



Revista Gestão Universitária na América
Latina - GUAL

E-ISSN: 1983-4535

revistagual@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina
Brasil

Rocha de Souza Pereira, Jéssica; Tavares da Silva, Gabriela; Silva Teodoro, Fernanda;
Ornelas Silva, Julio Eduardo; Bianchini de Melo, Michelle

ANÁLISE DA EXECUÇÃO DAS METAS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL DA UFSC POR MEIO DOS RELATÓRIOS DE GESTÃO 2010 - 2014
Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 8, núm. 3, 2015, pp. 137-160

Universidade Federal de Santa Catarina
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319342694007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

ANÁLISE DA EXECUÇÃO DAS METAS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFSC POR MEIO DOS RELATÓRIOS DE GESTÃO 2010-2014

ANALYZES OF IMPLEMENTATION OF THE INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLAN GOALS OF UFSC THROUGH THE MANAGEMENT REPORTS 2010-2014

Jéssica Rocha de Souza Pereira, Graduanda
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
jessicarspereira@gmail.com

Gabriela Tavares da Silva, Graduanda
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
gabriela.tds@hotmail.com

Fernanda Silva Teodoro, Graduanda
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
festeodoro@hotmail.com

Julio Eduardo Ornelas Silva, Doutorando
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
julioornelas@yahoo.com.br

Michelle Bianchini de Melo, Doutoranda
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
chelymelo@gmail.com

Recebido em 02/abril/2014
Aprovado em 20/julho/2015

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

O presente artigo objetiva analisar a execução financeira das metas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC 2010 a 2014, a partir das informações disponibilizadas pelos Relatórios de Gestão da Instituição. Inicialmente é apresentada uma revisão de literatura, por meio de discussões de autores da área de planejamento estratégico, e também do Plano de Desenvolvimento Institucional, contemplando as legislações sobre o assunto. A metodologia utilizada pode ser definida como descritiva e documental, em que foram analisados documentos disponibilizados pela Instituição. Os resultados indicaram que não há relação direta entre as metas apresentadas no PDI com os programas e objetivos apresentados pelos Relatórios de Gestão, concentrando a pesquisa apenas nas ações que se repetiram nos documentos. A análise concentrou-se no PNAES, REUNI e Capacitação dos Servidores, concluindo que os recursos destinados aumentaram ao longo dos anos, apesar de as execuções financeiras não terem sido plenamente utilizadas.

Palavras-chave: Plano de Desenvolvimento Institucional. Planejamento. Gestão Universitária.

ABSTRACT

This article aims to analyze the financial implementation of the goals set out in the Institutional Development Plan of UFSC 2010 to 2014, by the information provided in the Institutional Management Reports. Initially it presents a literature review, by authors from discussions of strategic planning, as well as the Institutional Development Plan, covering the laws on the subject. The methodology used can be defined as descriptive and documentary, in which analyzed documents provided by the institution. The results indicated that there is no direct relationship between the goals presented in the IDP with the programs and objectives presented in the Management Reports, focusing the research only on actions that are repeated in the documents. The analysis focused on PNAES, REUNI and Capacity Workers, concluding that the resources allocated have increased over the years, despite the financial executions have not been fully utilized.

Keywords: Institutional Development Plan. Planning. University Management.

1 INTRODUÇÃO

A educação evolui concomitante as transformações no mundo, estando em constante crescimento e aprimoramento, e ganhando espaços relevantes em todas as áreas da sociedade. Por meio da educação a sociedade conquista cada vez mais o conhecimento, e portanto, conforme Muriel (2006), o setor da educação deve ser visto de maneira especial e possuir uma gestão adequada. Como consequência, observa-se que a legislação tem dado espaço e atenção para seu aprimoramento e controle, especialmente por meio da criação de normas.

O aumento progressivo no número de Instituições de Educação Superior no Brasil é uma realidade, havendo uma preocupação crescente em se avaliar as atividades e planos por parte da legislação. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, criado por meio da lei 10.861, de 14 de abril de 2004, incorpora a preocupação pelo aprimoramento da qualidade do ensino superior, que deve ocorrer com sua avaliação constante, atestando que as atividades realizadas nas universidades são influenciadas pelas políticas de governos (SILVA, 2013).

O planejamento da gestão universitária surge como atividade primordial para se alcançar um bom desenvolvimento institucional, sendo possível, de acordo com Muriel (2006, p. 62), identificar quatro etapas centrais no trabalho de planejamento de uma IES: “avaliação institucional; construção do plano; implantação; e acompanhamento e atualização.”. A autora entende que o planejamento deve ser praticado continuamente, de maneira inovadora e focada, pois tende, para Oliveira (2008), diminuir incertezas nos componentes do processo decisório, ampliando as possibilidades de se alcançar os objetivos, metas e desafios.

Com base nesse cenário, o artigo objetiva analisar a execução financeira das metas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC 2010-2014, considerando informações disponibilizadas pelos Relatórios de Gestão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção é apresentado uma revisão literária, discutindo os conceitos de planejamento, do Plano de Desenvolvimento Institucional e situar o tema de gestão universitária.

2.1 PLANEJAMENTO

Henry Fayol faz parte da escola clássica de administração, e propôs as etapas planejamento, organização, comando, coordenação e como integrantes das funções administrativas (MAXIMIANO, 2012). O planejamento é um dos principais instrumentos administrativo, cujos estudos e pesquisas foram aprofundadas e seu entendimento ampliado (OLIVEIRA, 2008a).

Fayol compara o planejamento como uma previsão, conceituando como o meio para realizar um plano de ação de médio e longo prazo, visando examinar o futuro. (MAXIMIANO, 2012). Pereira (2010, p.44) descreve o planejamento como o meio para pensar, moldar, criar e “controlar o futuro da organização”, no âmbito estratégico organizacional.

Oliveira (2008b, p. 4-5) apresenta uma visão distinta do tema, pois, para o autor, o planejamento é diferente de previsão, na qual este é baseado no registro de probabilidades que servem como uma tentativa de verificar as possíveis ocorrências que podem sobrevir. O planejamento nesse caso, envolve “[...] um novo modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”.

O planejamento gera resultados por meio de um sistema integrado de decisões, quando se elabora um plano para concretizar algum objetivo ou criar um sistema para agir (PEREIRA, 2010). Conforme Oliveira (2008a, p.41), tem-se a possibilidade de identificar e analisar as situações atuais e determinar os objetivos e metas que a organização anseia alcançar, possibilitando que a forma que se espera atingir os mesmos seja determinada previamente (LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2011). A função planejamento, portanto, é a preliminar no processo do decurso administrativo das organizações (OLIVEIRA, 2008a).

O objetivo do planejamento é “o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas” que servem para avaliar as decisões tomadas no presente e facilitar as tomadas em visão para o futuro, com rapidez, coerência, eficiência e eficácia. Oliveira (2008b) explica que quando praticado constantemente, o planejamento tende a diminuir incertezas no processo de decisão, ampliando as chances de se alcançar os objetivos, metas e desafios da organização, modificando o seu ambiente. A Figura 1 evidencia a relação do planejamento com o ambiente.

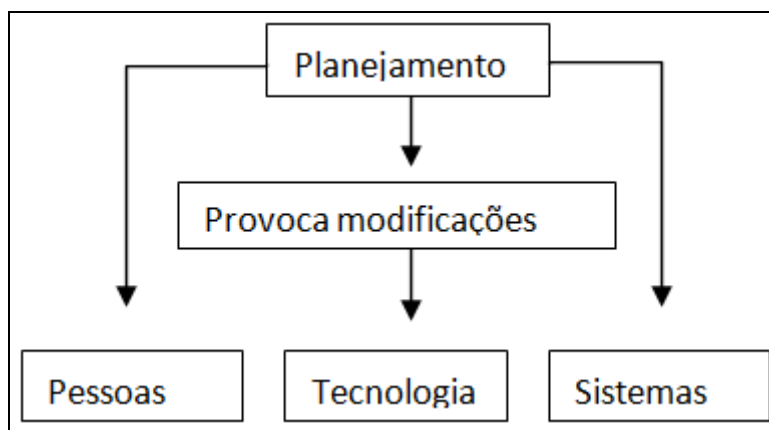


Figura 1 Modificações no ambiente provocadas pelo planejamento.
Fonte: Adaptado de Oliveira 2008b.

As características do planejamento remetem à sua abrangência e tempo, em que o primeiro estuda e analisa a organização como um todo e o segundo aponta um período de tempo predefinido (PEREIRA, 2010). Por isso, na visão de Oliveira (2008b), o planejamento não pode ser visto como um fator isolado, mas como um processo cujas ações são inter-relacionadas e interdependentes, e por conseguinte, os recursos necessários para o planejamento são de todas as formas, “[...] financeiros, humano, tecnológicos, insumos e informações, podendo assim imaginar o planejamento como uma ponte” que vai do ponto em que se encontra em determinado momento até àquela em que se deseja chegar (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.162). Há três tipos de planejamento quando considerado os níveis hierárquicos, que pode ser observado na figura 2.

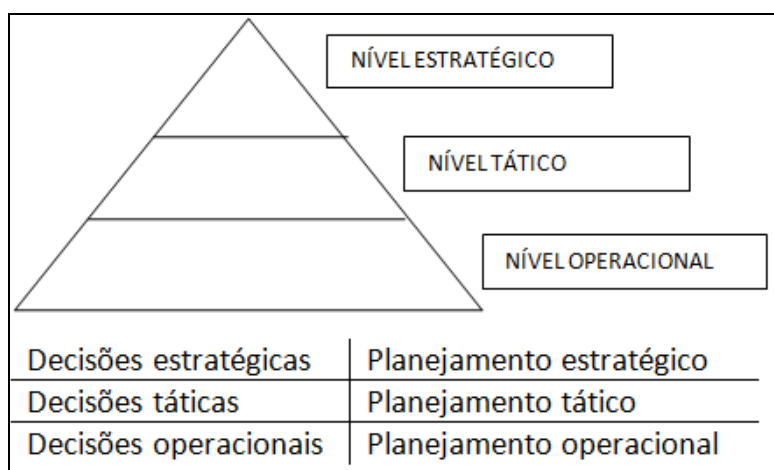


Figura 2 Tipo de tomada de decisão em cada nível de planejamento
Fonte: Adaptado de Oliveira 2008b.

É no planejamento estratégico que se desenvolve a missão e as metas de longo prazo da organização, definindo o momento em que deverão ser alcançadas (LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2011), enquanto que o planejamento tático está ligado ao nível de decisão média da organização, conforme Pereira (2010). Já no planejamento operacional, se estabelece as metas de curto prazo (LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2011).

2.2 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA E O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI

Cada vez mais é possível observar na sociedade uma busca constante pelo conhecimento por meio de uma educação continuada, ligada a produção e transmissão do conhecimento em toda a sociedade, fazendo com que Muriel (2006) acredite que o setor da educação deve ser visto de maneira especial, assim como a sua gestão adequada para este segmento. É primordial que os gestores conheçam o ambiente em que estão atuando, pois assim podem transformar “as estruturas e as ações do dia a dia, oportunizando eficácia e eficiência para a gestão das universidades” (SILVA, 2013, p. 135).

O conceito de gestão é, segundo Marcovitch (1998), o artifício para viabilizar objetivos e o “instrumento colocado a serviço de um coletivo humano para que bons resultados sejam alcançados”, não se esquecendo que, para que uma gestão seja feita de forma eficiente, deve haver um planejamento adequado. Muriel (2006, p. 62) afirma que o trabalho de planejamento em uma IES é dividido em quatro etapas centrais, sendo a “avaliação institucional; construção do plano; implantação; e acompanhamento e atualização”. Marcovitch (1998) complementa que o risco e a inovação fazem parte da gestão acadêmica, já que, para que se criem inovações, o risco deve ser aceito.

Todavia, apesar de ser um dever da IES a busca pela inovação e uma gestão planejada, esta não pode ignorar a importância em prezar a intervenção do Estado quando se trata da sua gestão, tendo em vista que, muitas vezes o governo emite medidas aleatórias e imediatistas – como pareceres, portarias e resoluções, que devem ser respeitadas pela instituição. (MURIEL, 2006).

O PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, é um exemplo da exigência da legislação na atuação dentro de uma IES. De acordo com o MEC (BRASIL, 2004), é um documento feito pelas Instituições de Educação Superior no qual se encontra a definição da sua missão e os planos para atingir seus objetivos e metas dentro de um período de cinco anos. Silva (2013) complementa ao dizer que o PDI é um planejamento obrigatório por lei e

foi instituído pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, submetendo a avaliação das IES ao MEC.

Muriel (2006, p. 61) afirma que o PDI tem como perspectiva desenvolver a instituição, abrangendo tanto o setor administrativo quanto o acadêmico. O plano define a estrutura organizacional, as diretrizes pedagógicas e as atividades acadêmicas que a IES tem a intenção de desenvolver no mesmo período (BRASIL, 2007a). Não existe uma forma pronta para se construir um PDI, sendo feita de acordo com as particularidades de cada universidade (SILVA, 2013). Sua elaboração deve ser feita de forma clara, objetiva e com coerência, mostrando que as propostas são adequadas e viáveis para serem cumpridas integralmente no tempo estabelecido (BRASIL, 2007a). Observa-se, portanto, que o PDI é um documento guia para o desenvolvimento de uma IES (MURIEL, 2006).

O surgimento do Plano de Desenvolvimento Institucional é ainda recente. Para a sua orientação e regulamentação, podem-se tomar por embasamento os seguintes dispositivos legais (BRASIL, 2007a):

Lei nº 9.394/1996 (LDB), Decreto nº 5.773/2006, Lei nº 10.861/2004, Decreto nº 2.494/1998, Decreto nº 5.224/2004; Portaria MEC nº 1.466/2001, Portaria MEC nº 2.253/2001, Portaria MEC nº 3.284/2003, Portaria MEC nº 7/2004, Portaria MEC nº 2.051/2004, Portaria MEC nº 4.361/2004, Portarias Normativas nº 1/2007, Portaria Normativa nº 2/2007, Resolução CES/CNE nº 2/1998, Resolução CNE/CP nº 1/1999, Resolução CES/CNE nº 1/2001, Resolução CP/CNE nº 1/2002 (art.7º), Parecer CES/CNE nº 1.070/1999.

Cardoso (2006) resgata também a Resolução 10, em 11 de março de 2002, que trata do credenciamento de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, e também estabelece, que o PDI passe a ser um requisito para os credenciamentos e credenciamentos de Instituições de Ensino Superior, sendo um documento significativo para analisar as solicitações de autorização de novos cursos, assim como os de reconhecimento de cursos em andamento.

Apesar da construção do PDI poder ser feita de forma livre, incentivando a criatividade e a liberdade (BRASIL, 2004), há exigências que devem ser cumpridas. O Decreto nº 5.773 (BRASIL, 2006a), por exemplo, legisla sobre a necessidade de se adequar os procedimentos de elaboração, análise e elementos mínimos que devem constar no PDI (BRASIL, 2006a):

- a) Missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação;
- b) Projeto pedagógico da instituição;
- c) Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos;
- d) Organização didático-pedagógica da instituição;
- e) Perfil do corpo docente;
- f) Organização administrativa da instituição;
- g) Oferta de educação a distância, sua abrangência e pólos de apoio presencial;
- h) Oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e
- i) Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

Cardoso (2006, p.43) aponta que é importante que as dimensões estratégicas, táticas e operacionais do PDI estejam integradas, por ser um plano para toda instituição. É preciso ponderar que, por meio do plano, as IES podem realizar sua gestão estratégica, considerando as exigências da legislação, mas sem deixar de considerar o que é necessário para planejar suas ações e se fixarem de maneira competitiva na área educacional (MURIEL, 2006).

A percepção do empreendedor é primordial neste processo de elaboração das estratégias constantes do PDI, porém, o empreendedor não trabalha sozinho. É por meio da dedicação das pessoas envolvidas no processo que as estratégias serão executadas, sendo necessário motivar os atores organizacionais (MURIEL, 2006). O gestor da IES deve buscar novidades, diferenciais, referências externas e ações que agreguem valor ao serviço de ensino oferecido, portanto, deve-se pensar no “empreendimento educacional na sua essência e amplitude” (CARDOSO, 2006, p. 40).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para ter fundamentos ao analisar os dados do estudo, foi preciso realizar uma pesquisa bibliográfica, que para Severino (2007, p.122) “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos”. O autor complementa que na pesquisa documental, integrante deste estudo, os documentos são considerados como fontes no seu sentido amplo, isto é, são utilizados de várias estruturas e formas, como por exemplo, os documentos legais, no qual os conteúdos ainda precisam ser tratados e analisados, sendo “matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise” (SEVERINO, 2007, p. 123). Os documentos analisados são tanto de fonte primária quanto secundária, sendo que a primeira, na visão de Lakatos (2011), é proveniente da própria unidade que realizou as observações, já a segunda é a análise das obras que já foram publicadas em vários formatos.

A Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC foi a instituição escolhida para realizar o estudo. A seleção foi realizada de forma intencional por ser de grande relevância aos autores da pesquisa, que são integrantes da sua comunidade acadêmica. O estudo foi feito por meio da análise do Plano de Desenvolvimento Institucional 2009 a 2014, e dos Relatórios de Gestão da do mesmo período, buscando identificar as propostas do PDI e sua concretização.

A análise dos documentos não possibilitou observar correlação direta entre as metas e objetivos do PDI e os Programas e Objetivos dos Relatórios de Gestão, sendo necessário proceder a uma análise indireta por parte dos pesquisadores, interpretando se a execução das ações constantes do PDI foram apresentados nos Relatórios de Gestão.

Os Relatórios de Gestão apresentaram informações mais detalhadas que o PDI, no entanto, não relacionou as suas metas. Os Relatórios de Gestão foram aprovados pelas instâncias necessárias (TCU, CUn), no entanto, não detalha como os objetivos foram operacionalizados. Constatou-se também, que as ações voltadas à implantação da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS não fizeram parte das análises sobre o REUNI no presente artigo, em virtude de não constar no Plano de Desenvolvimento Institucional.

A partir das constatações de que não há correlação direta entre as metas do PDI e os programas e objetivos encontrados nos Relatórios de Gestão, a pesquisa concentrou-se nos programas que se repetiram nos Relatórios que compreendem o período do PDI, 2010-2014. Foram identificados três programas, sendo (1) PNAES – Assistência Estudantil, (2) Capacitação – Formação e atualização dos servidores da Instituição, e (3) REUNI – Reestruturação e Expansão da Instituição. A partir dos três programas perenes, buscou-se analisar os objetivos e metas do PDI que aparentemente indicavam estar relacionados com os programas, sendo apresentados na seção de resultados.

4 RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados encontrados a partir das análises realizadas. Inicialmente apresentamos o contexto do caso estudado.

4.1 O CASO: UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi fundada em dezembro de 1960 e oferece cursos de forma pública e gratuita, tendo sede em Florianópolis, com *campi* em

outras quatro cidades catarinense, sendo Araranguá, Curitiba, Joinville e Blumenau (UFSC, 2012a).

No ano de 2014, a UFSC possuía 3.103 colaboradores técnico-administrativos, 2.170 docentes efetivos e 250 professores substitutos. No mesmo ano concedeu 4.409 bolsas de estudo de graduação e 1.931 bolsas de pós-graduação, e ainda contou com 795.813 publicações disponíveis em sua biblioteca. Conta com um Hospital Universitário que atende aproximadamente 126.307 pessoas em atendimento ambulatorial e 74.694 pessoas em atendimento emergencial. Os restaurantes universitários serviram 1.675.295 refeições ao longo do ano de 2014 (UFSC, 2014b).

No vestibular 2014 a UFSC ofertou 6511 vagas (UFSC 2014a), para 116 cursos de graduação presenciais e a distância, que contam com 28.289 estudantes de ensino superior matriculados em 2014. São também 157 cursos de pós-graduação entre especialização, mestrado, mestrado profissional e doutorado, com 16.325 alunos matriculados (UFSC, 2014b).

A estrutura organizacional administrativa da UFSC está centrada primeiramente no reitor e vice-reitor, como órgãos executivos centrais, e no conselho universitário como órgão deliberativo central (UFSC, 2015a). A figura 3 representa a estrutura organizacional simplificada, composta também por quatro secretarias e sete pró-reitorias, entre as quais está a Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – PROPLAN, que dentre algumas de suas funções está a elaboração dos Planos de Desenvolvimento Institucional e dos Relatórios de Gestão. (UFSC, 2015b), objetos de estudo da presente pesquisa.

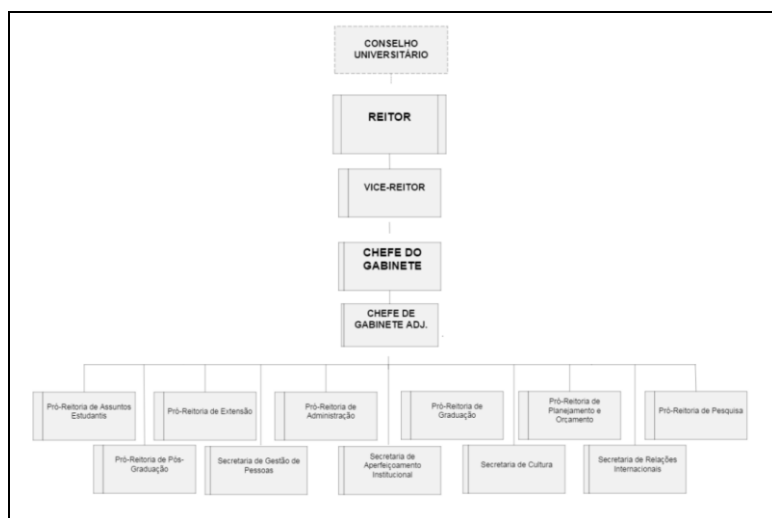


Figura 3 Estrutura Organizacional da Administração da UFSC – Unidades da Administração Central
Fonte: UFSC (2015a).

Na sequência, são apresentados os resultados encontrados na análise do PDI e dos Relatórios de Gestão sobre os programas perenes no período de 2010 a 2014, sendo o PNAES – Assistência Estudantil, a Capacitação – Formação e atualização dos servidores da Instituição e o REUNI – Reestruturação e Expansão da Instituição.

4.2 PNAES

O Plano Nacional de Assistência Estudantil - PNAES foi instituído pelo Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010, sendo de responsabilidade do Ministério da Educação, buscando oferecer o suporte necessário para que alunos de baixa renda, matriculados em cursos de graduação presencial das instituições federais de ensino superior, permaneçam nas universidades (BRASIL, 2010), devendo ser instituído de forma planejada junto às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Os objetivos do Plano são:

- democratizar as condições de permanência dos jovens na educação superior pública federal;
- minimizar os efeitos das desigualdades sociais e regionais na permanência e conclusão da educação superior;
- reduzir as taxas de retenção e evasão; e contribuir para a promoção da inclusão social pela educação” (BRASIL, 2010).

As ações de assistência estudantil previstas no PNAES devem ser desenvolvidas por meio de moradia estudantil, alimentação, transporte, atenção à saúde, inclusão digital, cultura, esporte, creche, apoio pedagógico e do acesso, participação e aprendizagem de estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades e superdotação. É importante destacar que a instituição federal de ensino superior deve definir seus critérios e metodologia de seleção dos alunos de graduação para terem acesso aos benefícios (BRASIL, 2010).

Quanto às despesas do Plano, seguirão “à conta das dotações orçamentárias anualmente consignadas ao Ministério da Educação ou às instituições federais de ensino superior”, sendo que o Poder Executivo deve compatibilizar a “quantidade de beneficiários com as dotações orçamentárias existentes, observados os limites estipulados na forma da legislação orçamentária e financeira vigente” (BRASIL, 2010).

A tabela 1 demonstra o valor destinado ao PNAES na UFSC para o período de 2010 a 2014.

Tabela 1 PNAES

Ano	Dotação final	% de evolução em relação ao ano anterior	% evolução no período
2010	R\$ 11.480.822,00		
2011	R\$ 13.532.376,00	17,87%	
2012	R\$ 15.670.510,00	15,80%	103,77%
2013	R\$ 19.322.630,00	23,31%	
2014	R\$ 23.394.037,00	21,07%	

Fonte: Relatórios de Gestão UFSC 2010 a 2014

Analizando o PDI da UFSC, foram identificadas metas associadas a Assistência Estudantil, como o Objetivo 2, que trata de “Institucionalizar ações inovadoras nas atividades de ensino”, sendo:

- a) Estimular o envolvimento e a responsabilidade dos alunos de graduação em atividades de monitoria, pesquisa, extensão e aprimoramento profissional.
- b) Readequar as atividades de estágios e estimular o exercício da atuação pré-profissional, além do uso efetivo dos períodos de recesso acadêmico.

O Objetivo 10 do PDI busca expandir a internacionalização das atividades da instituição, ao:

- a) Fomentar a participação de discentes em eventos científicos internacionais para apresentação de trabalhos.
- b) Incentivar o intercâmbio internacional do corpo discente e programas de dupla titulação e cotutela.

O objetivo 11 do PDI prevê “Melhorar as ações e estimular propostas inovadoras de interação comunitária”, meta que se relaciona com a assistência estudantil ao estimular “a proposição de projetos que contribuam para a geração de emprego e renda de alunos, ex-alunos e da sociedade em geral.”.

Há indícios de haver relação entre os objetivos e metas do PDI e as descrições dos Programas existentes no Relatório de Gestão. Em suas descrições constam objetivos de ampliação do acesso a educação superior, melhoria de condições de permanência e concessão de bolsas de estudos e financiamento estudantil em instituições privadas para alunos de baixa renda.

No ano de 2012 destacaram-se iniciativas de assistência ao estudante que contribuíram para o bom desempenho do aluno no ensino superior, por meio de auxílio ou fornecimento de

alimentação, alojamento e transporte, bem como ajuda financeira para apoiar a manutenção de alunos carentes. Nos anos de 2010 e 2011, além do auxílio de alimentação, alojamento e transporte, também está incluso o atendimento médico-odontológico.

O gráfico 1 apresenta a evolução dos recursos destinados e das despesas liquidadas para a Assistência Estudantil no decorrer dos anos de 2010 a 2014, além do percentual executado em cada ano.

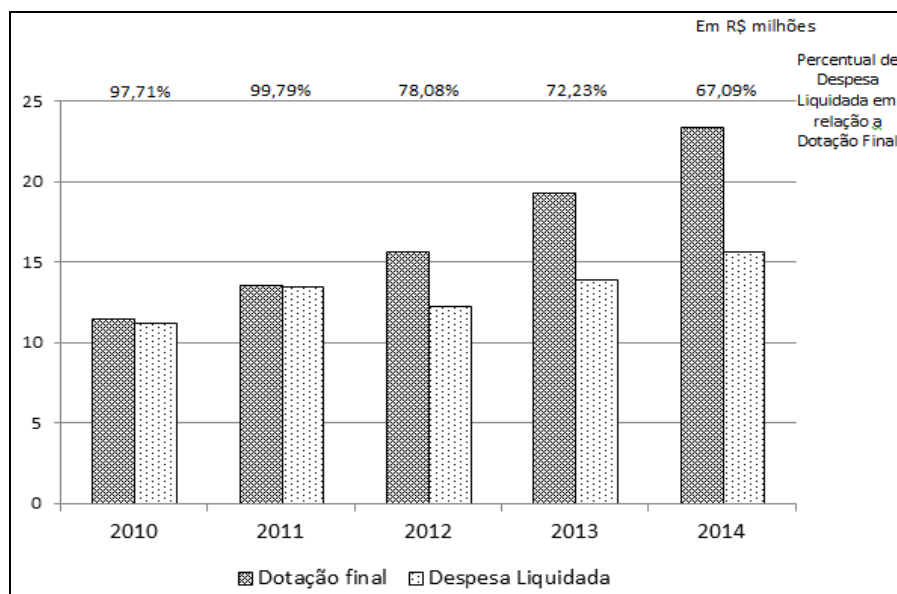


Gráfico 1 PNAES

Fonte: Elaborado pelos autores

Por meio da análise do gráfico, pode-se constatar que os recursos destinados evoluíram em 103,77% no período de 2010 para 2014, sendo que a despesa liquidada evoluiu de 2010 para 2011, mas regrediu em 2012 em 9,40%, voltando a aumentar na sequência.

Nos anos de 2010 e 2011, os percentuais de execução quase igualaram-se aos que foram destinados, havendo apenas 2,29% e 0,21%, respectivamente, de recursos não executados. Nos anos seguintes a diferença aumenta, sendo que em 2012 cerca de R\$ 3,4 milhões não foram executados (21,92%). No ano de 2013 o percentual sobe para 27,77% de não executados e em 2014 para 32,91%, o que equivale a R\$ 7,7 milhões.

4.3 CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES

Quanto à capacitação dos servidores, o art. 102 da Lei nº 8.112/90, considera como modalidades de capacitação:

- 1) participação em programa de treinamento ou programa de pós-graduação no país;
- 2) missão ou estudo no exterior; e

3) licença capacitação de efetivo exercício (BRASIL, 1990). Foi através do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que se instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006b).

Os objetivos desta política são (BRASIL, 2006b):

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Entre as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, destacam-se (BRASIL, 2006b):

- incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas.

A tabela 2 demonstra o valor dotado à capacitação dos servidores da UFSC no período de 2010 a 2014.

Tabela 2 Capacitação de Servidores

Ano	Dotação final	% de evolução em relação ao ano anterior	% evolução no período
2010	R\$ 314.426,00		
2011	R\$ 381.370,00	21,29%	
2012	R\$ 545.136,00	42,94%	104,53%
2013	R\$ 578.823,00	6,18%	
2014	R\$ 643.091,00	11,10%	

Fonte: Relatórios de Gestão UFSC 2010 a 2014

As previsões para capacitação constantes no PDI da UFSC começa pelo objetivo 1, que propõe “Assegurar a qualidade do ensino em todos os níveis buscando novos patamares de excelência acadêmica”, são identificadas duas metas relacionadas à capacitação, sendo:

- a) Fortalecer os cursos de formação de professores na UFSC, incluindo professores especializados no ensino a distância.
- b) Implementar ações de valorização dos coordenadores e servidores técnico-administrativos das coordenações dos Cursos de Graduação, da Educação Básica e dos Programas de Pós-Graduação.

O décimo objetivo, que trata da internacionalização da UFSC, encontra-se a meta de promover a participação de docentes e servidores técnico-administrativos em eventos científicos internacionais para apresentação de trabalhos. O objetivo 11, que busca a melhoria das ações e o incentivo de propostas inovadoras de interação comunitária, apresenta a meta “Estimular e consolidar ações de interação entre os servidores - docentes e técnico-administrativos - e a sociedade nas atividades de extensão.”. O objetivo 12, onde se pretende expandir e melhorar ações voltadas à interação com os setores organizados da sociedade, a meta relacionada à capacitação é a de “Incentivar e facilitar a participação dos servidores da UFSC em comitês de assessoramento técnico e conselhos externos.”. Por fim, o último objetivo do PDI que contempla a capacitação é o de “Implementar ações inovadoras para o aprimoramento individual dos servidores visando à melhoria do desempenho institucional”, que abrange as seguintes metas:

- a) Buscar ajustes na carreira e nas atribuições dos servidores, docentes e técnico-administrativos, tendo em vista o planejamento institucional.
- b) Aprimorar o atual plano de capacitação profissional e de educação formal, visando ao desenvolvimento individual e das carreiras.

Considera-se que os objetivos e metas do PDI estão indiretamente relacionados aos programas dos Relatórios de Gestão dos anos de 2010 a 2014. Nos dois primeiros anos, os relatórios apresentam uma avaliação do alcance dos programas. Observou-se que em 2010 a participação em eventos de capacitação foi menor do que o previsto, em virtude de que nem todas as solicitações foram concedidas, por conta de impossibilidade de emissão de notas de empenho em favor das empresas promotoras dos eventos, por apresentarem algum tipo de pendência junto ao INSS, FGTS ou Receita Federal. Além disso, a Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação, com o intuito de refinar a seleção das solicitações a serem concedidas, estabeleceu critérios para melhorar a distribuição deste recurso, com menores custos, observando a relevância da capacitação em questão e não investindo em grande número de servidores ao mesmo evento.

No ano de 2011 a previsão também foi maior que o realizado, tendo sido adotados os mesmos critérios do ano anterior. Apesar de não alcançar a meta quantitativa, considerou-se alcançada de forma qualitativa, pois todas as demandas de capacitação que se enquadravam nos critérios apresentados foram atendidas.

Nos Relatórios de Gestão dos anos seguintes não foram apresentadas avaliações sobre o alcance da meta, apenas descrição do objetivo de cada programa. Em 2012, o objetivo era custear eventos, realizar pagamento de passagens e diárias aos servidores em viagem de capacitação e o pagamento de taxa de inscrição em cursos, seminários, congressos e outras despesas. No ano de 2013 foi dada a seguinte redação: “Promover a qualificação e a requalificação de pessoal com vistas à melhoria continuada dos processos de trabalho, dos índices de satisfação pelos serviços prestados à sociedade e do crescimento profissional.”. No ano de 2014 não foi encontrada uma descrição.

O gráfico 2 apresenta informações sobre o percentual executado, a evolução das destinações e da despesa liquidada nos anos de 2010 a 2014, referentes a capacitação de docentes e técnico-administrativos da UFSC.

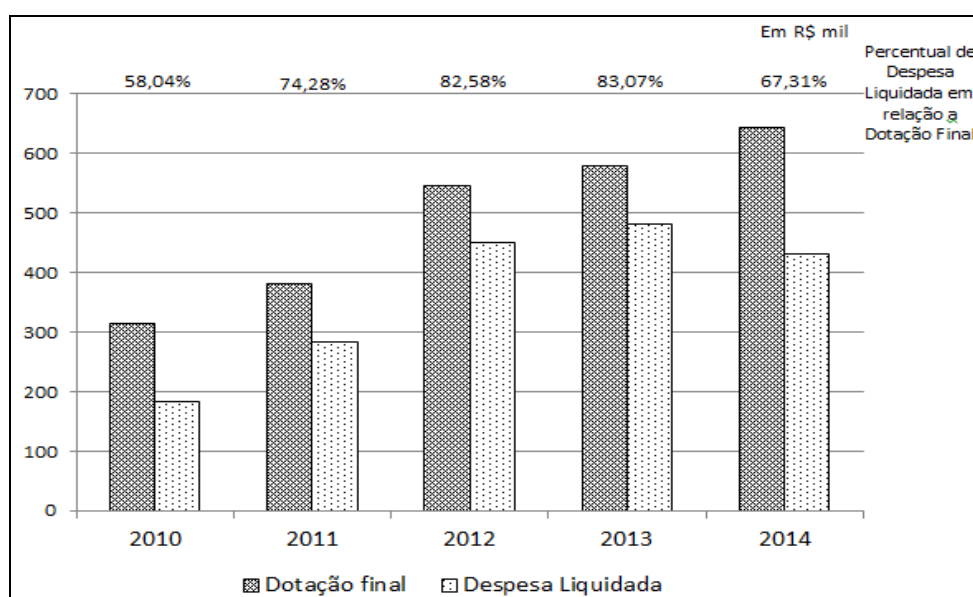


Gráfico 2 Capacitação de Servidores
Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que os maiores percentuais de execução são os de 2012 e 2013, com 82,58% e 83,07%, respectivamente. Em 2010, aproximadamente R\$ 132 mil não foram executados, sendo 41,96% das destinações. Em 2011 foram 25,72% não executados (R\$ 98

mil) e em 2014 ocorreu o maior valor não executado, com aproximadamente R\$210 mil, representando 32,69% das destinações.

A evolução das destinações aumentou no decorrer dos cinco anos analisados, evidenciando um aumento de 104,53%. Já as despesas liquidadas cresceram entre 2010 e 2013, mas com queda em 2014, de 9,98% em relação ao ano anterior. A análise encadeada das despesas liquidadas indicou que, em longo prazo, o aumento foi de 137,19%.

4.4 REUNI

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, foi instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, tendo por objetivo desenvolver as condições necessárias para que o acesso e a permanência de alunos do nível de graduação seja ampliado, com um melhor aproveitamento da estrutura física disponível e também dos recursos humanos efetivos nas universidades federais. A meta do Programa foi elevar progressivamente a taxa de conclusão dos cursos de graduação da modalidade presencial ao final de cinco anos. As diretrizes delineadas são (BRASIL, 2007b):

- I - redução das taxas de evasão, ocupação de vagas ociosas e aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno;
- II - ampliação da mobilidade estudantil, com a implantação de regimes curriculares e sistemas de títulos que possibilitem a construção de itinerários formativos, mediante o aproveitamento de créditos e a circulação de estudantes entre instituições, cursos e programas de educação superior;
- III - revisão da estrutura acadêmica, com reorganização dos cursos de graduação e atualização de metodologias de ensino-aprendizagem, buscando a constante elevação da qualidade;
- IV - diversificação das modalidades de graduação, preferencialmente não voltadas à profissionalização precoce e especializada;
- V - ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil; e
- VI - articulação da graduação com a pós-graduação e da educação superior com a educação básica.

O Ministério da Educação é o órgão responsável por designar os recursos financeiros a cada universidade federal, sustentando despesas resultantes das iniciativas propostas, com destaque para a “construção e readequação de infraestrutura e equipamentos necessários à realização dos objetivos do Programa; compra de bens e serviços necessários ao funcionamento dos novos regimes acadêmicos; e despesas de custeio e pessoal associadas à expansão das atividades decorrentes do plano de reestruturação” (BRASIL, 2007b). Como cada universidade tem sua autonomia e sua diversidade, é importante destacar que o REUNI não prega um modelo único para a graduação (GRUPO ASSESSOR, 2007).

A tabela 3 demonstra o valor destinado ao REUNI na UFSC no período de 2010 a 2014.

Tabela 3 REUNI

Ano	Dotação final	% de evolução em relação ao ano anterior	% evolução no período
2010	R\$ 37.950.150,00		
2011	R\$ 62.656.305,00	65,10%	
2012	R\$ 69.004.415,00	10,13%	99,84%
2013	R\$ 73.215.982,00	6,10%	
2014	R\$ 75.838.216,00	3,58%	

Fonte: Relatórios de Gestão UFSC 2010 a 2014

Apenas dois objetivos sobre o REUNI foram relacionado com o PDI da UFSC. O primeiro diz respeito à ampliação do “ambiente cultural e artístico da UFSC para aperfeiçoar a formação do ser humano”, cuja meta é a revitalização de espaços físico-culturais existentes na UFSC. O décimo oitavo objetivo busca a ampliação do “ambiente cultural e artístico da UFSC para aperfeiçoar a formação do ser humano”, dispondo das seguintes metas:

- Modernizar a infraestrutura dos serviços de redes e sistemas de informação.
- Modernizar a infraestrutura de acesso à informação dos Programas de Pós-Graduação.
- Fortalecer a manutenção preventiva de edificações, laboratórios, almoxarifados, sistemas de informação e de segurança física e patrimonial.
- Melhorar a infraestrutura para a realização de atividades artísticas, bem como para preservação de bem culturais.
- Adequar a infraestrutura da UFSC de modo a garantir a acessibilidade para fins de inclusão social, levando em consideração diferenças físicas dos membros da comunidade universitária.
- Ampliar a área construída destinada às atividades meio e fim.

Não foi constatada relação direta entre os programas constantes nos Relatórios de Gestão com os objetivos descritos do PDI, referentes ao REUNI. Por analogia, a partir do embasamento legal, observou-se no Relatório que as metas do ano de 2010 foram cumpridas, tendo alcançado a meta física de 96% do total de novas vagas previstas (2.101 de 2.181 vagas). É declarado no Relatório que a meta de vagas será complementada durante o ano seguinte, por meio da ampliação de vagas em cursos existentes e a abertura de novos cursos.

Em 2011 foram alcançados 88% da meta física, com 2.171 novas vagas das 2.460 previstas. Segundo o Relatório de 2011, este número deve-se à necessidade de redução da

oferta de vagas nos *campi* de Curitiba e Araranguá, redução esta parcialmente compensada com a criação de dois novos cursos no Vestibular 2012. Outras metas do REUNI, como a redução do índice de evasão e ampliação da taxa de sucesso foram monitoradas pelas coordenadorias de curso e pela Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, apresentando tendência de melhora, especialmente para os cursos de bacharelado. Acrescenta-se também a indicação de novas edificações (finalizadas e em construção), a Unidade de Ensino Multiusuária, o início da construção do Bloco Acadêmico do Centro de Engenharia da Mobilidade – CEM/Joinville e a ampliação, reforma e manutenção da infraestrutura nos diversos *campi*.

Os Relatórios dos demais anos não indicaram metas análogas ao REUNI, indicando apenas com as destinações de recursos e as despesas liquidadas. No ano de 2014, a descrição da meta trouxe discriminados 4 projetos, sendo o Projeto Custeio, o Projeto Obra, o Projeto Equipamento e o Projeto Mais Médicos.

O gráfico 3 expõe a evolução das destinações e das despesas liquidadas, bem como os percentuais executados nos anos de 2010 a 2014 relacionados ao REUNI.

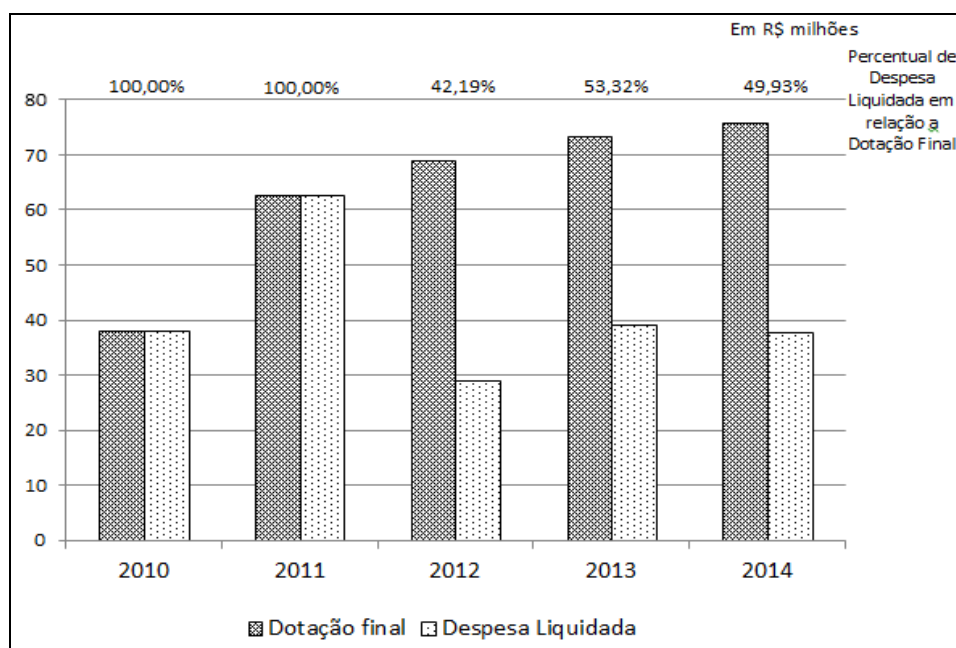


Gráfico 3 Evolução dos orçamentos da UFSC referente ao REUNI.

Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se a partir do gráfico 3, que a evolução dos recursos destinados ao REUNI aumentou no decorrer dos anos, tendo o percentual mais significativo de 2010 para 2011, com aumento de 65,10%. O percentual menos expressivo está na evolução do ano de 2013 para 2014. De 2010 a 2014, a evolução foi quase o dobro, 99,84%.

Em relação a evolução da despesa liquidada, observa-se que houve um aumento significativo em 2011, com 65,10% em relação ao ano anterior. No ano posterior o percentual caiu para 53,53%, tornando o ano de 2012 com a menor despesa liquidada entre os anos verificados. Em 2013 houve um aumento de 34,09% em relação a 2012, e em 2014 diminuiu em 3,00% comparado a 2013. Na análise encadeada, houve uma queda de 0,21% do ano de 2010 para 2014.

O percentual de execução evidencia que em 2010 e 2011, 100% das destinações foram liquidadas. Nos anos de 2012, 2013 e 2014, aproximadamente metade dos valores orçados não foram liquidados, com 57,81%, 46,68% e 50,07%, respectivamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fato que a atenção voltada à educação e a sua importância na sociedade está em expansão. Por causa dessa importância, é primordial que seu planejamento e gestão estejam em constante aperfeiçoamento, pois é por meio do planejamento que se identifica e analisa situações e se determina os objetivos e metas que a organização deseja alcançar. O planejamento deve ser visto como um processo, no qual as ações envolvidas estão interligadas e são interdependentes (OLIVEIRA, 2008a, p. 6 e 41).

Considerando a importância de uma gestão e seu planejamento adequado das instituições de ensino, com proeminência às de educação superior, destaca-se o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, que é uma exigência da legislação na atuação de uma IES, em que se encontram os planos que a IES estabeleceu para alcançar seus objetivos e metas, geralmente no período de cinco anos.

Tendo o presente artigo o objetivo de analisar a execução financeira das metas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC 2010 a 2014, a partir das informações disponibilizadas pelos Relatórios de Gestão da Instituição, e após as análises documentais, concluiu-se não haver correlação direta entre as metas do PDI e os programas e objetivos encontrados nos Relatórios de Gestão, tendo o estudo, portanto, se concentrado nos programas que se repetiram nos Relatórios, que compreendem o período do PDI, de 2010 a 2014. As metas dos programas analisados nos Relatórios foram: PNAES – Assistência Estudantil; Capacitação – Formação e atualização dos servidores da Instituição; e REUNI – Reestruturação e Expansão da Instituição. A partir destes programas, analisaram-se os objetivos e metas do PDI que presumivelmente indicavam estar relacionados com os

programas, incluindo a execução financeira das metas. Foi observado nos três programas a evolução dos recursos destinados, e das despesas executadas, bem como uma comparação entre essas duas variáveis. Foi possível constatar que raramente o que é destinado é executado.

A partir dos achados desta pesquisa, sugere-se que os Relatórios de Gestão apresentem uma estrutura adequada aos moldes do PDI, para que seja possível analisar a execução dos objetivos definidos institucionalmente. Apesar dos Relatórios de Gestão serem aprovados pelas instâncias necessárias (TCU, CUn), os mesmos não detalham como os objetivos foram operacionalizados, sendo esta uma pesquisa qualitativa interessante para futuras análises.

REFERÊNCIA

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.2006b. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 01/08/2015.

BRASIL. **Decreto nº 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 sequenciais no sistema Federal de ensino. 2006 a.

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007.** Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais -REUNI.2007b. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em 09/07/2015.

BRASIL. **Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010.** Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil-PNAES. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7234.htm>. Acesso em 1/08/2015.

BRASIL. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional.** Sistema de Acompanhamento de processos das Instituições de Ensino Superior. Ministério da Educação, Atualizado em 05/06/2007. 2007 a. Disponível em <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em 24/04/2015.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em 01/08/2015.

BRASIL. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI Diretrizes para Elaboração.** Ministério da Educação. Secretaria da Educação Profissional e Tecnológica. Sistema de

Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIENS/MEC, 2004. Disponível em <https://www.mch.ifsuldeminas.edu.br/component/docman/doc_download/22-pdi-diretrizes>. Acesso em 24/04/2015.

CARDOSO, Wille Muriel. **O impacto do plano de desenvolvimento institucional na profissionalização das instituições privadas de ensino superior**. 66 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2006.

GRUPO ASSESSOR. Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. Documento Elaborado pelo Grupo Assessor nomeado pela Portaria nº 552 SESu/MEC, de 25 de junho de 2007, em complemento ao art. 1º §2º do Decreto Presidencial nº 6.096, de 24 de abril de 2007. 2007b. Disponível em<<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>>>. Acesso em 09/07/2015.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542p. ISBN 8502037889.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalho científicos**. 7. ed.-6.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

LUSSIER, Robert N.; REIS, Ana Carla Fonseca; FERREIRA, Ademir Antonio. **Fundamentos de administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. xi, 499 p. ISBN 9788522107100.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade impossível**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998. 182p ISBN 858608283X: (Broch.).

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 1. Ed. São Paulo, Atlas, 2012. Edição compactada.

MURIEL, Roberta. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI: análise do processo de implantação**. Brasil: Editora Hoper, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas** 25. Ed. São Paulo. Atlas, 2008b.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008a.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo, Atlas, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. rev. e atual. -São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Contribuições do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Planejamento Estratégico na Gestão de Universidades Federais Brasileiras.**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração. Florianópolis- SC, 2013.

UFSC, COPERVE. **Relatório oficial do vestibular 2014.** Florianópolis: UFSC, 2014a.

Disponível em:

<http://vestibular2014.paginas.ufsc.br/files/2012/07/Relatorio_Oficial_V2014.pdf>. Acesso em: 16 set. 2015.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Estrutura Organizacional da administração da Universidade – Unidades da Administração.** UFSC, 2015a. Disponível em: <<https://arquivos.ufsc.br/d/6560ff7645/files/?p=/Reitoria/Estrutura%20Geral.pdf>>.

Acesso em: 16 set. 2015.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 a 2019.** UFSC, 2015b. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2015.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014.** Florianópolis, SC: UFSC, 2010. Disponível em:

<<http://pdi.ufsc.br/files/2014/10/PDI-2010-2014-Com-Capa-e-Indice.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2015.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Relatório de atividades 2012.** Florianópolis:

UFSC, 2012a. Disponível em: <<http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2013/12/RELATORIO-ATIVIDADES-2012-VERS%C3%83O-FINAL.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2015.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Relatório de Gestão 2010.** Florianópolis, SC: UFSC, 2011. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/134996/RELATORIO_GESTAO_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 maio 2015.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Relatório de Gestão 2011.** Florianópolis, SC: UFSC, 2012b. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/134998/Relatorio-de-Gestao-2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 maio 2015.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Relatório de Gestão 2012.** Florianópolis, SC: UFSC, 2013. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/134999/Relatorio-de-Gestao-20121.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 maio 2015.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Relatório de Gestão 2013.** Florianópolis, SC: UFSC, 2013. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/135000/Relat%c3%b3rio-de-Gest%c3%a3o-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 maio 2015.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Relatório de Gestão 2014**. Florianópolis, SC: UFSC, 2014c. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/135001/Relat%c3%b3rio-de-Gest%c3%a3o-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 maio 2015.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **UFSC EM NÚMEROS - 2005 A 2014**. Florianópolis: UFSC, 2014b. Disponível em:

<<http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2013/12/UFSC-EM-NUMEROS-2005-A-20148.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2015.