

**ORÇAMENTO E INDICADORES DE DESEMPENHO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE EDUCAÇÃO**

**ANDREIA DULCE MARTINS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

**CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

# ORÇAMENTO E INDICADORES DE DESEMPENHO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE EDUCAÇÃO

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto do financiamento da educação superior, este trabalho focará instituições públicas de ensino, isto é, aquelas que são mantidas com recursos governamentais, e a oferta de vagas pode ocorrer de forma gratuita, como por exemplo, no Brasil, ou por meio de alguma contraprestação como ocorre em outros países (CANZIANI et al., 2018). Pires, Rosa e Silva (2010) ressaltam que diante da diminuição da destinação de recursos orçamentários às IFES, evidencia-se a necessidade de aperfeiçoamento em instrumentos de controle a fim de promover o desempenho institucional.

A partir do ano de 2016, com a aprovação da Emenda Constitucional (EC) nº 95, que congelou a nível inflacionário os investimentos públicos por 20 anos, esta preocupação tornou-se ainda mais necessária, pois tal legislação impacta diretamente na constituição orçamentária e seu provisionamento em forma de recursos públicos para garantir o funcionamento das diversas instâncias dependentes desses recursos, dentre elas, a educação (CANZIANI et al., 2018).

Frente a esta problematização, a metodologia para alocar os recursos orçamentários da educação, considerando a heterogeneidade das instituições, vêm ganhando destaque na literatura e na prática. Neste sentido, as matrizes orçamentárias buscam alocar os recursos orçamentários da forma mais justa possível e permitem que a distribuição interna dos órgãos federais de educação seja realizada de uma forma mais eficaz, com fomento da responsabilização dos gestores e agentes envolvidos com o desempenho das atividades educacionais (PIRES; ROSA; SILVA, 2010). Matrizes orçamentárias são instrumentos facilitadores para a distribuição orçamentária entre entes públicos e auxiliam a distribuição dos recursos públicos de acordo com critérios pré-estabelecidos (REIS; OLIVEIRA; SILVEIRA; CUNHA, 2014).

Dougherty e Natow (2019) concordam que o modelo de distribuição orçamentária deve conter critérios de desempenho e eficiência a fim de tornar a distribuição de recursos adequada a realidade da instituição, além de promover a busca por mais qualidade e corroborar o movimento da Nova Gestão Pública (NGP).

No que se refere ao objeto de pesquisa, o Instituto Federal Catarinense (IFC), possui a característica *pluricampi*, isto é, possui 16 unidades descentralizadas e com autonomia financeira-orçamentária, desta forma, o estudo de caso mostra-se adequado ao contexto estudado. Diante do cenário apresentado, questiona-se: como agregar critérios de desempenho em uma matriz orçamentária para alocação de recursos de uma IES às suas unidades acadêmicas?

Esta pesquisa tem por objetivo analisar a inclusão de critérios de desempenho, dispostos na Plataforma Nilo Peçanha, em uma matriz orçamentária para alocação de recursos de uma IES às suas unidades acadêmicas. Visa-se, como contribuição teórica, preencher a lacuna referente ao estudo das matrizes de distribuição interna de créditos orçamentários desenvolvidos por Façanha, Jorge e Marinho (1996), Pires, Rosa e Silva (2010), e Bonacin e Bonacin (2012) ao atribuir critérios de desempenho aos instrumentos utilizados aplicados às instituições de ensino superior.

Espera-se como contribuição prática permitir que, com a possibilidade de implantação da matriz proposta ao final da pesquisa, a tomada de decisão que envolva orçamento torne-se justa e transparente e, com a finalidade de permitir maior controle e monitoramento da execução orçamentária, bem como aumentar o grau de envolvimento dos indivíduos com a busca pela eficiência da instituição.

Por último, a contribuição social se faz presente no momento em que potencializa

ações que permitam tornar o processo de investimento do dinheiro público algo transparente e passível de ser compreendido pela sociedade. Concomitantemente, as estratégias que buscam verificar a eficiência dos gastos públicos, possibilitam tornar as políticas públicas mais justas e inclusivas, visto que, ao combater as distorções e a má gestão dos recursos financeiros, se viabiliza que uma maior parcela da população possa usufruir dos serviços prestados pelos entes estatais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA

A Nova Gestão Pública (NGP) ou *New Public Management* (NPM) é um movimento que surgiu no final da década de 1970, devido a constatação da ineficiência dos programas públicos e críticas ao modelo de gestão burocrático e, conseqüentemente, à perda de credibilidade quanto ao fato de o setor público poder gerenciar as necessidades do povo. O *déficit* público, de diversos países, impulsionou o setor público a buscar aplicar princípios econômicos de eficiência e de eficácia em suas políticas públicas (PEREIRA, 2002). Machado e Falsarella (2020) corroboram o exposto e acrescentam a crescente rejeição à gestão burocrática que dominava a administração pública.

A proposta inicial da NPM partiu do pressuposto de que práticas administrativas típicas do setor privado poderiam ser aplicadas no setor público. Num primeiro momento, adotou as ideias do neoliberalismo, porém tais ideias mostraram-se inadequadas e a NPM passou a defender o Estado como regulador e controlador, com ações voltadas para a eficiência e qualidade dos serviços públicos a fim de satisfazer o cidadão-usuário (CARRANZA, 2015).

A partir do estímulo gerado pelo movimento da NPM, gradativamente, os países passaram a adotar o orçamento com base em desempenho para suas entidades. Esse modelo orçamentário é considerado um elemento estratégico operacional, pois ao fomentar a alocação de recursos com base em metas, ações e objetivos e/ou em indicadores de gestão e medidas de desempenho, há uma tendência de incentivar as ações eficazes e eficientes, bem como motivar o alcance de tais medidas (CAVALCANTE, 2010).

Evidencia-se que a NPM tem sido posta de forma cada vez mais persistente na agenda educacional global, devido ao fato desta agenda ensejar vultosos recursos orçamentários nos diversos países (VERGER; NORMAND, 2015). Destaca-se, por exemplo, a Alemanha. Este país implementou o modelo orçamentário por desempenho com a finalidade de obrigar a integração entre o planejamento estratégico e o orçamento, que resultaria em fornecer serviços de forma mais eficiente e eficaz (LU; WILLOUGHBY, 2015). Na intenção de dar suporte ao debate em que está inserido este trabalho, destacamos alguns pontos acerca da NPM no cenário nacional brasileiro.

No que tange a gestão do ensino superior, a NPM traz consigo várias mudanças significativas, como a autonomia institucional, a atenção para o desempenho e para a qualidade dos serviços, alinhamento com a estratégia institucional, a qual, em muitos casos, é alinhada com as políticas governamentais, e o aumento da responsabilização e *accountability* (ALTUNDEMIR; GOSKU, 2017).

Machado e Falsarella (2020) sublinham que, na educação brasileira, o aumento da descentralização, da democratização dos processos organizacionais e, sobretudo, da autonomia didático-científica, administrativa, financeira e patrimonial das entidades são fatores que aspiram a transparência e participação dos agentes envolvidos com a “coisa pública”.

A Constituição Federal Brasileira, de 1988 já trazia, no artigo 207, que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e

patrimonial”, dispositivo que foi ampliado às instituições de pesquisa científica e tecnológica pela EC nº 11, de 1996 e ratificado pela Lei nº 11.892/2008 que equipara os Institutos Federais às Universidades. No entanto, vale ressaltar, que ambas instituições são vinculadas ao MEC, que possui a competência do estabelecimento da política nacional de educação.

Diante deste contexto, as universidades e os institutos federais são autarquias públicas e, por encontrarem-se inseridas na estrutura da administração pública brasileira, devem buscar desempenhar suas ações sob a visão da NPM (REIS et al, 2014).

Com o avançar da dinâmica gerencial no setor público, o orçamento passou a ser considerado uma das forças da NPM devido a sua relevância para a implantação de novas ações estratégicas, assim como, sua contribuição na implementação de instrumentos gerenciais com foco em tomada de decisão (JUNQUEIRA et al., 2018).

## 2.2 FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Na perspectiva da reforma do ensino superior o orçamento assume o papel de instrumento gerencial capaz de direcionar a implantação de inúmeras estratégias e decisões (JUNQUEIRA et al., 2018). É possível vislumbrar que a literatura acompanha esse movimento por meio do crescimento de estudos que abordam a relevância do orçamento para o alcance dos objetivos das organizações, sobretudo nas IES (ALTUNDEMIR; GOKSU, 2017; BLANKENBERGER; PHILLIPS, 2016; DOUGHERTY; NATOW, 2019; JACOB; NEUBAUER; YE, 2018; SAINTY; BOLES, 2020).

Ao estudar os modelos de financiamento do ensino superior deve-se observar as peculiaridades e, principalmente, os cenários político-econômicos e socioeconômicos presentes nos territórios em que se localizam as IES, como o Estadunidense (GAMA FILHO, 2007; BLANKENBERGER; PHILLIPS, 2016), Alemanha (MORAES; SILVA; CASTRO, 2017; DOUGHERTY; NATOW, 2019), Filipinas, Nova Zelândia, Singapura e Havaí (JACOB; NEUBAUER; YE, 2017).

O cenário brasileiro de escassez de recursos públicos aponta para o aumento da implantação de ações que buscam uma maior justiça social no campo educacional, o qual se vê obrigado a lidar com a barreira da restrição orçamentária e com o desafio do cumprimento de metas de expansão do setor (CANZIANI et al., 2018; DUARTE, 2019).

No Brasil, o financiamento das IFES ocorre, principalmente, por meio da disponibilização de recursos orçamentários advindos do MEC. Marinho (1998) apresentou a complexidade e amplitude de desenvolver um modelo que sustente e distribua os recursos orçamentários da educação federal superior brasileira.

Desta forma, o MEC, como principal financiador das IFES brasileiras, faz uso de instrumentos gerenciais para direcionar o montante de recursos que será distribuído a cada instituição. Tais instrumentos são denominados como matrizes orçamentárias.

A Lei nº 11.892/08 instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Os institutos federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica. Tais instituições, nos termos da Lei, equiparam-se às universidades federais.

Ainda que a Lei nº 11.892/08 equipare os IFs às UFs, os primeiros têm como objetivo primário ofertar cursos técnicos de nível médio e superior de tecnologia, bem como, ainda ofertam Cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) e podem ofertar cursos *lato sensu* e *stricto sensu*, estabelecendo um leque maior de níveis de ensino do que as universidades, estas possuem como característica central cursos de nível superior, sejam eles a nível de graduação, em especial, licenciaturas e bacharelados, ou pós-graduação, especialmente voltados à formação acadêmica (BRASIL, 2008).

Não obstante, outro ponto que auxilia a sublinhar a diferença entre as entidades é p

fato de que os institutos federais possuem a característica de multicampi, a qual estreita o seu relacionamento com ao desenvolvimento regional, desta forma, a oferta de vagas busca atender os alunos de forma regionalizada, sem a necessidade de que os alunos se transfiram aos grandes centros, diferente do que ocorre com a maioria das universidades (DIAS; TEIXEIRA; ZAMPROGNO, 2016).

No que tange a estudos acerca da distribuição interna de recursos orçamentários, Façanha, Jorge e Marinho (1996), apresentaram uma metodologia contendo três critérios: objetivos pretendidos, adequação e neutralidade e objetivos executados. O rateio orçamentário é resultado na avaliação organizacional e segregado por unidades orçamentárias (centros).

Já Pires, Rosa, Moreira e Silva (2010) desenvolveram um modelo para descentralização orçamentária para as universidades federais. O modelo utilizou indicadores de desempenho acadêmico como elementos balizadores para alocação interna dos recursos orçamentários entre os departamentos, o que aumenta o incentivo à produção acadêmica e promove a concorrência interna.

### 2.3 DESEMPENHO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

No estudo realizado no sistema de ensino superior Turco, Altundemir e Goksu (2017), o orçamento é baseado em desempenho, com base no planejamento estratégico das IES. Os autores observaram a inexistência de padrão entre os indicadores entre as IES, dificultando, assim, a comparabilidade entre as instituições. Além disso, destacaram que a distribuição do orçamento se baseia em dados anteriores, desta forma, não correspondem à realidade do momento (ALTUNDEMIR; GOKSU, 2017).

Ao investigar as tendências de financiamento do sudeste da Ásia e na Oceania, Jacob, Neubauer e Ye (2018) destacaram, entre outros, os modelos da Nova Zelândia e Havaí, ambos utilizaram critérios de desempenho para a distribuição de recursos. Os autores ainda contribuem ao sugerir o desenvolvimento de instrumentos que auxiliem as instituições a aceitar o modelo como parte de sua responsabilidade, desta forma, envolvendo funcionários e alunos para o sucesso do método.

Nesta perspectiva, deve-se considerar que o orçamento envolve, em maior ou menor grau, toda a instituição. Dougherty e Natow (2019) verificaram, perante a teoria neoliberal, o orçamento baseado em desempenho e lançaram luz sobre os obstáculos, resistência e impactos intencionais e não intencionais que o método traz consigo, como por exemplo, a desvantagem relacionada à promoção de igualdade social.

Johnes, Johnes e Virmani (2020) estudaram a performance e eficiência no contexto Indiano. O estudo verificou que no país em desenvolvimento a expansão da oferta de ensino superior deve ocorrer em instituições menores, com preferência, à expansão das universidades que já operam em escala acima do ideal. Outro ponto relevante, foi a percepção de que a baixa eficiência pode ocorrer por diversos motivos, nesse sentido, independente do modelo, a heterogeneidade deve ser observada.

No Brasil, o TCU, por meio da Decisão Plenária nº 408/2002 estabeleceu indicadores de desempenho para as IFES brasileiras. Esses indicadores, publicados, buscam elaborar um diagnóstico da área de ensino superior em nível nacional. Entretanto, não consideram as diversidades e os *outputs* de cada instituição (SILVA; MORGAN; COSTA, 2004). O MEC orienta que não há indicadores que contemplem as atividades de extensão e especialização para o cálculo dos indicadores de gestão, ressaltando a heterogeneidade dessas ações entre as IFES.

Ao investigar a relação entre a forma de aplicação do orçamento das IFES e os indicadores de gestão e desempenho do TCU, Santos et al. (2017) constataram efeito contrário entre duas variáveis, a variável de aperfeiçoamento da pós-graduação e a de qualificação dos docentes, as quais possuem grande relevância para a avaliação das IFES (Santos et al., 2017).

Soares, Bordin e Rosa (2019) concluíram que há previsores diferentes conforme o porte e região em que a instituição se localiza e, por isso, não se pode pensar em políticas públicas gerais, sem a compreensão do tamanho e localidade das entidades. Os Institutos Federais, por sua vez, a partir de 2017, utilizam os indicadores da Plataforma Nilo Peçanha (PNP) e fazem uso dos indicadores de desempenho do TCU de forma complementar.

Na perspectiva desta pesquisa é oportuno comentar alguns conceitos, indicadores e métodos dispostos na PNP. A plataforma surgiu com a iniciativa de promover a eficiência na gestão pública por meio da proposição de um conjunto de indicadores que visam auxiliar os gestores no cumprimento de suas estratégias, assim como, facilitar a avaliação das ações executadas (MORAES et al., 2018).

O Guia de Referência Metodológica disposto na PNP descreve que os indicadores foram elaborados a partir dos estudos desenvolvidos pelo Grupo de Trabalho constituído pela Portaria SETEC/MEC nº 9 de 22 de março de 2017 (Quadro 1). A composição do grupo continha membros da SETEC/MEC, do Fórum de Desenvolvimento Institucional e de seis IFs vinculados ao CONIF (MORAES et al., 2018). Desta forma, os conjuntos de indicadores são revistos ano a ano (a cada nova publicação) e objetivam oferecer à sociedade um conjunto de indicadores que permita conhecer as atividades realizadas pela Rede EPT.

**Quadro 1 - Indicadores da Plataforma Nilo Peçanha**

Indicador	Objetivo	Fórmula	Polaridade ou Meta
Matrículas Equivalentes	Este indicador converte a quantidade de Matrículas em Matrículas Equivalentes	$Meq = (M \times FECH \times FEC \times FENC)$	Quanto maior melhor
Taxa de Evasão	Este indicador mede o percentual de matrículas que perderam o vínculo com a instituição no ano de referência sem a conclusão do curso em relação ao total de matrículas.	$Ev [\%] = \frac{Ev}{M} \times 100$	Quanto menor melhor
Índice de Titulação do Corpo Docente	Este indicador mede a titulação média dos professores efetivos da Rede Federal.	$ITCD = \frac{[(DG) + (DAX2) + (DEX3) + (DMX4) + (DDX5)]}{TDE}$	Quanto maior melhor
Taxa de ocupação	Este indicador mede o percentual de vagas ocupadas no ano de referência em relação às vagas disponibilizadas em cada tipo curso	$TO [\%] = \frac{(M)}{VCiclos DNE}$	Quanto maior melhor
Eficiência Acadêmica	Este indicador mede o percentual de alunos que concluíram o curso dentro do período previsto (+1 ano), acrescido da projeção dos alunos que poderão concluir o curso.	$EA [\%] = CCiclo + [(\frac{CCiclo}{CCiclo+Eciclo}) \times RCiclo] \times 100$	Quanto maior melhor

Fonte: adaptado de Moraes et al., (2018)

### 3 METODOLOGIA

Este estudo foi tratado de forma qualitativa, tendo em vista a busca por uma descrição e por uma análise holística e aprofundada acerca da temática estudada (AHRENS; CHAPMAN, 2006, MERRIAM, 1998), no caso, acerca do modelo de distribuição orçamentária interna para as instituições públicas de educação, profissional e tecnológica.

Considerando a natureza da pesquisa, caracteriza-se como um estudo de caso (YIN, 2001). Desta maneira, tratando-se da pesquisa em uma organização, repleta de fatores interligados que descrevem o fenômeno estudado, faz-se necessário conhecer um pouco da história, da estrutura e do funcionamento da organização (GODOY, 2017).

Quanto aos procedimentos de coletas de dados, recorreu-se a diferentes técnicas de

pesquisa qualitativa, tais como, (i) análise documental; (ii) entrevistas; (iii) questionário. Os documentos foram coletados por meio de solicitações por e-mail e busca no site institucional.

As entrevistas ocorreram no primeiro trimestre de 2021, por meio da plataforma *Google Meet*. A fim de facilitar a condução de entrevistas, utilizou-se um roteiro semiestruturado, composto por questões abertas. Todas as entrevistas, com média de 25 minutos, foram gravadas e transcritas em editor de texto pelos pesquisadores, mediante autorização dos participantes.

Os entrevistados foram divididos em dois grupos, totalizando dezenove gestores. O grupo 1 refere-se aos gestores que pertencem ao quadro de servidores da Reitoria, os quais estão envolvidos diretamente com a alocação dos recursos orçamentários aos *campi*. No grupo 2 inserem-se os diretores-gerais e os diretores de administração e planejamento dos *campi*. Estes, são responsáveis pela execução orçamentária e financeira de suas unidades orçamentárias. Desta maneira, obteve-se uma visão dicotômica a respeito do processo de distribuição interna de recursos.

Ao finalizar as entrevistas, os participantes foram convidados a responder o questionário, o qual utilizou-se da escala *Likert*, com cinco níveis de resposta (1 a 5), e teve o objetivo de indicar, de acordo com a percepção do respondente, o grau de importância que o indicador deveria possuir em relação à distribuição de recursos orçamentários. A análise dos dados utilizou a análise temática (BARDIN, 2016), em que o conteúdo das entrevistas é classificado em categorias temáticas de acordo com sua frequência.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em um primeiro momento, tem-se a caracterização da IES e dos participantes da pesquisa. Em 2021 o IFC possuía 16 unidades em funcionamento no estado de Santa Catarina. A Reitoria é localizada na cidade de Blumenau e outros 15 *campi* localizados em: Abelardo Luz, Araquari, Blumenau, Camboriú, Concórdia, Fraiburgo, Ibirama, Luzerna, Rio do Sul, Santa Rosa do Sul, São Bento do Sul, São Francisco do Sul, Sombrio e Videira (IFC, 2020).

Dentre as diversas ações executadas pela Reitoria, encontra-se o recebimento centralizado de recursos orçamentários e sua respectiva distribuição para as demais unidades (IFC, 2020). Nesta lógica, o estudo parte da análise do processo de distribuição iniciado na Reitoria até o alcance dos *campi*. Convém ressaltar, que a condução desta pesquisa foi autorizada pelo gestor máximo do órgão e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

Participaram do estudo gestores com idade média de 40 anos e média de tempo de atuação na instituição de 12 anos, dos quais seis (32%) pertencem ao gênero feminino e 13 (68%), ao gênero masculino. Quanto ao grau de instrução, a maioria (47%) possuem o nível de doutorado, 32% o nível de mestrado, 11% o nível de especialização e, também, 11% o nível superior.

O conteúdo obtido a partir da análise das entrevistas foi classificado, de maneira indutiva, em sete categorias temáticas: (i) matriz atual de descentralização de recursos, (ii) redução orçamentária, (iii) matriz CONIF, (iv) influência dos *campi* no orçamento, (v) indicadores para descentralizar o orçamento, (vi) indicadores para maior envolvimento dos indivíduos, e (vii) necessidade de novos indicadores e limitações.

##### 4.1 MATRIZ ATUAL DE DESCENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS

Com base na coleta de dados identificou-se que a metodologia utilizada pela unidade, denominada de Matriz IFC, fundamenta-se na Matriz CONIF. No entanto, o IFC tem avançado em uma mudança da cultura institucional em relação ao orçamento, em que se busca disseminar a visão de orçamento institucional, ao invés do orçamento do campus. Essa alteração, que envolve principalmente o orçamento de investimento, decorre do entendimento

de que um orçamento de um campus isolado não é capaz de executar uma obra, enquanto que o orçamento institucional poderia priorizar a obra de um campus neste ano e, no próximo ano, de outro campus.

O entrevistado 14 considera a mudança como algo positivo, conforme ilustra sua fala: “À medida que cada campus une as forças, do ponto de vista orçamentário, a gente consegue alavancar várias ações na instituição em prol principalmente dos alunos, que é a nossa razão de existir.”

Sob esta perspectiva, a partir das entrevistas, observou-se a utilização de alguns critérios subjetivos a fim de equilibrar o montante de orçamento recebido entre as unidades (Entrevistado 13). A aprovação desses critérios subjetivos ocorre em reunião do CODIR e tem sido considerada um avanço na discussão orçamentária dentro do IFC, conforme afirma o entrevistado 12: “a matriz orçamentária, mesmo ela sendo replicada do CONIF, ela vai sendo ajustada em reuniões do CODIR em que cada campus pode se fazer ouvir ou colocar as suas necessidades no momento de discussão”. Porém, o entrevistado 7 declara que “há então um desequilíbrio entre as unidades, porque não se segue um critério, digamos assim, linear de divisão orçamentária”.

Infere-se a partir do material coletado que a Matriz IFC replica o percentual que cada campus teve direito na Matriz CONIF de 2018 e ajusta, de acordo com critérios subjetivos, o montante de cada Campus. Após a finalização da Matriz, ela é debatida e aprovada em reunião do CODIR.

A última atualização dos critérios de distribuição orçamentários ocorreu na Matriz CONIF de 2018, com base em dados do ano de 2017. A falta de atualização dos critérios é um ponto negativo, pois não reflete a realidade das unidades. O Entrevistado 15 aborda tal tópico em seu relato: “Na verdade, não existe uma Matriz IFC, eles estão só replicando a Matriz CONIF antiga. E aí um campus que cresceu em 2019, 2020, o montante do orçamento não cresceu. Não foi utilizado nenhum indicador.”

Depreende-se dos comentários acima, que os *campi* estão insatisfeitos com a maneira que os recursos estão sendo descentralizados pela Reitoria devido à ausência de elementos objetivos no momento de elaboração da matriz, assim como, a baixa transparência dos critérios que embasaram a decisão orçamentária.

#### 4.2 REDUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Os bloqueios e reduções orçamentárias afetam significativamente o dia-a-dia das IES. Duarte (2019) trouxe em seu estudo as adversidades geradas pelos bloqueios diante do cenário de incerteza perante a capacidade de cumprir as necessidades para manter o bom funcionamento da entidade. Nesse sentido, o entrevistado 19 destaca: “Como tem os cortes, a gente vai verificando primeiro as despesas que nós temos, vendo onde dá pra apertar o cinto aqui, cortar ali, diminuindo algumas atividades que nós temos”.

Diante do cenário de declínio dos recursos públicos, os gestores vivenciam instabilidades que refletem no planejamento e execução das atividades orçamentárias, conforme exposto na narrativa do Entrevistado 4: “Esse ano nós não sabemos exatamente qual é o valor que a gente vai ter, que ainda está em discussão no congresso e toda essa conjuntura política que nos deixa apreensivos com essa redução orçamentária”.

Com vistas a adequar-se a tais perdas orçamentárias, os gestores tiveram que maximizar o bom uso dos recursos públicos, o que repercutiu na revisão de diversos processos e atividades que foram aprimoradas. O entrevistado 9 afirmou que “apesar dessas reduções orçamentárias nós conseguimos melhorar os nossos processos, de pesquisa de extensão, de ensino, de inovação e tecnológica e de infraestrutura”. Entretanto, ele reconhece que “caso o bloqueio não seja reversível e as reduções continuarem, a médio e longo prazo, vai acarretar, obviamente, a não podermos ofertar novos cursos, ampliar ofertas de vagas, talvez reduzir



algumas”.

O orçamento educacional vem sendo motivo de preocupação não apenas dos gestores, mas também de todos aqueles que defendem a educação pública. Canziani et al. (2018) afirma que a redução orçamentária oferece grande risco, pois é capaz de impossibilitar o adequado funcionamento das instituições de ensino e a manutenção de sua infraestrutura.

#### 4.3 MATRIZ CONIF

Desde a criação da Matriz CONIF, seus parâmetros foram utilizados na alocação interna dos recursos orçamentários do IFC. Entretanto, a partir de 2019 a Matriz CONIF não foi mais considerada como instrumento balizador para distribuição do orçamento entre as instituições que compõem a Rede Federal. O MEC passou a replicar o orçamento do ano anterior, no caso, o orçamento distribuído com base na Matriz CONIF de 2018. Tal ato gerou um cenário de incerteza e que, acompanhado de reduções orçamentárias, gerou grande insatisfação na Rede.

Consoante aos comentários do Entrevistado 10: “A metodologia que nós estamos utilizando não é respeitada pela SETEC desde 2019; a gente considera o primeiro ano da Matriz, o ano de 2015 como um ano de maior contemplação orçamentária”.

O entrevistado 16 considera: “Praticamente uma replicação daquela última vez que a Matriz rodou lá em 2018, enfim, uma replicação da divisão que houve naquele momento sem uma atualização por parte do MEC, sem reposição de perdas orçamentárias”.

Os comentários demonstram que o orçamento destinado às instituições de educação não acompanha a expansão do número de vagas. Além disso, o montante orçamentário não é atualizado de acordo com os índices inflacionários de cada ano, aumentando ainda mais a divergência entre o valor recebido e o valor justo.

O fato de o orçamento não ser atualizado conforme os critérios estabelecidos pela Matriz CONIF influencia no interesse dos gestores pelos indicadores de diagnóstico institucional disposto na PNP. “Pra ser sincero, como eles (*os indicadores*) não estão influenciando diretamente nesse momento, o orçamento está estagnado e só vem diminuindo, eu não tenho observado e não acompanho esses indicadores” (Entrevistado 3).

Essa situação é refletida na incerteza institucional e cria um desafio para implantação de ações de expansão, como o aumento no número de matrículas e integralização de cursos, pois os gestores temem não receber orçamento suficiente para a manutenção da instituição. “O Governo não atualiza mais, independentemente se o instituto recebeu mais alunos, ou se tem menos alunos de um ano pra outro, cada autarquia está recebendo o mesmo montante de 2018, com eventuais cortes de um ano pra outro” (Entrevistado 13).

Tais comentários corroboram Canziani et al. (2018) que veem com preocupação o cumprimento das metas de crescimento do ensino superior dispostas do PNE, bem como a manutenção da oferta de vagas já existentes. O Entrevistado 16, ainda expôs que “naturalmente isso (*o cenário*) cria uma certa inquietação e às vezes quem sabe até um movimento de retração.”

A atual conjuntura do orçamento educacional aumenta a pressão dos gestores em relação ao bom uso dos recursos públicos a fim de subsidiar as ações de melhoria e expansão do ensino e, ainda, garantir a manutenção das atividades educacionais já ofertadas a sociedade. Nesse sentido, a implantação de instrumentos gerenciais que possam auxiliar as tomadas de decisões, bem como favorecer o controle e monitoramento das atividades ganha relevância nas instituições públicas de educação (JUNQUEIRA et al., 2018).

#### 4.4 INFLUÊNCIA DOS CAMPI NO ORÇAMENTO

Em relação ao ambiente interno do IFC, ganha destaque a mudança cultural que está sendo implementada no processo de planejamento orçamentário, ao mudar a visão do

orçamento de uma unidade separada para o orçamento institucional, especialmente, no que se refere ao orçamento de investimento. Sobre isso, o Entrevistado 9 destaca: “Eu não posso ter, enquanto gestora pública, um campus 100% na sua infraestrutura, porque ele é um campus que está num espaço sócio demográfico mais favorecido, e deixar para trás um campus que está numa região que não tem esse potencial de desenvolvimento, mas que a presença do IFC ali é fundamental”.

O recebimento de créditos orçamentários é centralizado na Reitoria, que é responsável pela elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pelo período de quatro anos. Desta forma, tendo em vista a competência de realizar o planejamento estratégico do IFC, a gestão busca concretizar a perspectiva de um único orçamento institucional, principalmente, no que tange as verbas de investimentos.

Nesse sentido, o Entrevistado 7 expõe que: “Há o mapeamento e são instituídas algumas prioridades de investimento que o IFC vai ou deve realizar. Isso a gente olha, não só no âmbito de unidade por unidade ou até mesmo só de reitoria, mas há uma visão do IFC como um todo”.

De maneira geral, os *campi* não se percebem capazes de influenciar o valor de orçamento recebido, conforme ilustra a narrativa do Entrevistado 4: “nesse momento, nada que seja feito nos *campi* influencia. Nós precisamos que a Matriz CONIF ou algo do tipo seja ativada novamente” (Entrevistado 4).

O Entrevistado 3 pontua que: “É somente nas discussões dos colegiados, realmente é no CODIR, no Conselho dos Dirigentes levando a demanda que talvez conseguimos [...], mas nós temos aí várias ações que muitas vezes a gente não sabe o que isso influenciou”.

Observa-se com os comentários, assim como a análise realizada nas categorias 1 e 3, que os *campi* desejam a criação de uma metodologia de distribuição de recursos com critérios mais transparentes e que apresente a realidade da unidade, com vistas a englobar as ações realizadas com a finalidade de aperfeiçoá-las e angariar mais recursos.

#### 4.5 INDICADORES PARA DESCENTRALIZAR O ORÇAMENTO

Com a finalidade de propiciar a padronização das informações, após a conclusão das entrevistas, foi enviado o questionário para que os respondentes assinalassem, de acordo com a sua percepção, o grau de importância de determinados indicadores em relação à distribuição de recursos orçamentários. O resultado deste questionário complementar encontra-se disposto na Tabela 1.

Na Tabela 1 é possível visualizar que o indicador de índice de titulação do corpo docente alcançou o grau pouca importância. Infere-se, juntamente com relatos das entrevistas, que a titulação do docente não tem relação direta com a descentralização do orçamento. Já os indicadores de taxa de evasão e de eficiência acadêmica foram considerados neutros, uma vez que atingiram a moda 3, o que indica que tais índices podem ou não ser relevantes para a distribuição interna de recursos orçamentários.

**Tabela 1 - Elementos da Plataforma Nilo Peçanha**

<b>Indicadores da Plataforma Nilo Peçanha</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Moda</b>	<b>Moda Absoluta</b>	<b>Percentual da Moda</b>
Matrículas Equivalentes	3	5	5	12	75,00%
Taxa de Evasão	2	5	3	6	37,50%
Taxa de Ocupação	3	5	4	10	62,50%
Índice de Titulação do Corpo Docente	1	5	2	6	37,50%
Eficiência Acadêmica	1	5	3	6	37,50%
<b>Total de respostas</b>				<b>16</b>	

Nota: Escala *Likert* de 5 pontos. *Moda absoluta* é o número de respondentes naquela pontuação. *Percentual da Moda* é o percentual dos respondentes sobre o total.

Fonte: dados da pesquisa (2021)

O indicador de matrículas equivalentes atingiu o grau de muita importância e, ainda, alcançou o maior percentual de respostas (75%), seguido do indicador de taxa de ocupação com 62,5% dos respondentes. A taxa de ocupação verifica se todas as vagas de ensino ofertadas estão devidamente ocupadas, enquanto as matrículas equivalentes correspondem as vagas equalizadas e ponderadas entre os diferentes cursos (MORAES et al. 2018).

As matrículas também foram objeto de destaque pelos entrevistados 18: “ Eu acho que ainda o aluno, apesar da Matriz CONIF ser desconsiderada, é a única maneira dos campi ou do IFC, ou de qualquer órgão, tentar ter argumentos pra poder angariar um orçamento maior”. O Entrevistado 19 complementa: “**Eu acho que o número de alunos seria o ideal**, que aí você tem de fato quanto se gasta, pelo menos a parte de manter o campus com serviços né”.

A partir das entrevistas realizadas, observou-se que a falta de atualização dos indicadores para descentralização dos recursos vem sendo posta como uma dificuldade na adequação orçamentária entre os campi, conforme revela o Entrevistado 10: “Eu não vejo outra forma mais justa com indicadores. Porque como tu vai recompensar os que estão entregando melhores serviços à comunidade, do que os que não estão”.

O comentário é alinhado com o direcionamento da NPM, que busca uma maior eficiência na Administração Pública e com os modelos de descentralização orçamentária utilizado por IES dos Estados Unidos (BLANKENBERGER; PHILLIPS, 2016), Alemanha (MORAES; SILVA; CASTRO, 2017), Turquia (ALTUNDEMIR; GOSKU, 2017), Nova Zelândia e Haváí (JACOB; NEYBAUER; YE, 2017). O uso de indicadores para alocação de verbas também é defendido pelo entrevistado 18, considerando o exposto: “Eu creio que sim, porque a gente talvez trabalhasse com números mais reais possíveis das nossas necessidades orçamentárias. Pode ser até que isso cause em alguns campi uma diminuição do orçamento, mas por outro lado eu creio que traria um equilíbrio maior entre os custos e a nossa capacidade de atendimento dos estudantes”.

O entrevistado 3 trouxe que “o uso de indicadores seria uma influência positiva. A gente estaria falando de uma gestão por resultados de fato”, mas também ressalta que “existe uma certa dificuldade, um certo paradigma a ser ultrapassado entre a gestão de resultado por indicadores e a gestão da educação enquanto meta social”.

Esta preocupação também está presente no comentário do entrevistado 5 “Acredito que os indicadores conseguiriam refletir o mérito da Instituição, o esforço da Instituição a ser contemplada com mais recurso. Claro que aí eu vou entrar naquele mérito que pode ser meio injusta essa comparação só de números”. O entrevistado 4 afirma que “os indicadores deveriam ser o que davam o *start* para alocação de recursos orçamentários”.

Entretanto, segundo Bonacin e Bonacin (2012) e Pires, Rosa e Silva (2010) as instituições possuem diferenças que dificultam a generalização de métodos e de resultados. O relato do Entrevistado 16 ilustra o supracitado: “**Cada campus tem particularidades, tem especificidades**, que de alguma forma precisariam ser incorporadas nesse modelo de indicadores para que seja feita uma distribuição mais justa e que contemple essas diferentes realidades”.

O comentário do Entrevistado 16 aborda a heterogeneidade entre as instituições que também são discutidas nos estudos de Agasisti e Johnes (2015), Jacob, Neubauer e Ye (2017), Johnes, Jonhes e Virmani (2020). Os autores exploram que as diferenças entre as instituições devem ser observadas ao alocar os recursos orçamentários, e que muitas vezes, a inclusão dessas divergências pode tornar o processo complexo e moroso.

Nesse sentido, o Entrevistado 10 acredita que o valor destinado para *campi* deve ser discutido em rede, conforme explica seu relato: “Eu acredito que os campi devem influenciar o montante que dentro da instituição, mas o montante para cada unidade orçamentária é

discutido em rede”.

Segundo o comentário, a definição do montante de cada campus deve ser resultante de um processo democrático, em que os gestores possam declarar a realidade de sua unidade na reunião do CODIR, na qual será decidido o valor destinado a cada Campus.

Sob tal perspectiva, bem como o posicionamento do IFC em relação ao orçamento, depreende-se que os indicadores devem ser usados como balizadores para a elaboração da Matriz Orçamentária. Todavia, a Matriz deve ser discutida entre os dirigentes do órgão, desta forma alinhando critérios objetivos a critérios subjetivos para a alocação dos recursos.

#### 4.6 INDICADORES PARA MAIOR ENVOLVIMENTO DOS INDIVÍDUOS

Nesta categoria foram analisados os relatos referentes ao reflexo que o uso dos indicadores para distribuição orçamentária teria nos agentes envolvidos com a instituição. Jacob, Neubauer e Ye (2018), acreditam que o modelo orçamentário pode aumentar o envolvimento de funcionários com o sucesso da IES. Corroborando esse pensamento, o entrevistado 15 afirma que “todo mundo ia querer aumentar o orçamento para ver a escola crescer”.

No mesmo sentido, o entrevistado 2 aponta: “Tenho uma plena convicção de que os indicadores influenciariam. Porque nesse caso, como a gente vislumbraria: olha, eu posso ter um pouco mais de recurso pra aplicar numa agricultora, ampliar as instalações, adquirir mais equipamentos”

Os relatos dispõem que o uso de critérios objetivos motivaria os servidores a alcançar melhores níveis dos indicadores, uma vez que se perceberiam como agentes ativos do processo orçamentário, assim como influenciadores do aperfeiçoamento da unidade acadêmica.

Entretanto, o entrevistado 7 acredita que basear o instrumento orçamentário nos indicadores não refletiria em um maior envolvimento de servidores, sem que haja um movimento por parte dos gestores “eu acredito que cada gestão e, cada unidade, deveriam envolver os agentes, os servidores, a comunidade técnica e docente para que daí faça esse acompanhamento dos indicadores”.

Por esse ângulo, o acréscimo de indicadores no processo de divisão orçamentária seria insuficiente, por si só, de provocar um aumento no envolvimento dos agentes. Para que isso ocorra, além do uso dos indicadores também devem ser realizadas ações, por parte da gestão, a fim de divulgar os resultados e promover o uso da PNP.

#### 4.7 NECESSIDADES DE NOVOS INDICADORES E LIMITAÇÕES

Esta categoria reúne afirmações que dizem respeito a necessidade de criação de novos indicadores, aprimoramento dos já existentes e suas limitações. De acordo com o exposto nas categorias já apresentadas, ainda que dentro de uma organização, as unidades acadêmicas possuem singularidades que devem ser exploradas ao descentralizar as verbas orçamentárias. Nessa lógica, o Entrevistado 9 alerta que os indicadores sejam usados com cautela em situações de unidades acadêmicas em regiões menos favorecidas visando a política de interiorização da educação: “Esses outros indicadores, que não só relação de matrículas, exigem um cuidado e uma leitura crítica e atenta, para que eles não se tornem instrumentos de diminuição de orçamento de fechamento de campus em lugares onde é fundamental a presença do Estado como responsável pela oferta da educação”.

O relato mencionado afirma que é necessário examinar além da unidade acadêmica, observando o ambiente em que o Campus está inserido e quais são as particularidades desse ambiente. Nesse sentido, o Entrevistado 8 ressalta que os indicadores seriam um grande raio x da instituição, que proporcionam uma visão ampla e que deve ser usado para o aperfeiçoamento do órgão, segundo relato: “Considero a importância dos indicadores

levantados no questionário justamente por entender que é necessário ter o diagnóstico, monitoramento e avaliação de cada um destes pontos na rede e na instituição”.

Tal realidade permite constatar, novamente, o aspecto da heterogeneidade entre as instituições educacionais, assim como reafirma a busca da eficiência em prol de interesses coletivos do IFC, ao invés de perpetuar uma lógica individualista. Diante da análise das entrevistas, constatou-se que a criação de novos indicadores pela PNP agregaria a discussão acerca da descentralização orçamentária.

O relato do entrevistado 12 reconhece: “Eu entendo que tenha outros indicadores que precisam ser incorporados pra gente corrigir esses desequilíbrios que nós temos internamente. Aí cada instituição precisa verificar quais são os desequilíbrios que tem para fazer essas correções”.

Conforme exposto no comentário, evidenciou-se a necessidade, não apenas de incorporar novas métricas para distribuir o orçamento, mas também a atualização dos indicadores existentes de modo a permitir a correção de incongruências e facilitar a adequação orçamentária.

Convém destacar que a construção da Plataforma Nilo Peçanha (PNP) foi considerada um avanço para a Rede Federal, a partir da promoção do controle e monitoramento, por meio de indicadores e metas, das atividades de ensino. Ainda, a PNP é atualizada ano a ano, trazendo novas informações pertinente a gestão educacional.

Sob tal perspectiva, o CONIF e a PNP estudam a inclusão de novos indicadores, conforme exposto pelo Entrevistado 8: “Na verdade, os Pró-Reitores tiveram uma reunião com a SETEC, em novembro de 2020, para inclusão de novos indicadores, que ainda estão em construção. Inclusive eu estou no grupo dos Pró-Reitores que estão trabalhando com os indicadores a ser levado pra essa Plataforma Nilo Peçanha”.

O relato ratifica que estão sendo realizados estudos para adequação e inclusão de indicadores na PNP. Todavia, cabe ressaltar que o IFC ainda não faz uso, em sua totalidade, dos indicadores e metas disponíveis na Plataforma. Nesse sentido, compreende-se que todos os elementos dispostos na PNP são importantes para direcionar o planejamento estratégico do órgão, pois permitem uma visão holística da instituição. Todavia, os indicadores devem fundamentar o início da discussão sobre a distribuição orçamentária aos *campi*.

Diante do exposto, com a análise das categorias elencadas, infere-se que o IFC demanda de uma nova matriz para distribuição interna do orçamento para seus *campi*, com vistas a favorecer o engajamento das unidades e aumentar a transparência dos critérios estabelecidos.

#### 4.8 PROPOSTA DE MATRIZ ORÇAMENTÁRIA

Conforme exposto nos tópicos anteriores, apresenta-se uma matriz para distribuição inicial dos recursos orçamentários entre os *campi* da IES. No entanto, os resultados desta metodologia podem ser acrescidos de critérios subjetivos conforme debate promovido pelos dirigentes da instituição.

Inicialmente, sugere-se extrair da PNP os dados dos indicadores do ano anterior a execução da matriz orçamentária, segregados por unidade acadêmica. A partir dos dados extraídos, calcula-se a proporção que cada unidade representa na totalidade do órgão, conforme a equação:

$$\text{Proporção do indicador} = \frac{\text{indicador por unidade}}{\text{Totalidade do indicador}}$$

O Índice IFC (IIFC) é calculado pela média aritmética ponderada, em que o grau de importância de cada número é representado por um peso, neste caso, pela moda (Tabela 1). O IIFC tem como objetivo verificar a tendência central dos indicadores e demonstrá-los em

apenas um número.

$$IIFC = \frac{[(IMEq * Moda) + (IEv * Moda) + (ITO * Moda) + (IITCD * Moda) + (IIEA * Moda)]}{Total\ das\ Modas}$$

Após a apuração do índice de cada unidade acadêmica, o percentual deverá ser aplicado sobre o montante de recursos orçamentários discricionários destinados aos *campi* do órgão, conforme apresentado na seguinte equação:

$$Valor\ Campus = IIFC \times Montante\ de\ Orçamento\ Discricionário$$

A partir da aplicação do IIFC sobre o montante orçamentário institucional, tem-se o total de recursos para cada unidade acadêmica, isto é, a matriz orçamentária proposta. Entretanto, ressalta-se, a partir das análises realizadas, que a matriz corresponde ao início da divisão orçamentária entre os *campi* do IFC, pois os gestores compreendem que os indicadores devem ser utilizados para iniciar a discussão acerca do montante orçamentário de cada unidade. Todavia, essa matriz inicial deve ser debatida no Conselho de Dirigentes, o qual decidirá o montante final que será dispendido para cada Campus, com base no planejamento institucional, especificidades e necessidades das unidades.

Após a definição do valor total de recursos orçamentários para cada unidade acadêmica, cabe a ela decidir o montante de recursos de custeio e o montante de recursos de investimentos, dentro dos limites estabelecidos pela matriz orçamentária, de acordo com as necessidades de sua unidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo concentrou-se em analisar a inclusão de critérios de desempenho, dispostos na PNP, em uma matriz orçamentária para alocação de recursos de uma IES às suas unidades acadêmicas. Por meio de um estudo de caso, verificou-se, a partir da percepção dos gestores, que a matriz orçamentária deve ser construída em conformidade com as diversas necessidades presentes na instituição.

No que tange às contribuições acadêmicas, esta pesquisa avança a literatura de distribuição orçamentária na educação superior, sobretudo ao considerar os elementos de desempenho dispostos na PNP para a construção de um índice ponderado que subsidie a descentralização de verbas orçamentárias às unidades acadêmicas.

Desta forma, o presente estudo também contribui para a literatura de NPM ao utilizar critérios de desempenho para proposição da matriz orçamentária (JUNQUEIRA et al. 2018). Ainda, corrobora a agenda educacional global de diversos países (VERGER; MORNAND, 2015) e coopera com a integração entre o planejamento e o orçamento (LU; WILLOUGHBY, 2015).

Em relação às contribuições práticas, destaca-se a eventual utilização da matriz proposta para tomadas de decisão dos gestores, assim como aumentar o grau de envolvimento dos indivíduos com a eficiência do órgão. Finalmente, no que diz respeito às contribuições sociais, esta pesquisa colabora com a busca pela eficiência na gestão pública, em especial, nas instituições públicas de ensino o que, possivelmente, permite a oferta de serviços, com mais qualidade e em maior quantidade, para a sociedade.

Quanto às limitações da pesquisa, ressalta-se a não participação de todos os gestores que foram convidados e o recorte transversal da pesquisa. Sobre as limitações metodológicas, apesar de que este não seja o objetivo deste trabalho e da abordagem empregada, é válido considerar a perspectiva dos gestores de outros institutos federais, a fim de promover comparações entre as unidades.

Sobre as recomendações para estudos futuros, acredita-se que o tema possa ser

enriquecido com outras formas de analisar a distribuição interna de recursos orçamentários, assim como, a inclusão de novos indicadores de eficiência na matriz proposta. Ainda, poderão ser realizadas futuras validações em outros contextos, ou até mesmo no IFC, para acompanhar resultados ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

AGASISTI, Tommaso; JOHNES, Geraint. Efficiency, costs, rankings and heterogeneity: the case of US higher education. **Studies in Higher Education**, v. 40, n. 1, p. 60-82, 2015.

AHRENS, Thomas; CHAPMAN, Christopher S. Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 1, p. 299-318, 2006.

ALTUNDEMIR, Mehmet Emin; GOKSU, Gonca Gungor. Performance-Based Budgeting on Strategic Planning: The Case Study in Turkish Higher Education System. **New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences**, v. 3, n. 3, p. 263–270, 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo: edição revista e ampliada**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BLANKENBERGER, Bob; PHILLIPS, Alan. Performance Funding in Illinois Higher Education: The Roles of Politics, Budget Environment, and Individual Actors in the Process. **Educational Policy**, v. 30, n. 6, p. 884–915, 2016.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma gerencial do Estado, teoria política e ensino da administração pública. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 1, n. 2, 2012.

BONACIN, D.; BONACIN, D. Management model of educational institution according to basic funding sources. **Sport Science**, v. 5, n. 1, p. 95–101, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasil, DF: Planalto, 1988.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2008.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Orientações para o cálculo dos indicadores de gestão: decisão TCU nº 408/2002 – plenário**. Secretaria de Educação Superior – SESU/MEC; Secretaria Federal de Controle Interno – SFC. 2006.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Emenda Constitucional Nº 95, de 15 de Dezembro de 2016**. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. 2016

CANZIANI, Alex et al. **Financiamento da educação superior no Brasil: impasses e perspectivas** (Série Estudos Estratégicos, No. 11). Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2018.

CARRANZA, Giovanna. **Administração geral e pública**. 2. ed. Salvador: Juspodivm 2015.

CAVALCANTE, Pedro Luiz. Orçamento por Desempenho: uma análise comparativa do modelo de avaliação dos programas governamentais no Brasil e nos Estados Unidos. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 1, p. 13-25, 2010.

DIAS, Francine Macedo; TEIXEIRA, Aridelmo; ZAMPROGNO, Bruno. O processo de Interiorização dos Institutos Federais sob o aspecto da satisfação dos servidores. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 7, n. 2, p. 1692–1714, 2016.

DOUGHERTY, K. J.; NATOW, R. S. Performance-based funding for higher education: how well does neoliberal theory capture neoliberal practice? **Higher Education**, p. 1-22, 2019.

DUARTE, Marluce. A execução orçamentária do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais—2012 a 2015. **Educação, Escola e Sociedade**, v. 12, n. 14, p. 1-22, 2019

FAÇANHA, L. O.; JORGE, MARCELINO J.; MARINHO, A. Economia e administração da organização universitária: experiência de trabalho na UFRJ. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 6, p. 49 a 77, 1996.

GAMA FILHO, Jório Salgado; RIBEIRO, Paulo Fernando Telles. **Estados Unidos – Nova Inglaterra Mundo Afora: políticas públicas de financiamento à educação superior**. Ministério das Relações Exteriores. Brasília: Teixeira Gráfica e Editora, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa da, BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; GODOI, Christiane Kleinübing (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. 2017. São Paulo: Saraiva. 2017.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. Institucional. **Sobre o IFC**.

JACOB, W. James; NEUBAUER, Deane; YE, Huiyuan. Financing trends in Southeast Asia and Oceania: Meeting the demands of regional higher education growth. **International Journal of Educational Development**, v. 58, p. 47–63, 2018.

JOHNES, Geraint; JOHNES, Jill; VIRMANI, Swati. Performance and efficiency in Indian universities. **Socio-Economic Planning Sciences**, n. March, p. 100834, 2020.

JUNQUEIRA, Emanuel et al. Fatores inibidores da institucionalização do processo orçamentário em uma Instituição federal de ensino superior. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 15, n. 3, p. 178–192, 2018.

LU, Elaine Yi; WILLOUGHBY, Katherine. Performance budgeting in American states: A framework of integrating performance with budgeting. **International Journal of Public Administration**, v. 38, n. 8, p. 562-572, 2015.

MACHADO, E. N. C.; FALSARELLA, A. M. Nova gestão pública, educação e gestão escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 2, p. 372–389, 2020.

MARINHO, A. O aporte de recursos públicos para as instituições federais de ensino superior.



**Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 4, p. 83 a 93, 22 mar. 1998.

MERRIAM, Sharan B. **Case study research in education: A qualitative approach**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MORAES, Reginaldo C.; SILVA, Maitá de Paula; CASTRO, Luiza Carnicero. **Modelos internacionais de educação superior: Estados Unidos, França e Alemanha**. Editora Unesp, 2017.

MORAES, Gustavo Henrique, et al. **Plataforma Nilo Peçanha: guia de referência metodológica**. Brasília/DF: Editora Evobiz, 2018. E-book.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto... **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 1, p. 5-27, 2002.

PLATAFORMA NILO PEÇANHA. Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **PNP 2020**.

PIRES, José Santo Dal Bem; ROSA, Paulo Moreira; SILVA, Almir Teles. Um modelo de alocação de recursos orçamentários baseado em desempenho acadêmico para universidades públicas. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 239-270, 2010.

REIS, Cisne Zélia Teixeira; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues de; SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos; CUNHA, Nina Rosa da Silveira. Variáveis Discriminantes do Nível de Institucionalização do Modelo Orçamentário nas Universidades Federais. **Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 83-100, 2014.

SANTOS, A. R.; BARBOSA, F. L.; MARTINS, D. F.; MOURA, H. J. D. Orçamento, indicadores e gestão de desempenho das universidades federais brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, MG, v. 9, n. 4, p. 276-285, 2017.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; MORGAN, Beatriz Fátima; DE SOUZA COSTA, Patrícia. Desenvolvimento e aplicação de uma metodologia para cálculo do custo-aluno de instituições públicas de ensino superior: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 2, p. 243-260, 2004.

SOARES, Jailson Ribeiro; BORDIN, Ronaldo; ROSA, Roger dos Santos. Indicadores De Gestão E De Qualidade Nas Instituições Federais De Ensino Superior Brasileiras - 2009 - 2016. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 25, n. 2, p. 215-239, 2019.

VERGER, Antoni; NORMAND, Romuald. Nueva gestión pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. **Educação & Sociedade**, v. 36, n. 132, p. 599-622, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.