecanismo que o governo utiliza para financiar a educação superior é centrado na forma do financiamento incremental ou inercial, no qual os recursos financeiros do ano anterior são tomados como base para o orçamento de um determinado ano, com o novo valor definido unilateralmente pelo governo.

A União destina às universidades federais os recursos que fazem parte do Fundo Público Federal. Tais recursos são oriundos da sociedade e colocados à disposição do Governo Federal para implementação das políticas públicas da União (AMARAL, 2003). Para Freitas et al. (2005), existem três fontes de recursos nas universidades federais: A primeira são as receitas governamentais provenientes da União. A segunda são os convênios, podendo ser de caráter federal, estadual ou municipal. A terceira e última fonte relevante para as universidades federais são as receitas próprias.

A publicação do Decreto nº 7.233, de 19 de julho de 2010 (BRASIL, 2010), em seu art. 4º, estabelece que o Ministério da Educação (MEC) deverá observar a matriz de distribuição para a alocação de recursos destinados a despesas classificadas como OCC no momento da elaboração das propostas orçamentárias anuais das universidades federais. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) repassa os recursos ao Ministério da Educação (MEC), que se encarrega de determinar o montante destinado ao pagamento de pessoal, à manutenção e aos investimentos das universidades federais. Em um segundo momento, para a distribuição dos recursos entre as IFES, o MEC utiliza metodologias baseadas no mecanismo de financiamento por fórmulas, no qual se verificam expressões matemáticas que contêm variáveis/indicadores das necessidades de manutenção e de desempenho de cada IFES (AMARAL, 2003).

Pires (2005) complementa dizendo que o processo que determina o orçamento global e individual para a manutenção e investimentos das universidades federais é composto por três fases distintas: Na primeira, o MEC estabelece um 'teto' global de recursos que será destinado às universidades federais. Na segunda, o orçamento global é distribuído de acordo com as regras previamente estabelecidas pelo modelo da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), sendo definidos, assim, os orçamentos individuais. Na terceira, orçamentos individuais são informados às universidades, através de limites, que elaboram as suas propostas orçamentárias internas de acordo com as suas estratégias, em seguida procedem à alocação dos recursos por elemento de despesa, devolvendo-as então ao MEC, que por sua vez consolida todas as propostas das suas unidades orçamentárias relativas ao exercício seguinte e encaminha para o MPOG.

De acordo com Pires (2005), a concepção geral do modelo da ANDIFES para distribuição do orçamento às IFES se fundamenta no número de alunos equivalentes das instituições. O cálculo do aluno equivalente para cada universidade integra quatro indicadores parciais, referentes às atividades educacionais nos seguintes níveis: Graduação, Mestrado, Doutorado e Residência Médica (SESu, 2005).

METODOLOGIA

De acordo com a classificação de Vergara (2009), a abordagem da pesquisa pode ser enquadrada como quantitativa, em função do tratamento das informações através de técnicas estatísticas. Quanto aos fins, foi explicativa, já que teve como principal objetivo tornar algo inteligível, e metodológica já que se referiu a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Já quanto aos meios a pesquisa foi documental uma vez que foi realizada em documentos conservados no interior, físico e virtual, de órgãos públicos (UFRJ, UFMG e UFRGS).

Inicialmente foi realizada uma pesquisa na literatura, ou seja, livros, documentos, *Internet*, trabalhos publicados (teses, dissertação e artigos), bem como um levantamento nas instituições estudadas (UFRJ, UFMG e UFRGS) e em outras, acerca de fatores/indicadores que fizessem sentido impactarem o orçamento de cada unidade. Alguns dos principais indicadores levantados foram, dentre outros: números de alunos e professores, espaço físico, conceito CAPES e cursos noturnos. Após a definição dos indicadores que seriam levados em consideração, foram coletados os valores correspondentes a cada um desses fatores e o orçamento alocado em cada uma das unidades acadêmicas nas instituições *benchmarking* (UFMG – 2004 a 2010 e UFRGS – 2004) e na UFRJ (2011).

Em um primeiro momento, pensou-se em incluir, como um dos indicadores, os recursos que as unidades internas das IFES recebem provenientes das fundações de apoio, pois imaginava-se que esses recursos pudessem fazer diferença no desempenho das unidades. No entanto, descobriu-se que as unidades em si não recebem recursos das fundações, e sim os

professores/pesquisadores através dos seus diversos projetos individuais, além de que muitos recursos são repassados diretamente dos órgãos financiadores às fundações de apoio, tornando, assim, difícil o acesso a essas informações. Percebeu-se ainda que os benefícios trazidos às unidades das IFES pelas fundações de apoio podem representar resultados visíveis/físicos, onde os projetos contemplam reformas e até mesmo construções de laboratórios de pesquisas, ou podem ser mais acadêmicos, por exemplo, no oferecimento de cursos de especialização ou extensão, em especial os *in company*, onde a unidade não recebe nenhum benefício direto (físico). Em função dessas especificidades, decidiu-se não incluir tal indicador na lista dos que deveriam compor a relação para esse estudo.

Com os dados apurados nas IFES estudadas, UFMG e UFRGS, foi rodada, no Excel-MS, uma regressão linear múltipla para cada uma delas, onde a variável dependente foi o orçamento alocado a cada unidade nos anos de 2004 a 2010 na UFMG e 2004 na UFRGS, e as variáveis explicativas foram os fatores levantados na etapa de coleta de dados. A quantidade de observações em cada regressão foi a quantidade de unidades da instituição em questão vezes a quantidade de anos que compõe o histórico.

A regressão linear múltipla foi escolhida como ferramenta de tratamento de dados por ser capaz de explicar, através de uma equação, o comportamento de uma grandeza dependente (no caso, o orçamento alocado a cada unidade) em função de diversas causas (os indicadores, no caso). A escolha de tal ferramenta também é justificada pelo fato de tratar-se de uma abordagem razoavelmente intuitiva e de fácil explicação acerca do seu funcionamento e da interpretação dos seus resultados, o que seria fundamental para que as implicações desta pesquisa fossem, de fato, entendidas e, conseqüentemente, implementadas pelos gestores da UFRJ.

Os resultados dessas regressões foram os coeficientes (que representaram o peso/importância) de cada fator na equação que explicou a alocação orçamentária, dos quais foram destacados os que efetivamente (com significância estatística, a 5%) impactam a distribuição internas nas IFES estudadas. Com esses procedimentos, cumpriu-se, assim, o primeiro objetivo intermediário desse estudo. A partir destas equações que explicaram a alocação orçamentária na UFMG e na UFRGS, o próximo passo consistiu em aplicá-las, mas com os valores dos indicadores/fatores ocorridos na UFRJ. Assim, foi obtido o quanto teria sido orçado para cada unidade da UFRJ se esta tivesse utilizado o mesmo racional de alocação que a UFMG e a UFRGS.

A partir daí, foi possível fazer as comparações entre os valores atualmente distribuídos pela UFRJ com os valores que seriam distribuídos caso adotasse os mesmos racionais das instituições *benchmarking*. Nessas comparações, foram consideradas somente as unidades da UFRJ que possuem cursos de graduação, uma vez que essa característica diz respeito a sete dos vinte e sete indicadores utilizados pela UFMG e dois dos cinco utilizados pela UFRGS na distribuição interna dos seus recursos. Com isso, cumpriu-se o segundo objetivo intermediário da pesquisa. De posse dessas comparações, foi possível questionar a distribuição atual de recursos

na UFRJ e, assim, encontrar uma nova forma de distribuição, mais alinhada com as especificidades das unidades, cumprindo dessa forma, o objetivo final do estudo.

RESULTADOS

Indicadores Pesquisados

Na UFMG foram apurados que os 27 indicadores utilizados para a distribuição interna dos seus recursos são: Área construída (m²), Alunos matriculados em graduação, Vagas abertas em graduação, Vagas equivalentes em graduação, Duração média dos cursos (anos) em graduação, Alunos equivalentes em graduação, Alunos formados em graduação, Eficiência na formação de alunos em graduação, Distribuição percentual dos alunos em graduação entre as unidades, Alunos de graduação em curso noturno, Dissertações de mestrado, Teses de doutorado, Alunos matriculados em mestrado, Alunos matriculados em doutorado, Alunos equivalentes de pós-graduação, Total de docentes, Relação aluno-professor, Docentes doutores, Docentes mestres, Docentes especialistas, Docentes graduados, Índices de titulação de docentes, Trabalhos publicados, Docentes com 40 horas e Dedicção Exclusiva (DE), Conceito CAPES (triênio), Despesas extra matriz e Orçamento inicial do exercício anterior.

Na UFRGS, os 5 indicadores são: Área física (m²), Matrícula hora teórica, Matrícula hora prática, Capacidade docente e Tipicidade de gastos. Vários desses indicadores (sobretudo os da UFMG) estão em consonância com os identificados como relevantes para instituições comunitárias de ensino superior por Zanin *et al.* (2015), que os associaram a quatro constructos – Ensino, Pesquisa, Gestão e Extensão – estando os três primeiros bem representados na lista de indicadores das instituições *benchmarking*.

Distribuição Orçamentária Resultante da Utilização dos Mesmos Critérios Praticados pela UFMG

O resultado da regressão linear múltipla que fora rodada com os dados dos 27 indicadores que compõem a matriz de distribuição dos recursos internos na UFMG do período de 2004 a 2010 gerou as informações apresentadas na tabela 1 a seguir. Das informações resultantes dessa regressão linear múltipla, constantes na tabela 1, observa-se que o R-Quadrado, que é uma medida da proporção da variabilidade em Y (orçamento distribuído pela UFMG) que é explicada por X (dados dos indicadores da UFMG), é 0,994 (bem próximo do alinhamento perfeito = 1,00). São apresentados também os coeficientes que representaram o peso de cada indicador na equação que explicou a alocação orçamentária.

Observa-se ainda que, através do Valor-P dos coeficientes, sete indicadores se revelaram como sendo os que efetivamente impactam a maneira como a UFMG aloca o seu orçamento às suas unidades. Essa relação cumpre parte (UFMG) do primeiro objetivo intermediário do presente estudo. São eles (com os seus respectivos Valores-P): Alunos Equivalentes de Pós-Graduação

(0%), Total de Docentes (0%), Docentes com 40 horas e Dedicção Exclusiva (DE) (1%), Orçamento Inicial do Exercício Anterior (0%), Dissertações de Mestrado (3%), Docentes Doutores (0%), Área Construída (m²) (0%). Os três primeiros indicadores aparecem como relevantes na citada pesquisa de Zanin *et al.* (2015) e estão associados ao construto Ensino; os dois últimos, também relevantes, por sua vez, dizem respeito ao construto Gestão.

Tabela 1 - Resumo dos resultados (UFMG)

Estatística de Regressão				
R múltiplo	0,997			
R-Quadrado	0,994			
R-quadrado ajustado	0,992			
Erro padrão	12.570,41			
Indicadores	Coefficientes	Valor-P	95% inferiores	95% superiores
Interseção	55.964,53	0,15	(19.504,80)	131.433,86
Área Construída (m ²)	0,73	0,00	0,29	1,16
Alunos Matriculados em Graduação	10,26	0,24	(6,81)	27,33
Vagas Abertas em Graduação	(10,14)	0,80	(88,93)	68,65
Vagas Equivalentes em Graduação	106,70	0,48	(190,02)	403,42
Duração do curso (anos) em Graduação	(3.159,63)	0,59	(14.826,99)	8.507,73
Alunos Equivalentes em Graduação	(43,88)	0,21	(112,22)	24,46
Alunos Formados em Graduação	3,38	0,95	(96,38)	103,14
Eficiência na Formação de Alunos em Graduação	(1.275,19)	0,94	(33.502,03)	30.951,65
Distribuição Percentual dos Alunos em Graduação entre as unidades	(612,39)	0,32	(1.830,40)	605,63
Alunos de Graduação em Curso Noturno	0,25	0,98	(16,10)	16,61
Dissertações de Mestrado	257,54	0,03	33,41	481,67
Teses de Doutorado	(139,58)	0,52	(572,56)	293,39
Alunos Matriculados em Mestrado	83,04	0,29	(70,58)	236,65
Alunos Matriculados em Doutorado	(33,50)	0,64	(176,08)	109,08
Alunos Equivalentes de Pós-Graduação	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Docentes	0,00	0,00	0,00	0,00
Relação Aluno-Professor	340,03	0,31	(320,67)	1.000,73
Docentes Doutores	694,07	0,00	317,92	1.070,22
Docentes Mestre	54,89	0,82	(432,64)	542,42
Docentes Especialistas	690,56	0,09	(108,81)	1.489,94
Docentes Graduados	(549,08)	0,49	(2.133,73)	1.035,57
Índice de Titulação de Docentes	(10.092,70)	0,13	(23.186,77)	3.001,31
Trabalhos Publicados	(11,27)	0,55	(48,78)	26,23
Docentes com 40 horas e Dedicção Exclusiva (DE)	(512,00)	0,01	(898,01)	(125,98)
Conceito CAPES (Trinênio)	1.947,65	0,36	(2.254,46)	6.149,76
Despesas Extra Matriz	(0,02)	0,41	(0,06)	0,03
Orçamento Inicial do Exercício Anterior	0,89	0,00	0,82	0,96

Fonte: Autor

Os coeficientes também serviram de base para estabelecer os valores que seriam distribuídos pela UFRJ se esta adotasse o mesmo racional que a UFMG, cumprindo, assim, parte (UFMG) do segundo objetivo intermediário. A comparação entre os valores distribuídos pela UFRJ e a UFMG, somente com as unidades da UFRJ que possuem cursos de graduação, é apresentada na tabela 2 a seguir. Nela, são apresentados: na coluna (1), os valores que atualmente a UFRJ distribui às suas unidades; na coluna (2), os valores que a UFRJ deveria distribuir caso adotasse o mesmo racional que a UFMG utiliza como distribuição interna de recursos; na coluna (3), a diferença entre essas duas distribuições; e na coluna (4), os desvios (positivos ou negativos) da diferença (3) sobre a distribuição com o racional da UFMG.

A visualização também pode ser feita no diagrama de dispersão apresentado no gráfico 1 a seguir. A reta diagonal apresentada na figura 1 divide as unidades da UFRJ entre aquelas que receberiam menos recursos caso a UFRJ adotasse o racional da UFMG (acima da reta) e aquelas que receberiam mais se o racional utilizado pela UFRJ fosse o mesmo que o da UFMG (abaixo da reta). A correlação linear entre as duas variáveis – orçamento UFRJ e distribuição segundo racional UFMG – é muito alta (96,19%), indicando um fortíssimo alinhamento. Observa-se ainda que, no resultado da comparação apresentado na tabela 2, das 31 unidades da UFRJ selecionadas para esse estudo, 24 (77%) tiveram o desvio (positivo ou negativo) variando abaixo dos 10%.

Tabela 2 - Comparação na distribuição do orçamento - UFRJ X UFMG

Unidades da UFRJ	Sigla	Orçamento distribuído pela UFRJ (1)	Distribuição com o racional da UFMG (2)	Diferença (3) = (1) - (2)	Desvio (4) = (3) / (2)
IPPUR	IPPUR	184.427,73	211.338,48	(26.910,75)	-12,73%
Escola Politécnica	POLI	365.611,15	411.289,01	(45.677,87)	-11,11%
Instituto de Química	IQ	353.453,54	394.888,76	(41.435,21)	-10,49%
IESC	IESC	183.385,73	203.557,96	(20.172,23)	-9,91%
Instituto de Matemática	IM	432.663,58	480.237,52	(47.573,94)	-9,91%
Observatório do Valongo	OV	80.858,83	89.138,51	(8.279,68)	-9,29%
Instituto de Microbiologia	IMIC	275.064,69	299.766,64	(24.701,95)	-8,24%
Escola de Serviço Social	ESS	145.728,66	157.778,99	(12.050,32)	-7,64%
Instituto de Geociências	IGEO	304.577,79	328.680,03	(24.102,24)	-7,33%
Instituto de Economia	IE	372.771,47	399.851,21	(27.079,75)	-6,77%
Instituto de Física	IF	445.008,40	475.252,13	(30.243,73)	-6,36%
Escola de Química	EQ	447.796,83	474.425,83	(26.629,01)	-5,61%
ICB	ICB	569.655,13	602.582,07	(32.926,94)	-5,46%
IFCS	IFCS	440.953,50	463.868,06	(22.914,56)	-4,94%
Instituto de Psicologia	IP	262.006,53	273.048,36	(11.041,83)	-4,04%
Escola de Comunicação	ECO	351.061,04	360.302,86	(9.241,82)	-2,57%
FACC	FACC	255.493,82	259.260,34	(3.766,52)	-1,45%
Escola de Música	EM	294.084,55	292.760,06	1.324,49	0,45%
Faculdade de Odontologia	FO	300.212,65	297.746,21	2.466,45	0,83%
Faculdade de Letras	FL	294.084,55	290.115,57	3.968,99	1,37%
Faculdade de Educação	FE	384.993,77	370.238,56	14.755,22	3,99%
Faculdade de Farmácia	FF	424.961,19	408.148,85	16.812,35	4,12%
Escola de Belas Artes	EBA	393.634,20	376.153,86	17.480,34	4,65%
Instituto de Biologia	IB	491.930,30	466.888,79	25.041,50	5,36%
Faculdade de Arquitetura	FAU	528.539,21	499.166,80	29.372,42	5,88%
Escola de Enfermagem	EEAN	371.685,91	348.786,38	22.899,53	6,57%
Faculdade de Medicina	FM	596.161,56	553.698,51	42.463,05	7,67%
Escola de Educação Física	EEFD	461.281,63	410.155,72	51.125,91	12,46%
Instituto de Nutrição	INUTRI	126.002,05	111.053,17	14.948,87	13,46%
Faculdade de Direito	FND	385.694,00	314.733,26	70.960,74	22,55%
Instituto de Biofísica	IBF	414.913,39	313.784,89	101.128,50	32,23%
TOTAL		10.938.697,38	10.938.697,38	0,00	0%

Fonte: Autor

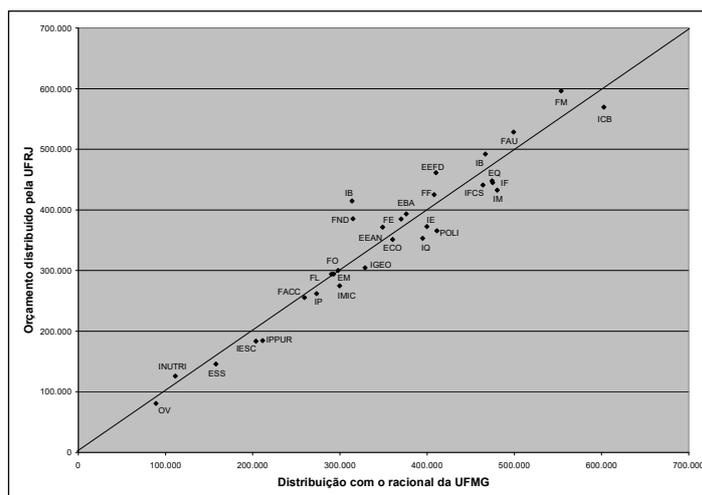


Gráfico 1: Comparação entre os valores distribuídos pela UFRJ e os que seriam distribuídos com o racional da UFMG.

Distribuição Orçamentária Resultante da Utilização dos Mesmos Critérios Praticados pela UFRGS

Na tabela 3 a seguir, são apresentadas as informações resultantes da regressão linear múltipla que fora rodada com os dados dos cinco indicadores que compõem a matriz de distribuição dos recursos internos na UFRGS no ano de 2004.

O R-Quadrado apresentado nesse resultado (0,952) é um pouco menor que o da UFMG (0,994), porém ainda é muito bom. Em relação aos Valores-P, três indicadores se apresentaram como sendo os que efetivamente impactam a maneira como a UFRGS aloca o seu orçamento às suas unidades. São eles: Área Física (m²) (0%), Capacidade Docente (0%) e Tipicidade de Gastos (0%). Os dois primeiros indicadores aparecem como relevantes na citada pesquisa de Zanin *et al.*

(2015) e estão associados ao construto Gestão, estando o segundo indicador também associado ao construto Pesquisa.

Tabela 3 - Resumo dos resultados (UFRGS)

Estatística de Regressão				
R múltiplo				0,976
R-Quadrado				0,952
R-quadrado ajustado				0,898
Erro padrão				15.372,39
Indicadores	Coefficientes	Valor-P	95% inferiores	95% superiores
Interseção	(2.508,07)	0,76	(19.514,62)	14.498,48
Área Física (m ²)	3,22	0,00	1,84	4,60
Matricula Hora Teórica	-	#NÚM!	-	-
Matricula Hora Prática	21.188,31	0,23	(14.153,40)	56.530,03
Capacidade Docente	17,56	0,00	13,22	21,89
Tipicidade de Gastos	1.269,27	0,00	1.023,61	1.514,94

Fonte: Autor

Complementado com o que foi apresentada na seção anterior (UFMG), esta demonstração cumpre o primeiro objetivo intermediário do estudo. Quanto ao segundo objetivo intermediário, e complementando com o que também foi apresentado na seção anterior (UFMG), a tabela 4 a seguir cumpre esse objetivo. As disposições e fórmulas aplicadas à tabela 4 são análogas às aplicadas na tabela 2. Assim como na figura 1, na figura 2 a seguir, a reta diagonal divide as unidades entre as que estão acima e abaixo da distribuição interna do orçamento segundo racional da UFRGS.

A correlação linear entre as duas variáveis – orçamento UFRJ e distribuição segundo racional UFRGS – é moderada (49,73%), indicando um razoável alinhamento. O resultado da comparação apresentado na tabela 4 ainda revela que, das 31 unidades da UFRJ selecionadas para esse estudo, apenas cinco tiveram o desvio (positivo ou negativo) variando abaixo dos 10%, ou seja, um pouco menos que 16% da amostra, bem menos que os 77% da UFMG nessa mesma comparação.

Síntese dos Resultados

Os resultados das regressões lineares múltiplas com base nos dados apurados na UFMG e UFRGS, apresentados nas seções anteriores, trouxeram a possibilidade de fazer comparações entre o orçamento atualmente distribuído pela a UFRJ às suas unidades internas, e os valores que a UFRJ distribuiria se adotasse o mesmo racional que a UFMG e UFRGS adotam. Essas comparações podem ser observadas na figura 3 a seguir, onde pode-se constatar que a relação entre a distribuição da UFRJ e a UFMG é bem mais estreita que a relação entre a UFRJ e a UFRGS. E é mais estreita ainda nos valores menores, até R\$ 350 mil, o que corresponde à metade das unidades, uma vez que a outra metade apresenta alguns *outliers*. Já a relação entre UFRJ e UFRGS apresenta vários *outliers*, demonstrando assim uma maior diferença entre os indicadores utilizados por essas instituições na distribuição interna dos seus recursos.

Atualmente a UFRJ faz a distribuição interna dos seus recursos com base em uma matriz que não é atualizada desde 2007, e vem aplicando apenas aumentos lineares a cada ano. Esse estudo teve como resultado a elaboração de duas novas matrizes que poderão servir de base

para que essa IFES realize uma distribuição que respeite as diferentes características dos cursos, sendo assim mais condizente com os indicadores das suas unidades e, conseqüentemente, mais eficaz.

Tabela 4 - Comparação na distribuição do orçamento - UFRJ X UFRGS

Unidades da UFRJ	Sigla	Orçamento distribuído pela UFRJ (1)	Distribuição com o racional da UFRGS (2)	Diferença (3) = (1) - (2)	Desvio (4) = (3) / (2)
Observatório do Valongo	OV	80.858,83	215.022,17	(134.163,33)	-62,40%
Escola Politécnica	POLI	365.611,15	796.126,59	(430.515,44)	-54,08%
Instituto de Geociências	IGEO	304.577,79	561.945,76	(257.367,97)	-45,80%
Instituto de Química	IQ	353.453,54	627.507,99	(274.054,45)	-43,67%
Faculdade de Odontologia	FO	300.212,65	499.517,54	(199.304,89)	-39,90%
Faculdade de Letras	FL	294.084,55	486.497,36	(192.412,81)	-39,55%
IESC	IESC	183.385,73	282.841,40	(99.455,68)	-35,16%
Faculdade de Medicina	FM	596.161,56	831.888,62	(235.727,07)	-28,34%
Instituto de Microbiologia	IMIC	275.064,69	355.865,79	(80.801,10)	-22,71%
Instituto de Nutrição	INUTRI	126.002,05	155.006,63	(29.004,59)	-18,71%
Escola de Química	EQ	447.796,83	521.925,74	(74.128,91)	-14,20%
Instituto de Biologia	IB	491.930,30	523.179,96	(31.249,66)	-5,97%
Escola de Belas Artes	EBA	393.634,20	403.996,92	(10.362,73)	-2,57%
Instituto de Biofísica	IBF	414.913,39	420.970,88	(6.057,50)	-1,44%
Escola de Serviço Social	ESS	145.728,66	147.627,94	(1.899,28)	-1,29%
Instituto de Física	IF	445.008,40	412.383,45	32.624,95	7,91%
Escola de Música	EM	294.084,55	259.712,20	34.372,36	13,23%
Faculdade de Arquitetura	FAU	528.539,21	442.354,49	86.184,72	19,48%
Instituto de Matemática	IM	432.663,58	326.026,64	106.636,94	32,71%
Faculdade de Farmácia	FF	424.961,19	317.062,09	107.899,10	34,03%
Escola de Comunicação	ECO	351.061,04	259.539,30	91.521,75	35,26%
FACC	FACC	255.493,82	170.131,24	85.362,57	50,17%
Escola de Enfermagem	EEAN	371.685,91	242.712,79	128.973,12	53,14%
Faculdade de Educação	FE	384.993,77	245.244,64	139.749,13	56,98%
ICB	ICB	569.655,13	351.337,15	218.317,98	62,14%
Escola de Educação Física	EEFD	461.281,63	280.861,57	180.420,07	64,24%
IFCS	IFCS	440.953,50	231.874,87	209.078,63	90,17%
Instituto de Psicologia	IP	262.006,53	132.860,60	129.145,93	97,20%
Instituto de Economia	IE	372.771,47	185.294,35	187.477,12	101,18%
IPPUR	IPPUR	184.427,73	85.769,04	98.658,68	115,03%
Faculdade de Direito	FND	385.694,00	165.611,65	220.082,35	132,89%
TOTAL		10.938.697,38	10.938.697,38	0,00	0%

Fonte: Autor

Na elaboração dessas novas matrizes, foram aplicados os racionais de cálculo para a distribuição interna dos recursos utilizados pela UFRGS e a UFMG, resultado das equações compostas pelos coeficientes apresentados nas tabelas 1 e 3, respectivamente. Dessa forma, a equação seguindo o racional da UFRGS pode ser visualizada a seguir: Valor orçado para a unidade = -2.508,07 + 3,22 x Área Física (m²) + 21.188,31 x Matrícula Hora Prática + 17,56 x Capacidade Docente + 1.269,27 x Tipicidade de Gastos.

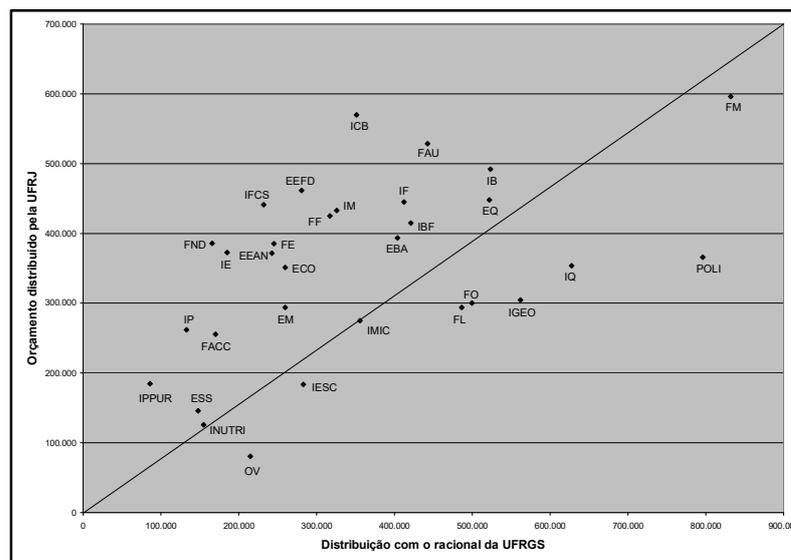


Gráfico 2: Comparação entre os valores distribuídos pela UFRJ e os que seriam distribuídos com o racional da UFRGS.

A equação da UFMG pode ser obtida utilizando a mesma lógica com os indicadores e coeficientes constantes na tabela 1.

CONCLUSÕES

O objetivo do presente estudo foi propor à UFRJ uma matriz alternativa capaz de distribuir os recursos internamente às suas unidades, de uma forma mais condizente com os seus desempenhos, necessidades e especificidades. Como resultado, foram apresentadas duas matrizes, uma referente aos indicadores e dados da UFMG e a outra referente à UFRGS.

Com base nas informações constantes na seção 4, optou-se por sugerir que a distribuição segundo o racional da UFMG seja a mais indicada a ser proposta à UFRJ, pois aquela utiliza um histórico de dados maior e está baseada em uma quantidade maior de indicadores (27 contra 5 da UFRGS) com seus valores mais atualizados. Além disso, na comparação dos valores a serem distribuídos segundo cada racional contra o que foi efetivamente alocado pela UFRJ, percebeu-se um maior alinhamento (96,19% de correlação) no caso da UFMG (contra 49,73% da UFRGS). A verificação visual deste maior alinhamento está disponível no gráfico 3. Esse maior alinhamento (e conseqüente menor necessidade de uma mudança drástica) favorecia o aspecto político da uma eventual troca de matrizes: parece razoável inferir que seria menos desgastante politicamente mudar para a matriz da UFMG do que para a matriz da UFRGS.

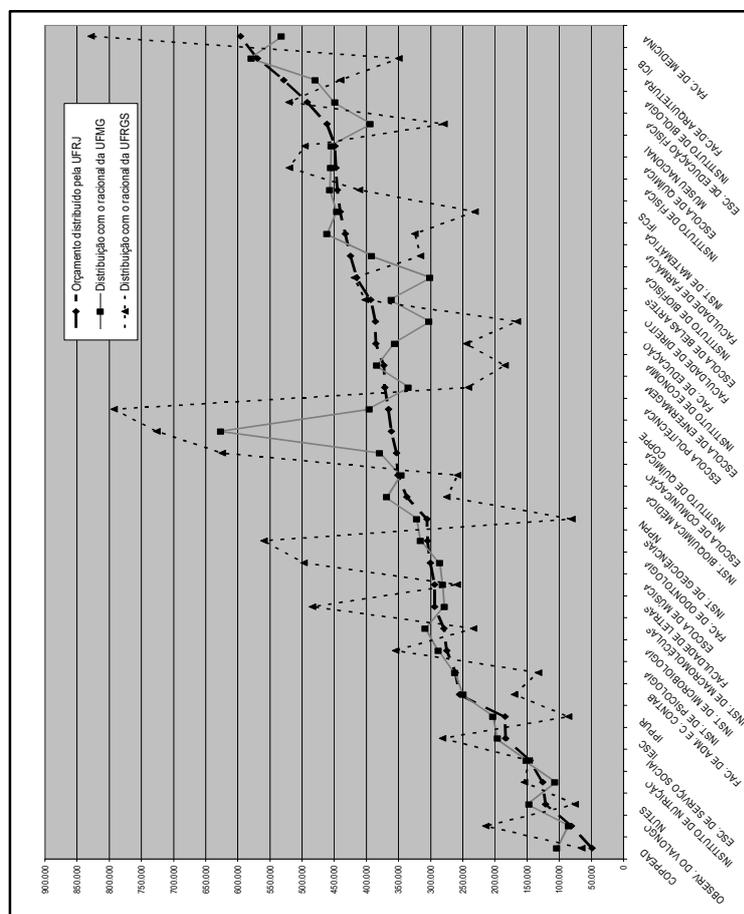


Gráfico 3: Comparação gráfica na distribuição do orçamento UFRJ / UFMG / UFRGS.

A UFRJ, por ser a maior universidade federal do país, conseqüentemente, tem o maior orçamento dentre todas as IFES. Mesmo o orçamento sendo o maior, ainda é aquém das necessidades para se manter uma estrutura de uma cidade universitária e de diversos outros *campi* e unidades isoladas. Então, especialmente neste caso, uma boa gestão orçamentária é fundamental para a sua manutenção.

Assim, espera-se que este artigo tenha colaborado para apresentar, como contribuição prática para UFRJ, uma matriz alternativa para a distribuição interna de recursos às suas unidades e que efetivamente considere de maneira mais adequada seus desempenhos, necessidades e especificidades. Espera-se ainda que tenha contribuído adicionalmente alertando para a importância de uma boa gestão orçamentária a fim de que as universidades públicas federais possam exercer o seu papel social com eficiência, tenha servido de base como metodologia teórica para outras IFES terem condições de realizar a distribuição interna dos seus recursos de uma forma mais condizente com os desempenhos das suas unidades, e tenha indicado quão fértil é o campo nesta área para novas pesquisas.

Limitações

No momento em que as regressões lineares múltiplas mencionadas na seção 3 anterior foram rodadas, não foram realizados testes de normalidade dos resíduos, de homocedasticidade ou de ausência de multicolinearidade, pressupostos da Regressão Linear Múltipla. Como foram feitas inferências a partir dos resultados das regressões, tais testes seriam, a rigor, necessários, mas optou-se por não realizá-los devido ao fato do principal objetivo a ser obtido com a aplicação da técnica ter sido o de explicar o comportamento do orçamento, em função do desempenho das unidades nos diversos indicadores. Em vista disso, e para o trabalho não mergulhar em um tratamento estatístico demasiadamente aprofundado – o que iria de encontro à necessidade da metodologia ser intuitiva para que os resultados desta pesquisa pudessem ser efetivamente entendidos e implementados pela gestão, conforme comentado na seção 3 anterior – preferiu-se não realizar os testes dos pressupostos e mencionar tal ausência como limitação metodológica.

Adicionalmente, por se tratar de um estudo comparativo realizado somente com os critérios adotados pela UFMG, UFRGS e UFRJ, o alcance da pesquisa deve ser visto com limites e seus resultados não podem ser generalizados, pois são somente 3 das 59 IFES existentes. Cabe ressaltar, no entanto, que esta generalização não era perseguida, pois o intuito aqui consistiu em usar padrões de referência de instituições com desempenho reconhecido (UFMG e UFRGS) para a distribuição orçamentária de uma instituição específica (UFRJ). Outra limitação decorre do fato de somente terem sido considerados os valores planejados e previamente aprovados pelos órgãos colegiados superiores das instituições estudadas, não contemplando, assim, as suplementações que podem ter ocorrido ao longo dos anos.

Recomendações de Estudo

Como sugestões para estudos futuros, é possível indicar, entre outras: uma pesquisa com outras universidades federais ou estaduais, que possam ser consideradas como *benchmarking*; um trabalho envolvendo também as outras 56 IFES, totalizando as 59 existentes, que permitiria um tratamento estatístico mais aprofundado e eliminaria a não possibilidade de generalização dos resultados; um estudo que levasse em consideração as especificidades geográficas, regionais, culturais, sociais, etc., incidentes em algumas IFES; uma pesquisa considerando os valores que são distribuídos internamente às unidades das IFES por motivos de urgência, despesas imprevistas, fatores políticos ou por conveniência da alta gestão, sem levar em conta critérios técnicos e acadêmicos.

REFERÊNCIAS

AMARAL, N.. **Financiamento da educação superior**: Estado x mercado. Piracicaba: Unimep, 2003.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 27 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

BRASIL. **Decreto nº 7.233, de 19 de julho de 2010**. Dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária, e dá outras providências. Brasília: DOU, 19 jul 2010.

BRASIL. **Decreto nº 14.343, de 7 de setembro de 1920**. Aprova o Estatuto da Universidade do Brasil. Brasília: DOU, 7 set 1920.

BRASIL. **Decreto nº 60.455-A, de 13 de março de 1967**. Aprova o Plano de Reestruturação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Brasília: DOU, 13 mar 1967.

BRASIL. **Lei nº 1.254, de 4 de dezembro de 1950**. Dispõe sobre o sistema federal de ensino superior. Brasília: DOU, 4 dez 1950.

BRASIL. **Lei nº 4.759, de 20 de agosto de 1965**. Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais. Brasília: DOU, 20 ago 1965.

BRASIL. **Lei nº 4.831, de 5 de novembro de 1965**. Dispõe sobre as novas denominações das Universidades Federais das cidades do Rio de Janeiro e de Niterói. Brasília: DOU, 5 nov 1965.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: DOU, 20 dez 1996.

BRASIL. **Lei nº 10.257, de 10 de junho de 2001**. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Brasília: DOU, 10 jun 2001.

CAMPANHA, A.; TENÓRIO, R.. Gestão Educacional participativa: uma análise da eficácia do Orçamento Participativo no atendimento de demandas educacionais. **Bahia Análise & Dados**, v.19, p.263-276, 2009.

CUNHA, J.. **A Reforma Universitária de 1968 e o Processo de Reestruturação da UFRGS (1964-1972)**: uma análise da política educacional para o ensino superior durante a ditadura civil-militar brasileira. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009.

FÁVERO, M.. Universidade do Brasil: Um itinerário marcado de lutas. **Revista Brasileira de Educação**, n. 10, p.16-32, 1999.

- FREITAS, C.; FELIX, G.; MELO, P.; SAURIN, V.. Estudo das fontes de recursos e despesas por categorias econômicas das universidades federais brasileiras. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. 5. **Anais**. Mar del Plata: CIGUAS, 2005.
- GOLDFRANK, B.. Lessons from Latin American Experience in Participatory Budgeting. In: LATIN AMERICAN STUDIES ASSOCIATION MEETING. 24. **Anais**. San Juan: University of New Mexico, 2006.
- GOLDFRANK, B.; SCHNEIDER, A.. Competitive Institution Building: The PT and Participatory Budgeting in Rio Grande do Sul. **Latin American Politics and Society**, v.48, n.3, p.1-31, 2006.
- INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo de Educação Superior**. Brasília: INEP, 2010.
- MILANI, C.. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Rev. Adm. Pública**, v.42, n.3, p.551-579, 2008.
- MINAS GERAIS. **Lei nº 956, de 7 de setembro de 1927**. Cria a Universidade de Minas Gerais. Belo Horizonte: 7set 1927.
- NETO, N.. **Orçamento Participativo: O Processo de Implementação em São Luís**. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) - Universidade Federal do Maranhão, São Luis, 2009.
- NOVAES, F.; SANTOS, M.. O Orçamento Participativo e a democratização da gestão pública municipal — a experiência de Vitória da Conquista (BA). **Rev. Adm. Pública**, v.48, n.4, p.797-820, 2014.
- NOVY, A.; LEUBOLT, Bernhard. Participatory Budgeting in Porto Alegre: Social Innovation and the Dialectical Relationship of State and Civil Society. **Urban Studies Journal**, v. 42, n. 11, p. 2023-2036, October. 2005.
- PIRES, J.. **Proposta de modelo de orçamento baseado em desempenho acadêmico para as universidades públicas do Estado do Paraná**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- PIRES, V.. Transparência, participação e orçamento participativo: reflexões a partir do caso brasileiro. **Temas de Administração Pública**, Araraquara, v.4, n.5, 2010.
- SINTOMER, Y.; HERZBERG, C.; RÖCKE, A.. Participatory Budgeting in Europe: Potentials and Challenges. **International Journal of Urban and Regional Research**, v.32, n.1, p.78-164, 2008.
- FREITAS, C.; FELIX, G.; MELO, P.; SAURIN, V.. Estudo das fontes de recursos e despesas por categorias econômicas das universidades federais brasileiras. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. 5. **Anais**. Mar del Plata: CIGUAS, 2005.
- SOARES, T.; SERRA, F.; PEREIRA, M.; MAZON, G.. REUNI a as fontes de financiamentos das universidades federais brasileiras. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9. **Anais**. Florianópolis: CIGUAS, 2009.
- UFAC. Universidade Federal do Acre. **Relatório de Gestão da UFAC**. Rio Branco: UFAC, 2010.
- UFMG. Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão da UFMG – 2011**. Belo Horizonte: UFMG, 2011.
- UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Relatório de Gestão da UFRGS - 2010**. Porto Alegre: UFRGS, 2010.
- UFRJ. Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças. **Relatório de Gestão**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2010.
- VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ZANIN, A.; POLI, O.; MOURA, G.; JUNG, C.; TEN CATEN, C.. Definição de painel de indicadores de desempenho para instituições comunitárias de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v.8, n.2, p.1-27, 2015.