

ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA DECISÃO 408/2002 DO TCU COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM IES PRIVADA

RESUMO

Os resultados de uma gestão eficiente em uma organização, de qualquer segmento, podem auxiliar na tomada de decisão interna e externa, quando utilizadas baseando-as em métodos confiáveis. Na área educacional não é diferente. O controle e conhecimento de informações que envolvem todas as atividades acadêmicas de uma instituição de ensino superior é um dos objetivos da aplicação dos indicadores do Tribunal de Contas na União, conforme Decisão nº 408/2002 do Tribunal de Contas da União (TCU). Estes indicadores tornam-se ferramentas de apoio às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), oferecendo métodos de cálculos de Custo Corrente por Aluno Equivalente, Funcionário em relação aos Professores entre outros. Este trabalho demonstra um estudo da aplicação dos indicadores de desempenho utilizados pelo TCU em uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada. Utilizaram-se três cenários para representar três diferentes IES para a simulação. Ao término deste trabalho é apresentado o resultado das simulações, onde são destacados os indicadores que mais se adequam às necessidades de gestão da IES.

Palavras-chave: Instituição de Ensino Superior, TCU, Indicadores de gestão.

ABSTRACT

The results of efficient management in an organization, in any industry, can assist in internal decision making and external, used when basing them on reliable methods. In education is no different. The control and knowledge of information involving all the academic activities of an institution of higher learning is one of the purposes of the application of the indicators of the Court of Auditors in the Union, as Decision No 408/2002 of the Court of Audit (TCU). These indicators become tools to support Federal Institutions of Higher Education, offering methods of calculations of Current Cost per Equivalent Student, Employee in relation to teachers and others. This paper shows a study of the application of performance indicators used by TCU in a Higher Education Institution private. Used three scenarios to represent three different Higher Education for simulation. At the conclusion of this work is presented the results of simulations, which highlights the indicators that best fit the needs of management of IES.

Key words: Higher Education, TCU, Management Indicators.

1 INTRODUÇÃO

As instituições de ensino são agentes na formação da sociedade e têm como produto um bem de grande essencialidade. Além deste, outros fatores como regulamentação e necessidade de elevado investimento contribuíram para que as mesmas, por certo tempo, tivessem “segurança” em um mercado então estável, onde havia a possibilidade de repasse dos custos para reajustes das mensalidades. Entretanto, como vem acontecendo no mercado em geral, a concorrência aumentou consideravelmente.

Para as IES privadas, com cursos regulares, tornam-se um grande desafio gerenciar os gastos para manter o ambiente adequado às normas governamentais. Devido às grandes mudanças ocorridas nas últimas décadas no setor educacional, em um mercado cada vez mais competitivo, obrigando as Instituições de Ensino Superior (IES) remodelar os modelos de gestão, face às necessidades de sobrevivência no ambiente em que atuam.

O Tribunal de Contas da União (TCU) desenvolveu no ano de 2002, um modelo de gestão utilizando indicadores de desempenho para que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) utilizem como um instrumento de mensuração de seus gastos financeiros em relação à qualidade dos serviços prestados a população discente, docente e da sociedade. O mesmo modelo descreve que após uma análise realizada, através de auditorias sobre a base de cálculos proposta, evidenciou-se algumas limitações e cuidados que devem acompanhar a utilização e interpretação dos resultados obtidos após a aplicação dos mesmos.

Pretende-se, neste estudo, aplicar estes indicadores desenvolvidos pelo TCU através de 3 simulações de IES privadas, e averiguar empiricamente se há alguma aplicabilidade por meio destes indicadores de desempenho na gestão da IES em estudo. Como há grandes diferenças entre IES públicas e privadas, no que tange a controle dos recursos e investimentos, espera-se como resultado final, após análise, desenvolver uma complementação que venha a suprir as deficiências dos indicadores para as IES privadas.

Portanto, frente a um mercado cada vez mais competitivo, onde os gestores das IES necessitam cada vez mais de informações que auxiliam o gerenciamento e acompanhamento de suas atividades, o objetivo da pesquisa é verificar se os indicadores de gestão do Tribunal de Contas da União (Decisão nº 408 - TCU) suprem as necessidades de gestão de custos das instituições de ensino superior privadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As universidades trouxeram progresso e desenvolvimento intelectual na Europa, cujos reflexos são sentidos nos dias de hoje. É o centro da atividade intelectual onde o processo educativo progride mais do que em qualquer outra instituição, numa época de alta desconfiança de qualquer suspeita de heresia, e é a única instituição nascida na Idade Média que se conserva até os dias atuais (BOHRER, I., et al., 2008).

O Brasil tem dado passos importantes no que tange à educação, criando condições de oportunidade na formação de seus cidadãos, oportunizando condições de acesso no mercado de trabalho, aumentando assim, as reservas de capital intelectual e de profissionais altamente qualificados. Nos últimos anos, teve um aumento bastante considerável com relação ao número de matrículas no Ensino Superior, e também ao número de Instituições existentes no Brasil, praticamente dobrou, e continua se expandindo, mas a medida que a demanda vai aumentando, aumenta também a necessidade de profissionais capacitados para atender às necessidades destas organizações (STALLIVIERI, 2006).

O Censo da Educação Superior no Brasil tem como objetivo retratar a realidade das IES, disponibilizando informações para a sociedade em geral, incluindo gestores, pesquisadores, administração pública, além de organismos internacionais. De acordo com o Decreto nº 6.425, de 4 de abril de 2008, todas as IES devem passar informações ao Censo. Na tabela abaixo, apresenta sinteticamente algumas tendências observadas nos últimos dez anos.

Tabela 1 – Evolução do Número de Instituições de Educação Superior no Brasil – 2001- 2010

Ano	Total	Pública								Privada	%
		Total	%	Federal	%	Estadual	%	Municipal	%		
2001	1.391	183	13,2	67	4,8	63	4,5	53	3,8	1.208	86,8
2002	1.637	195	11,9	73	4,5	65	4,0	57	3,5	1.442	88,1
2003	1.859	207	11,1	83	4,5	65	3,5	59	3,2	1.652	88,9
2004	2.013	224	11,1	87	4,3	75	3,7	62	3,1	1.789	88,9
2005	2.165	231	10,7	97	4,5	75	3,5	59	2,7	1.934	89,3
2006	2.270	248	10,9	105	4,6	83	3,7	60	2,6	2.022	89,1
2007	2.281	249	10,9	106	4,6	82	3,6	61	2,7	2.032	89,1
2008	2.252	236	10,5	93	4,1	82	3,6	61	2,7	2.016	89,5
2009	2.314	245	10,6	94	4,1	84	3,6	67	2,9	2.069	89,4
2010	2.378	278	11,7	99	4,2	108	4,5	71	3,0	2.100	88,3

Fonte: MEC/ Inep

O Inep em 2010 apurou os dados financeiros das IES brasileiras (receitas e despesas) do ano de 2005 apresentados na Tabela 2 e Tabela 3. Cabe destacar que os dados informados foram fornecidos pelas próprias instituições e, portanto não há garantia de que os dados informados correspondem a valores reais. De qualquer maneira, na falta de outras fontes, eles nos fornecem uma aproximação de um universo mais real.

Tabela 2. Fonte de receitas das IES por origem dos recursos e natureza das instituições

Fonte de Recursos	Fed. %	Est. %	Mun. %	Part. %	Com/ Conf/ Filan %
União	86,30	1,70	0,31	0,01	0,05
Estados	0,00	86,70	0,22	0,06	0,09
Municípios	0,50	0,00	0,66	0,01	0,09
Estudantes (mensalidades e outros)	0,35	1,34	88,94	88,87	85,88
Fies	0,02	0,00	1,14	3,97	2,65
Bolsas	0,07	0,00	0,92	0,72	3,00
Contratos/ Convênios/ Mantenedora	10,61	6,33	4,26	3,49	4,12
Outras Receitas	2,14	3,93	3,55	2,87	4,12
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Censo das IES 2005.

Tabela 3. Despesas das IES classificadas por natureza econômica e tipo de instituição

Despesas Realizadas	Fed. %	Est. %	Mun. %	Part. %	Com/ Conf/ Filan %
Pessoal	74	70	59	58	57
Ativos e outras despesas	48	67	59	56	55
Aposentados e Pensionistas	24	3	0,1	0,1	0,1
Benefícios	2,2	0,6	0,6	1,7	1,7
Outros Custeios	19	26	32	30	33
Capital	8	4	8	12	10
Total	100	100	100	100	100

Fonte: Censo das IES 2005.

Conforme Lopes e Bernardes (2005), as Instituições de Ensino Superior possuem uma estrutura bastante complexa, e caracterizam-se por executar atividades de ensino, pesquisa e extensão por parte do corpo docente, discente e técnico-administrativo, possibilitando seu desenvolvimento articulado através de políticas públicas.

De acordo com o artigo 2º do Decreto 5.773/2006 que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das IES, “O sistema federal de ensino superior compreende as instituições federais de educação superior, as instituições de educação superiores criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação superior”.¹

Por maiores os esforços para sistematizar a educação superior no Brasil, as universidades ainda formam um conjunto que não possui com clareza um sistema integrado (BUARQUE, 2003).

No entanto, o sistema de ensino superior no Brasil é prestado atualmente pela iniciativa pública e privada, e é regido pela Lei nº 9.394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação. De acordo com a LDB as Instituições de Ensino Superior serão identificadas conforme sua organização (STALLIVIER, 2006, p.12).

O Ministério da Educação do Brasil classifica as Instituições de Ensino superior da seguinte maneira:

- Instituições Públicas (Federais, Estaduais e Municipais);
- Instituições Privadas (comunitárias, confessionais, filantrópicas e particulares)

Conforme o Art. 12 do Decreto 5.773 de 9 de Maio de 2006, as Instituições de Educação Superior são credenciadas de acordo com sua organização e respectivas prerrogativas acadêmicas, como: Universidades, Centros Universitários e Faculdades.

Gestão das Instituições de Ensino Superior

Nas últimas décadas, estudos relacionados a sistemas de controle de custos estão se tornando cada vez mais necessário, frente a grande competitividade das organizações e a necessidade de informações relevantes para a tomada de decisão, buscando soluções rápidas

¹<http://www.planalto.gov.br>.

através dos controles de gestão, tornando-os cada vez mais eficientes e eficazes possíveis (DUNHAM; BRUNI; MONTEIRO, 2007).

As instituições de ensino superior possuem características distintas em relação às demais empresas. Uma das características marcantes das IES é empregar mão-de-obra maciça, caracterizando um ponto divergente entre os custos de instituição de ensino superior e empresas industriais, necessitando assim uma gestão dos custos mais adequada (SOARES; MAZON; MELO, 2010).

Estudos recentes têm sido realizados a fim de que se encontre uma forma mais adequada quanto às ações deste setor, para que haja um planejamento mais adequado por parte da gestão. Instituições que envolvem uma grande variedade de cursos devem realizar um planejamento para compartilhar entre si, pelo menos em parte, sua estrutura física e corpo docente (SILVA; PUREZA; SENA, 2010).

Segundo Cittadin (2011), o cenário macro ambiente em que a velocidade com que as mudanças ocorrem nas organizações, contribui para uma profissionalização da gestão cada vez mais eficiente. No setor educacional, não é diferente, precisa acompanhar a evolução das demais organizações, devido ao fato de que houve uma expansão acelerada nos últimos anos de instituições de ensino superior no âmbito nacional, exigindo uma nova postura dos gestores em relação à forma gerenciamento destas organizações.

Os gestores das instituições de ensino superior buscam oferecer cursos em que o mercado onde estas estão inseridas demanda, garantindo assim um número cada vez maior de consumidores pra o seu produto. Porém, não se percebe a mesma preocupação com relação no controle do fluxo de valores que asseguram sua própria existência. No entanto, o conhecimento em si mesmo quando aplicado de maneira específica, torna-se base indutora para o desenvolvimento (MENGAT, 2010).

Além da busca constante pela qualidade de ensino, as IES necessitam desenvolver mecanismos gerenciais que assegurem a continuidade das atividades, devendo programar um modelo de gestão adequado às suas necessidades. Este modelo deve contemplar: planejamento estratégico, sistema orçamentário e de custos, controle e avaliação de desempenho das áreas, gestão financeira e de pessoal. Tais sistemas permitem o gerenciamento das relações com alunos, professores, funcionários técnicos administrativos, comunidade externa e disponibilizam suporte informacional para atender as necessidades dos gestores (CITTADIN, 2011).

Atualmente o setor educacional enfrenta uma elevada concorrência por parte do setor privado, onde o número de IES particulares teve uma grande expansão, passando a gerar uma competição mais acirrada entre as instituições, passando de um mercado acomodado, exigindo por parte das mesmas oferecer um diferencial, a fim de barganhar melhores resultados (BONELLI; DOMINGUES, 2008).

Frente a esta concorrência, as gestões das IES normalmente são exercidas por um professor, sem que haja em sua formação conhecimentos na área administrativa, onde o mesmo acontece com a administração em hospitais, onde normalmente procura-se um médico para gerir o hospital. Percebe-se atualmente que as instituições privadas estão buscando uma administração mais profissionalizada, e ao mesmo tempo treinando seus atuais administradores em funções administrativas, procurando com isso com que o gestor conheça melhor os custos que envolvem a IES (BONELLI; DOMINGUES, 2008).

De acordo com Soares (2006), “há necessidade do conhecimento dos custos, por parte dos administradores, para se poder definir estratégia de formação de preço das mensalidades cobradas”, e que “a incorreta gestão dos custos leva as mensalidades mais altas, tornando o produto educação, menos competitivo no mercado.” O autor ainda destaca a importância do custo de implantação de um sistema de custeio e a manutenção desse sistema.

As Instituições de Ensino Superior Privada são as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Podem se organizar como:

- a) instituições privadas com fins lucrativos ou particulares – constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado;
- b) instituições privadas sem fins lucrativos, se dividem em: Comunitárias, Confessionais e Filantrópicas.

Dependendo da gestão das instituições se torna difícil gerenciar o produto, preço e condições de pagamentos de forma inovadora. Com a vasta demanda de novas instituições é inevitável o aumento da concorrência e a queda de preços das mensalidades. A gestão de uma instituição privada de ensino superior (IES) tornou-se tarefa muito mais complexa. Até 15 anos atrás o espírito empreendedor era grande diferencial competitivo de uma IES, mas existem algumas boas praticas que podem ser adotadas para alcançar uma gestão mais eficiente, para obtenção de melhores resultados (VIANNA; PALMEIRA, 2011, p.10).

Nos últimos anos o interesse por parte dos gestores sobre o controle de gestão tem aumentado consideravelmente, em função das rápidas mudanças ocorridas no contexto social e organizacional, fazendo com que grande parte das empresas passasse a desenvolver-se em um contexto social e organizacional caracterizado por grande instabilidade, exigindo assim um constante aperfeiçoamento dos sistemas de controle com vistas a enfrentar a concorrência acirrada (GOMES; SALAS, 2001 p. 21).

O processo de controle requer a obtenção de informações, a partir da existência de coleta de informações relevantes para avaliação do desempenho organizacional, permitindo a análise do que aconteceu através da informação histórica, possibilitando a manutenção e melhoria contínua da posição competitiva da empresa.

Ao utilizar um sistema de avaliação que seja capaz de monitorar os recursos envolvidos nas instituições, a partir de um sistema que assegure a veracidade das informações e que este avalie constantemente o desempenho e que as informações apresentadas através dos relatórios possam ser de grande valia para os gestores no processo de tomada de decisão.

Em se tratando de instituições de ensino superior, o permanente processo de avaliação, possibilita à administração um conhecimento mais detalhado da real situação da instituição, auxiliando na tomada de decisão e de aperfeiçoamento constante. Sendo assim, o estudo dos indicadores de desempenho é de suma importância tanto no sentido de controle, para que o gestor possa tomar as decisões, mas também no aspecto de direcionar melhor o recurso para a otimização das atividades (FREIRE; CRISÓSTOMO; CASTRO, 2007).

Frente às mudanças ocorridas no cenário global, as IES por serem entidades com estruturas organizacionais bastante complexas necessitam de informações adequadas e que facilitem a tomada de decisão.

Em 2002, o Tribunal de Contas da União após auditorias de natureza operacional realizada na Universidade de Brasília (UNB), com objetivo de seleção e apuração de indicadores para retratar aspectos relevantes do desempenho das instituições de ensino superior, determinou com a Decisão nº 408/2002 – TCU – Plenário, que todas as IFES deverão incluir em seus Relatórios de Gestão a partir de 2002 os indicadores de desempenho, com o objetivo de orientar as IFES na implantação padronizada do conjunto inicial dos indicadores e definir um plano de ação para aprimorá-los. O conjunto de indicadores serve apenas como ferramenta que auxilia e acompanha as instituições, servindo como instrumento de aprimoramento da gestão das IFES (TCU, 2007).

3 MÉTODO

A metodologia empregada no presente trabalho consiste em uma pesquisa exploratória, com abordagem quantitativa e analítica, pois procura identificar se os

indicadores de gestão utilizados pelo TCU atendem as necessidades de gestão através da simulação de IES privadas.

Segundo Lakatos e Marconi (2007) este tipo de pesquisa decorre de investigações empíricas para obter questões ou um problema, com três finalidades básicas: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador ou clarificar os conceitos acerca do objeto estudado.

Para a realização da simulação das IES, utilizou-se como material de apoio um estudo realizado pelos professores e pesquisadores Nelson Cardoso Amaral (UFG) e José Marcelino de Rezende Pinto (USP) em seu trabalho “O FINANCIAMENTO DAS IES BRASILEIRAS EM 2005: RECURSOS PÚBLICOS, PRIVADOS E CUSTO DOS ALUNOS” publicado em 2010. O estudo aponta a média anual das receitas e despesas das IES brasileiras de acordo com o censo de 2005 divulgado em 2010. Neste estudo, para a simulação das IES, serão considerados somente os gastos obtidos pelas instituições particulares. Serão realizados três diferentes cenários. Para cada um dos cenários será atribuído um valor das despesas proporcional as suas características conforme as Tabelas x, y e w, utilizando-se como referência os valores divulgados pelo Censo do Ensino Superior.

A pesquisa contempla a investigação empírica conforme o desenvolvimento de três cenários, onde será apresentado três faculdades fictícias privadas. As informações utilizadas para a simulação tiveram como base dados de uma Instituição de Ensino Superior Privada. As técnicas utilizadas foram a pesquisa bibliográfica e a simulação de dados em três cenários diferentes e a aplicação dos indicadores de gestão utilizados pelo TCU.

Os dados informados foram tabulados graficamente para uma melhor compreensão dos resultados obtidos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Indicadores de Gestão utilizados pelo TCU

A Decisão nº 408/2002 do Tribunal de Contas da União foi atualizada pelos Acórdãos nº 1043/2206 e nº 2167/2006, obrigando assim às IFES a divulgarem anualmente os nove indicadores de desempenho em seus Relatórios de Gestão. A seguir serão abordados os nove indicadores de desempenho:

1- Custo Corrente/Aluno Equivalente (CCAIE)

O indicador de Custo Corrente/ Aluno Equivalente representa relação entre as despesas correntes de todas as unidades gestoras da instituição de ensino sem levar em consideração as aposentadorias, reformas e pensões, as sentenças judiciais, as despesas com pessoal cedido e com afastamento, e 65% das despesas correntes de hospitais universitários, num período, ou seja, calcula-se a partir do dia 01/01 até 31/12 de um determinado ano, independente do ano letivo.

Quadro 1: Descrição do custo corrente

(+) Despesas correntes do órgão Universidade, com todas as unidades gestoras (UGs), inclusive hospitais universitários, se houver.
(-) 65 % das despesas correntes totais do(s) hospital(is) universitário(s) e maternidade.
(-) Aposentadorias e Reformas do órgão Universidade.
(-) Pensões do órgão Universidade.
(-) Sentenças Judiciais do órgão Universidade.

(-) Despesas com pessoal cedido – docente do órgão Universidade.
(-) Despesas com pessoal cedido – técnico-administrativo do órgão Universidade.
(-) Despesa com afastamento País/Exterior – docente do órgão Universidade.
(-) Despesa com afastamento País/Exterior - técnico-administrativo do órgão Universidade.

Fonte: TCU – Orientação para o cálculo dos Indicadores de Gestão.

O cálculo do indicador é realizado da seguinte maneira:

Custo Corrente / Aluno Equivalente = $\frac{\text{Custo Corrente}}{A_{GE} + A_{PGTI} + A_{RTI}}$

Para encontrar o número de alunos, serão considerados no cálculo todos os alunos matriculados no período, nos cursos de:

- a) graduação, ministrados nos turnos diurno e noturno;
- b) pós-graduação *stricto sensu*, mestrado e doutorado;
- c) residência médica;

Ressalta-se que os dados semestrais deverão ser somados e divididos por dois; não devendo ser considerados no cálculo alunos ou participantes de atividades de extensão e de especialização, alunos de mestrado profissionalizante e alunos de curso à distância.

Quadro 2: Detalhamento das variáveis, conforme TCU (2007):

A_G = total de alunos efetivamente matriculados na graduação ⁷ .
A_{PG} = total de alunos efetivamente matriculados na pós-graduação <i>stricto sensu</i> .
A_R = alunos de residência médica.
A_{GTI} - Número de Alunos da Graduação em Tempo Integral.
$A_{GE} = \sum_{\text{todos os cursos}} \{ (N_{DI} * D_{PC}) (1 + [\text{Fator de Retenção}]) + ((N_I - N_{DI}) / 4) * D_{PC} \} * [\text{Peso do grupo em que se insere o curso}]$
N_{DI} = Número de diplomados ⁸ , no ano letivo referente ao exercício, em cada curso.
D_{PC} = Duração padrão do curso, de acordo com a tabela da SESu (Tabela 1).
N_I = Número de alunos que ingressaram ⁹ , no ano letivo relativo ao exercício, em cada curso
Fator de Retenção calculado de acordo com metodologia da SESu (Tabela 1).
A_{PGTI} - Número de Alunos Tempo Integral de Pós-Graduação.
A_{RTI} - Número de Alunos de Residência Médica.

Fonte: TCU – Orientação para o cálculo dos Indicadores de Gestão.

Para o cálculo de alunos tempo integral, os alunos de mestrado, doutorado e residência médica devem ser computados com peso dois:

$$A_{PGTI} = 2 * A_{PG} \quad \text{e} \quad A_{RTI} = 2 * A_R$$

Fator de Retenção e Peso do grupo calculados de acordo com metodologia da SESu, detalhada na Tabela 1 a seguir.

Fator de Retenção

O fator de retenção para os cursos de graduação é segmentado por área de conhecimento e representa o número de alunos que ultrapassaram o tempo padrão de duração do curso e não se formaram por diversos fatores como reprovações, cancelamento de

disciplinas e trancamento do semestre, permanecendo retidos no curso para conclusão posterior ao tempo previsto. Esse fator reajusta a duração padrão do curso nos casos abordados anteriormente.

Em uma situação ideal, o fator de retenção seria zero (0,0) indicando que as saídas (alunos formados e diplomados) corresponde exatamente ao número de alunos que ingressaram no período inicial da duração padrão do curso considerado. (Por exemplo, num curso de 4 anos de duração padrão, se no início do ano 01 ingressaram 40 alunos, no final do 4º ano, numa situação ideal, todos os 40 alunos devem estar se formando no curso).

Peso do Grupo

Os cursos estão subdivididos em áreas de custos, para tornar possível a diferenciação dos cursos que demandam maiores custos em relação aos demais. Um dos fatores determinantes para a determinação desta classificação, é a utilização de laboratórios que exigem maiores recursos para seu funcionamento.

2) Aluno Tempo Integral/ Professor Equivalente (AIPE)

Evidencia a relação entre o número de alunos em tempo integral pelo número de professores equivalente.

Aluno Tempo Integral / Professor = $\frac{A_{GTI} + A_{PGTI} + A_{RTI}}{N^{\circ} \text{ de Professores}}$

Para calcular o número de professores, deverá ser considerado como referência o docente de tempo integral (40 horas/semana, com ou sem Dedicção Exclusiva – DE), necessitando ser convertido proporcionalmente os professores que se enquadrarem em outros regimes de dedicação, conforme abaixo:

REGIME DE DEDICAÇÃO	PESO
20 horas/ semana	0,50
40 horas/ semana	1,00
Dedicção Exclusiva	1,00

Fonte: TCU – Orientação para o cálculo dos Indicadores de Gestão.

Serão considerados para o calculo de n° professores, os de exercício efetivo, que trabalham exclusivamente com ensino superior (graduação, pós-graduação *stricto sensu* e residência), os substitutos e os visitantes, desconsiderando do cálculo os professores afastados para capacitação ou cedidos para outros órgãos e/ou entidades.

3) Aluno tempo Integral/ Funcionário Equivalente (AIFE)

Este indicador representa a relação entre o número de alunos em tempo integral pelo número de funcionários equivalente, demonstrando a produtividade e eficiência dos funcionários de uma instituição no atendimento aos alunos, tendo como base o cálculo do número médio de alunos por funcionário.

Ao calcular o número de funcionários, considera-se o servidor de tempo integral (40 horas/semana), convertendo-se de forma proporcional para aqueles que se enquadrarem em outro regime de trabalho. Para regimes de 40 horas/ semana utiliza-se peso 1,00; para regimes de 30 horas/ semana peso 0,75; e para regimes de 20 horas/ semana peso 0,50.

Para o cálculo será considerado os servidores técnico-administrativos vinculados à instituição, os contratados de forma temporária, desconsiderando do cálculo os funcionários afastados ou cedidos durante o exercício de estudo.

$$\text{Aluno Tempo Integral / Funcionário} = \frac{A_G TI + A_{PG} TI + A_R TI}{N^\circ \text{ de Funcionários}}$$

4) Funcionário Equivalente/ Professor Equivalente (FEPE)

Representa a razão entre os números de funcionários equivalentes pelo número de professores equivalente.

$$\text{Funcionário / Professor} = \frac{N^\circ \text{ de Funcionários}}{N^\circ \text{ de Professores}}$$

5) Grau de Participação Estudantil (GPE)

Este indicador demonstra o grau de utilização, pelo corpo discente, da capacidade instalada da IES e a velocidade de integração curricular.

$$\text{Grau de Participação Estudantil (GPE)} = \frac{A_G TI}{A_G}$$

6) Grau de Envolvimento Discente com Pós-Graduação (GEPG)

Demonstra a intensidade do envolvimento discente com cursos de pós-graduação.

$$\text{Grau de Envolvimento com Pós – Graduação (GEPG)} = \frac{A_{PG}}{A_G + A_{PG}}$$

7) Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação (CAPES)

Deverá ser levado em consideração a última avaliação realizada pela CAPES, cujos valores podem variar de 1 a 7, lembrando que para os programas de Mestrado a nota máxima é 5, e para aqueles que oferecem programas de Doutorado a nota máxima é 7. Para obter o conceito CAPES, será realizada uma média dos conceitos de todos os programas que tenham sido objeto de avaliação. Indica a qualidade dos cursos *stricto sensu*.

$$\text{Conceito CAPES/MEC para a Pós – Graduação} = \frac{\Sigma \text{ conceito de todos os cursos de pós – grad.}}{\text{Número de cursos de pós – grad.}}$$

8) Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)

Será aplicada ao corpo docente (professores em exercício efetivo + substitutos + visitantes – professores afastados pra capacitação ou cedidos para outras entidades no

exercício), a seguinte referência: Docentes Doutores (D) peso 5; Docentes Mestres (M) peso 3; Docentes com Especialização (E) peso 2; e pra Docentes graduados (G) peso 1. Neste cálculo não deverá ser considerado o regime de trabalho. Mensura a qualidade do corpo docente:

$$\text{Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)} = \frac{(5D + 3M + 2E + G)}{(D + M + E + G)}$$

9) Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)

Para calcular o número de diplomados, deve-se considerar o número de formandos que completaram os créditos, e também os possíveis formandos dos cursos no ano letivo correspondente ao exercício, somando-se os concluintes nos dois semestres do ano. Este indicador apresenta de forma inversa o grau de evasão dos alunos ingressantes na IES.

$$\text{Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)} = \frac{\text{Nº de diplomados (NDI)}}{\text{Nº total de alunos ingressantes}}$$

4.2 Cenários

Neste tópico são apresentados três cenários para o ambiente de simulação. Estes representam instituições de ensino superior privadas, e possibilitam explorar e analisar três diferentes modelos de instituições, possibilitando a compreensão de cada cenário. Tais cenários foram desenvolvidos com base na realidade de uma instituição de ensino superior privada do Brasil. Considera-se as diferenças de cada instituição, o número de cursos oferecidos, número de alunos, número de quadro docente e respectivas cargas horárias, número de funcionários e carga horária de trabalho, detalhados a seguir:

Amaral e Pinto (2010, p. 3), ao citar (NEGRI,1997; SCHWARTZMAN,1998) comenta que as IES privadas dependem quase que exclusivamente dos recursos oriundos das mensalidades dos cursos de graduação conforme Tabela 2 (Censo IES) para garantir seu financiamento, sendo raras as instituições privadas com dependência orçamentária inferior a 90%. Já as IES públicas garantem suas atividades através de recursos provenientes do governo federal.

4.2.1 Cenário 1

Neste cenário, considera-se a **Faculdade A** com dois cursos de graduação na área das humanas já implementadas, sendo que a duração padrão dos cursos são de 4 anos, e com mensalidade média dos cursos no valor de R\$ 500,00. Uma faculdade composta por 11 funcionários, conforme tabela abaixo:

A Tabela 4 deste trabalho demonstra que 58% do total das despesas de uma IES privada é composta pela despesa com pessoal. Desta forma, optou-se em utilizar esta informação para encontrar o total das despesas correntes das simulações 1, 2 e 3. A tabela abaixo apresenta o gasto com pessoal do cenário 1.

Tabela 4: Despesas com Pessoal da IES A

Pessoal	Qtd.	Horas	Salário	FGTS	INSS	Férias	13º	Total
Professor Mestre	4	40	R\$ 5.500,00	R\$ 467,50	R\$ 605,00	R\$ 154,00	R\$ 456,50	R\$ 28.732,00

Professor Especialista	4	40	R\$ 4.000,00	R\$ 340,00	R\$ 440,00	R\$ 112,00	R\$ 332,00	R\$ 20.896,00
Professor Especialista	7	20	R\$ 2.300,00	R\$ 195,50	R\$ 253,00	R\$ 64,40	R\$ 190,90	R\$ 21.026,60
Professor Graduado	2	20	R\$ 1.500,00	R\$ 127,50	R\$ 165,00	R\$ 42,00	R\$ 124,50	R\$ 3.918,00
Técnico ADM	8	40	R\$ 1.000,00	R\$ 85,00	R\$ 110,00	R\$ 28,00	R\$ 83,00	R\$ 10.448,00
Técnico ADM	3	20	R\$ 600,00	R\$ 51,00	R\$ 66,00	R\$ 16,80	R\$ 49,80	R\$ 2.350,80
Total Mensal								R\$ 87.371,40
Total Anual								R\$ 1.048.456,80

Sabendo que 58% das despesas de uma IES privada é referente a despesas com pessoal, utilizou-se a seguinte fórmula para encontrar o valor total das despesas para o cenário 1.

$$\text{Despesas Correntes Anual} = (\text{despesas com pessoal} * 100) / 58$$

$$\text{Despesas Correntes Anual} = (1.048.456,80 * 100) / 58$$

$$\text{Despesas Correntes Anual} = \text{R\$ 1.807.684,13}$$

4.2.2 Cenário 2

No cenário 2, considera-se a **Faculdade B** com cinco cursos de graduação já implementados, sendo que a duração padrão dos cursos são de 4 anos, e com valor médio das mensalidades em torno de R\$ 650,00. Uma faculdade composta por 19 funcionários conforme tabela abaixo:

Tabela 5: Despesas com Pessoal da IES B

Pessoal	Qtd.	Horas	Salário	FGTS	INSS	Férias	13°	Total
Professor Mestre	5	40	R\$ 5.500,00	R\$ 467,50	R\$ 605,00	R\$ 154,00	R\$ 456,50	R\$ 35.915,00
Professor Especialista	10	40	R\$ 4.000,00	R\$ 340,00	R\$ 440,00	R\$ 112,00	R\$ 332,00	R\$ 52.240,00
Professor Especialista	20	20	R\$ 2.300,00	R\$ 195,50	R\$ 253,00	R\$ 64,40	R\$ 190,90	R\$ 60.076,00
Professor Graduado	10	20	R\$ 1.500,00	R\$ 127,50	R\$ 165,00	R\$ 42,00	R\$ 124,50	R\$ 19.590,00
Técnico ADM	16	40	R\$ 1.000,00	R\$ 85,00	R\$ 110,00	R\$ 28,00	R\$ 83,00	R\$ 20.896,00
Técnico ADM	2	20	R\$ 600,00	R\$ 51,00	R\$ 66,00	R\$ 16,80	R\$ 49,80	R\$ 1.567,20
Total Mensal								R\$ 190.284,20
Total Anual								R\$ 2.283.410,40

$$\text{Despesas Correntes Anual} = (\text{despesas com pessoal} * 100) / 58$$

Despesas Correntes Anual = $(2.283.410,40 * 100) / 58$

Despesas Correntes Anual = R\$ 3.936.914,48

4.2.3 Cenário 3

Considera-se neste cenário, a **Faculdade C** com seis cursos de graduação já implementados, sendo que a duração padrão dos cursos são de 4 anos, e com valor médio das mensalidades no valor de R\$ 750,00. Uma faculdade composta por três cursos na área da saúde, três cursos na área das humanas, e dois cursos na área das exatas. Possui também 47 funcionários, conforme tabela abaixo:

Tabela 6: Despesas com Pessoal da IES C

Pessoal	Qtd.	Horas	Salário	FGTS	INSS	Férias	13°	Total
Professor Doutor	15	40	R\$ 7.000,00	R\$ 595,00	R\$ 770,00	R\$ 196,00	R\$ 581,00	R\$ 137.130,00
Professor Mestre	25	40	R\$ 5.500,00	R\$ 467,50	R\$ 605,00	R\$ 154,00	R\$ 456,50	R\$ 179.575,00
Professor Mestre	30	20	R\$ 3.500,00	R\$ 297,50	R\$ 385,00	R\$ 98,00	R\$ 290,50	R\$ 137.130,00
Professor Especialista	16	40	R\$ 4.000,00	R\$ 340,00	R\$ 440,00	R\$ 112,00	R\$ 332,00	R\$ 83.584,00
Professor Especialista	16	20	R\$ 2.300,00	R\$ 195,50	R\$ 253,00	R\$ 64,40	R\$ 190,90	R\$ 48.060,80
Professor Graduado	0	20	R\$ 1.500,00	R\$ 127,50	R\$ 165,00	R\$ 42,00	R\$ 124,50	R\$ -
Técnico ADM	32	40	R\$ 1.000,00	R\$ 85,00	R\$ 110,00	R\$ 28,00	R\$ 83,00	R\$ 41.792,00
Técnico ADM	15	20	R\$ 600,00	R\$ 51,00	R\$ 66,00	R\$ 16,80	R\$ 49,80	R\$ 11.754,00
Total Mensal								R\$ 501.895,80
Total Anual								R\$ 6.022.749,60

Despesas Correntes Anual = $(\text{despesas com pessoal} * 100) / 58$

Despesas Correntes Anual = $(6.022.749,60 * 100) / 58$

Despesas Correntes Anual = R\$ 10.384.051,03

Quadro 3 - Resultado da Simulação

INDICADORES	FACULDADE A	FACULDADE B	FACULDADE C
CCAÉ	3.368,77	2.482,29	4.384,74
AIPE	0	1,87	1,63
AIFE	0	3,29	2,15
FEPE	0,76	0,57	0,75

GPE	0	0,07	0,04
GEPG	0	0	0,01
CAPES	0	0	4
IQCD	2,12	1,89	2,98
TSG	0,50	0,74	0,62

Fonte : elaboração própria

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apontam que os indicadores de gestão utilizados pelo TCU como Custo Corrente/Aluno Equivalente (CCAÉ), Aluno Tempo Integral/Professor Equivalente (AIPE) Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente (AIFE), Grau de Participação Estudantil (GPE), Grau de Envolvimento com Pós-Graduação (GEPG), Conceito CAPES com Pós-Graduação (CAPES), Índice de qualificação do corpo docente (IQCD) e Taxa de sucesso na graduação (TSG) representam algumas diferenças quando comparado os três cenários, sendo que, alguns fatores influenciam consideravelmente nos resultados.

No indicador CCAÉ, percebe-se uma variação significativa do custo do aluno nos diferentes cenários. Neste indicador deve-se considerar, segundo o TCU, para identificar o custo do aluno, utiliza-se o total de despesas correntes da instituição em relação a outros indicadores, como por exemplo: AGE que leva em consideração o número de alunos ingressantes, número de alunos diplomados, duração do curso, fator de retenção e o peso do grupo em que o curso está inserido.

Para o cálculo deste indicador AIPE utiliza-se apenas o número de alunos em tempo integral em relação ao número de professores, o que não reflete a realidade de algumas IES privadas. Outro fator determinante para fins de cálculo do professor equivalente não é considerado o número de professores horistas, o que torna este indicador não adequado. Na Faculdade A não foi considerado alunos em tempo integral, por este motivo não houve resultado para este indicador. Já na Faculdade B, este indicador representa que para cada estudante em tempo integral possui 1,87 professores, enquanto que na Faculdade C para cada aluno em tempo integral há 1,63 professores.

No indicador AIFE indica a relação entre o número de alunos em tempo integral em relação ao número de funcionários, não contribuindo para a realidade de muitas instituições de ensino superior, pois possuem poucos ou nenhum curso em tempo integral.

O indicador da CAPES representa o conceito do programa de pós-graduação da instituição. É obtido através do somatório dos conceitos de todos os cursos de pós-graduação e dividido pelo número de cursos de pós-graduação.

Quanto ao IQCD avalia a qualificação do corpo docente da instituição, quanto maior este índice, maior é o número de professores com titulação mais elevada, ou seja, professores mais qualificados para exercício da docência. No indicador TSG, apresenta a relação entre o número de alunos concluintes em relação ao número de alunos ingressantes. Através deste indicador os gestores podem realizar avaliações constantes na gestão de cada curso, em todos os semestres, de modo que possa realizar uma avaliação do número de evasão dos alunos de cada curso, reduzindo a desistência de alunos.

6. CONCLUSÃO

A crescente concorrência das IES, principalmente no setor privado, implica cada vez mais que os gestores destas instituições necessitam de informações para a tomada de decisão. Sabe-se que as instituições do setor privado são financiadas em sua maior parte por mensalidades. Desta forma, um eficiente controle dos gastos que envolvem a IES é de suma importância para que possam gerar informação às partes envolvidas.

O TCU determinou em 2002, após publicação da Decisão 408/2002, que todas as IFES ficam obrigadas a divulgar no final do período seus relatórios de gestão.

Sendo assim, ao aplicar estes indicadores de gestão utilizados pelo TCU, através da simulação nos cenários das IES privadas, constata-se que alguns destes indicadores podem ser aplicáveis nestas instituições para fins de informação aos gestores de como estão sendo aplicados os recursos da instituição, como o valor do custo do aluno, o índice do corpo docente, a taxa de sucesso na graduação e o grau de participação estudantil.

Através dos resultados obtidos, permite-se concluir que quanto maior o gasto envolvida nas atividades da IES maior será o custo do aluno, levando-se em consideração que nas simulações realizadas, a Faculdade A e a Faculdade C possuem um quadro docente com número considerável de professores com titulação de mestrado e doutorado, fazendo com que o custo do aluno nestas duas simulações fossem superior em relação a Faculdade B. O custo do aluno é uma somatória de fatores que irão determinar um maior ou menor custo, sendo uma relação diretamente proporcional, ou seja, quanto maior as despesas correntes da IES, maior será o custo do aluno.

Cabe destacar que a Decisão 408/2002 do TCU não se aplica por completo em instituições do ensino superior privado, em virtude de estes indicadores não considerarem professores horistas para o cálculo do número de professores equivalentes, sendo que estas instituições possuem grande número de professores horistas e alguns indicadores como AIPE e AIFE considerar apenas alunos tempo integral.

Entretanto para um melhor resultado, aconselha-se que seja realizada uma adequação destes indicadores para cada instituição, de acordo com suas características e informações para que o resultado seja o mais real possível.

A pesquisa ressalta a importância e a necessidade do bom gerenciamento dos recursos das instituições de ensino superior através de indicadores de gestão, de acordo com as características e peculiaridades de cada instituição a fim de que haja um acompanhamento constante dos gastos que envolvem as atividades da IES e de que forma estão sendo utilizados.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Glauber de Castro. **I Análise da associação entre os indicadores de gestão das universidades federais e o desempenho discente do ENADE**. 117 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e Universidade federal do Rio Grande do Norte, Brasília, 2011.

BOHER, I., et al. **A História Das Universidades: O Despertar Do Conhecimento**
The History Of The Universities: The Arouse Of Knowledge, 2008. Disponível em:
<<http://www.unifra.br/eventos/jne2008/Trabalhos/114.pdf>>

BONELLI, G. G.; DOMINGUES, M. J. C. de S. **Métodos De Custeio Utilizados Nas Instituições De Ensino Superior De Blumenau E Suas Finalidades**. Disponível em: <

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/indicadores-de-desempenho-ferramentas-para-uma-gestao-mais-competente/28575/>> Acesso em: Junho/2012.

BRASIL. **Decreto n. 5.773 de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão, e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequências nos Sistema Federal de Ensino Superior. DIÁRIO OFICIAL [da] UNIÃO, Brasília, DF, 10 de Maio de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm Acesso em: Junho/2012.

BUARQUE, C. **A Universidade numa Encrusilhada**. Trabalho apresentado na Conferência Mundial de Educação Superior +5, UNESCO, Paris, 23-25 de junho de 2003.

CITTADIN, A. **Proposta De Estruturação De Uma Unidade Organizacional De Controladoria Em Uma Instituição De Ensino Superior**, Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade em nível de Mestrado oferecido pela Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2011.

EDUCAÇÃO. Disponível em: http://vestibular.uol.com.br/ultnot/2010/03/09/faculdade_centro_universitario_universidade.jhtm

FERNANDES, José Lúcio Tozetti. **Indicadores para a avaliação da gestão das universidades federais brasileiras**: Um estudo da influência dos gastos sobre a qualidade das atividades acadêmicas do período 1998-2006. 2009. 117 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e Universidade federal do Rio Grande do Norte, Brasília, 2009.

FORPLAD. Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração. **Avaliação nas IFES**. 2003a. Disponível em: <http://forplad.andifes.org.br/apache2-default/Trabalhos.htm>>. Acesso em: 12 Junho. 2012.

FREIRE, Fátima de Souza; CRISÓSTOMO, Vicente Lima; CASTRO, Juscelino Emanuel Gomes de. **Análise Do Desempenho Acadêmico E Indicadores De Gestão Das IFES**. 2007; Revista Produção, Santa Catarina, 2007.

GOMES, J.S.; SALAS, J.M. A. Controle de gestão, **uma abordagem contextual e organizacional**; 3ª Ed. ; Ed. Atlas, São Paulo, 2001.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS (INEP). 2005. **Resultados e tendências da educação Superior: região sul**. Brasília, INEP. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/>. Acesso em: 04/12/2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007;

LOPES, L. A. C.; BERNARDES, F.R. **Estruturas Administrativas Das Universidades Brasileiras**, 2005.

NASCIMENTO, J. M. de. **CUSTOS, Planejamento, Controle E Gestão Na Economia Globalizada**- 2 ed, , ed. Atlas, 2001.

NUNES, R.A da C. **História da Educação**, 2006. Disponível em: <http://www.dcoi.org/03d/sine-data,_Costa_Nunes._da._Ruy_Afonso,_Historia_Da_Educacao_Na_Idade_Media,_PT.pdf> Acesso em Maio/2012.

PAULA, L. M. A origem da Universidade na Idade Média e sua constituição universalista. <http://www.webartigos.com/artigos/a-origem-da-universidade-na-idade-media-e-sua-constituicao-universalista/42902/#ixzz1xOgOO7Hv>. Acessado em 10 de Junho de 2012.

SILVA, J. S.; PUREZA, P. V.; SENA, M. **Otimização Custos No Planejamento De Instituições De Ensino Superior Usando Software Livre**. VI Congresso Nacional De Excelência Em Gestão, 2010, Niterói, RJ. Disponível em:< http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0236_1355.pdf

STALLIVIERI, L. **O Sistema De Ensino Superior Do Brasil Características, Tendências E Perspectivas**, Universidade de Caxias do Sul, 2006.

VIANNA, J. C.; PALMEIRA, E. M. Gestão Financeira Pública E Privada Nas Instituições De Ensino Superior, 2011, **IJIE – Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Periódico da área de Engenharia Industrial e áreas correlatas, Florianópolis, SC, v. 3, n. 1, p. 98-117, Julho, 2011.