MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO - PRPG
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS – CCHL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - PPGP

KELSON SOARES BRITO

ESTUDO DOSEEITOS DA MATURIDADE DE GOVERNANÇA NOS INDICADORES DE GESTÃO ACADÊMICA DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DOS LEVANTAMENTOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Teresina
2022

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO - PRPG
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS – CCHL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - PPGP

KELSON SOARES BRITO

ESTUDODOS EFETOS DAMATURIDADE DE GOVERNANÇA NOS INDICADORES DE GESTÃO ACADÊMICA DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DOS LEVANTAMENTOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Piauí como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Fonseca dos Santos Neto.

Área de concentração: Instituições e Políticas Públicas.

Linha de pesquisa: Governança, Desenvolvimento e Políticas Sociais.

Teresina
Out/2022

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Piauí
Biblioteca Comunitária Jornalista Carlos Castello Branco
Divisão de Representação da Informação

B862e Brito, Kelson Sorares.
Estudo dos efeitos da maturidade de governança nos indicadores de gestão acadêmica das universidades federais brasileiras: uma análise na perspectiva dos levantamentos do Tribunal de Contas da União / Kelson Soares Brito. - 2022.
170 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Piauí, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Teresina, 2022.
"Orientação: Prof. Dr. Antonio Fonseca dos Santos Neto"

1. Governança. 2. Gestão de Universidades Federais. 3. TCU. I. Brito, Kelson Sorares. II. Título.

CDD 658

Bibliotecário: Breno Jucá Barbosa - CRB3/1717

KELSON SOARES BRITO

ESTUDO DOS EFEITOS DA MATURIDADE DE GOVERNANÇA NOS INDICADORES DE GESTÃO ACADÊMICA DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DOS LEVANTAMENTOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Piauí, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Linha de Pesquisa: Instituições e Políticas Públicas.

Orientador(a): Prof. Dr. Antônio Fonseca dos Santos Neto.

Aprovada em 27 de outubro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio Fonseca dos Santos Neto (UFPI)
Orientador

Prof. Dr. Vítor Eduardo Veras de Sandes Freitas (UFPI)
Examinador Interno

Documento assinado digitalmente
gov.br REGINA FERRAZ MENDES VIANA
Data: 06/12/2022 10:43:31-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Profª. Drª. Regina Ferraz Mendes Viana (UFPI)
Examinadora Externa ao Programa

Dedico, *in memoriam,* esta conquista ao meu Pai, Américo Pereira Brito, que infelizmente não está mais aqui fisicamente, mas está a todo momento em meus pensamentos e lembranças, me orientado a não desistir e a ter sempre objetivos saudáveis, para fazer sempre do amanhã a busca por mais uma conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida que me permite correr atrás de meus objetivos.

Aos meus pais pela educação que me permitiu chegar até aqui.

A minha esposa, Ana Cláudia, e aos meus bebês, Ana Lívia e Samuel, por tornar o desafio muito mais divertido.

Ao meu orientador, Prof. Fonseca Neto, por me conduzir de forma objetiva.

Aos meus chefes, André Macedo e Regina Ferraz, por me terem inserido profissionalmente no ambiente de minha pesquisa.

A minhas amigas “big by friends”: Tarianna, por me ajudar no meu pré-projeto, único momento em que pensei em desistir; e Sabrina, por toda sua gentileza em sempre me passar confiança em nossas conversas inspiradoras sobre governança.

Pense Diferente...

“Isto é para os loucos. Os desajustados. Os rebeldes. Para aqueles que veem as coisas de forma diferente. Eles não gostam de regras. E não nutrem o menor respeito pelo status quo. Você pode citá-los, discordar deles, glorificá-los ou difamá-los. Mas a única coisa que você não pode fazer é ignorá-los. Porque eles transformam as coisas. Eles empurram a raça humana para frente. Enquanto alguns os veem como loucos, nós vemos gênios. Porque as pessoas que são loucas o suficiente para achar que podem mudar o mundo são as que, de fato, o fazem”.

Apple

RESUMO

Sendo governança pública fundamentada nos mecanismos de liderança, estratégia e controle, associados às funções de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das organizações. O Tribunal de Contas da União (TCU), com o objetivo de avaliar a governança nos órgãos públicos do Brasil, definiu um modelo de governança pública que as instituições brasileiras deveriam seguir e, para mensurar a aderência a esse modelo, adotou um processo de avaliação, mediante aplicação de um questionário, o qual tem suas respostas condensadas no Índice Integrado Governança e Gestão (iGG). Assim, tendo como métrica de avaliação de desempenho da gestão acadêmica das Universidades Federais do Brasil os indicadores de desempenho a Taxa de Sucesso na Graduação(TsG) e a Taxa de Evasão na Graduação(TeG) e, como indicadores de qualidade, o Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE), o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e o Índice Geral de Curso (IGC).O objetivo desta pesquisa foi analisar os efeitos da aderência as boas práticas governança das universidades, nos resultados de gestão expressos pelos indicadores acadêmicos de desempenho e de qualidade das 63 universidades federais do Brasil, avaliadas pelo TCU no período de 2017 a 2021. No contexto metodológico, a pesquisa sustentou-se utilizando as técnicas quantitativa e qualitativa. Sendo o aspecto quantitativo, caracterizado pela etapa referente à coleta de dados acadêmicos das universidades no sítio oficial do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e dos dados de governança, no sítio do Tribunal de Contas da União (TCU). De posse da massa de dados, utilizando o banco de dados relacional *opensource Postgresql,* estes foram organizados de forma estruturada, categorizada e padronizada para gerar a base de dados analítica da pesquisa. E, na abordagem qualitativa, optou-se por explorar os dados de forma pormenorizados e gerar informações que permitissem identificar tendências, apontar impressões, orientar direcionamentos e subsidiar conclusões. Nas análises dos dados, utilizou-se a ferramenta de *Businnes Intelligence (BI) da Microsoft*, Power BI para gerar as informações que fundamentasse a apresentação dos resultados. Ao final da pesquisa, observou-se que, dentro do escopo de tempo da análise dos dados, ainda não é possível associar diretamente os bons resultados das universidades, em seus indicadores acadêmicos, a um bom desempenho em seus índices de governança. Entretanto, isto não significa que a aderência às boas práticas de governança não seja relevante para o sucesso da gestão nas universidades federais. Mas, sim, talvez que o TCU deva rever sua metodologia de avaliação a qual adota um único modelo de questionário para todos os tipos de organizações e/ou que o tempo curto da análise dos dados não tenha sido suficiente para que os efeitos da boa governança sejam sensíveis em números e/ou que o processo avaliativo adotado pelo Ministério da Educação (MEC) não estimule que as universidades a competitividade e busquem melhores resultados acadêmicos e/ou que a metodologia referente ao processo político das universidades na escolha de seus gestores máximos, seja fator degenerativo para que os efeitos da boa governança reflitam nos resultados de gestão. Assim, estudar essas variáveis, isoladas ou combinadas, é fundamental para obter a melhor compreensão dos efeitos da boa governança nos resultados da gestão acadêmica das universidades federais do Brasil.

Palavras-chave: Governança; Gestão; TCU; Universidades Federais; Indicadores.

ABSTRACT

Being public governance based on leadership, strategy and control mechanisms, associated with the functions of evaluating, directing and monitoring the management of organizations. The Federal Audit Court (TCU), with the objective of evaluating governance in public bodies in Brazil, defined a public governance model that Brazilian institutions should follow and, to measure adherence to this model, adopted an evaluation process, through the application of a questionnaire, whose answers are condensed in the Integrated Governance and Management Index (iGG). Thus, having as a performance evaluation metric of the academic management of the Federal Universities of Brazil the performance indicators the Graduation Success Rate (TsG) and the Graduation Evasion Rate (TeG) and, as quality indicators, the National Exam of Student Performance (ENADE), the Preliminary Course Concept (CPC) and the General Course Index (IGC). The objective of this research was to analyze the effects of adherence to good governance practices of universities, on the management results expressed by academic performance and quality indicators of the 63 federal universities in Brazil, evaluated by TCU in the period from 2017 to 2021. In the methodological context, the research was sustained using quantitative and qualitative techniques. The quantitative aspect is characterized by the step referring to the collection of academic data from universities on the official website of the National Institute of Educational Studies and Research Anísio Teixeira (INEP) and of governance data, on the website of the Federal Court of Auditors (TCU). In possession of the mass of data, using the opensource Postgresql relational database, they were organized in a structured, categorized and standardized way to generate the analytical database of the research. And, in the qualitative approach, we chose to explore the data in detail and generate information that would allow us to identify trends, point out impressions, guide directions and support conclusions. In the data analysis, Microsoft's Business Intelligence (BI) tool, Power BI, was used to generate the information that supported the presentation of the results. At the end of the research, it was observed that, within the scope of time of data analysis, it is still not possible to directly associate the good results of universities, in their academic indicators, with a good performance in their governance indexes. However, this does not mean that adherence to good governance practices is not relevant to the success of management in federal universities. But yes, perhaps that the TCU should review its evaluation methodology to adopt a single questionnaire model for all types of organizations and/or that the short time of data analysis was not enough for the effects of good governance to be sensitive in numbers and/or that the evaluation process adopted by the Ministry of Education (MEC) does not encourage universities the competitiveness and seek better academic results and/or that the methodology referring to the political process of universities in choosing their top managers is a degenerative factor for that the effects of good governance are reflected in management results. Thus, studying these variables, isolated or in combination, is essential to obtain a better understanding of the effects of good governance on the results of academic management of federal universities in Brazil.

Keywords: Governance; Management; TCU; Federal Universities; indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre Governança e Gestão 41

Figura 2 – Modelo Gráfico da Cadeia de Valor de Potter 48

Figura 3 – Cadeia de Valor de Potter 49

Figura 4 – Dimensões de um Planejamento Estratégico 51

Figura 5 – Etapas de um Planejamento Estratégico 51

Figura 6 – Composição do Índice Geral de Curso 55

Figura 7 – Gerenciador de Banco de Dados pgadmin4 65

Figura 8 – Painel Referente à Análise da Taxa de Sucesso de 2014 a 2020 70

Figura 9 – Media Aritmética Simples Anual da Taxa de Sucesso de 2014-2020 71

Figura 10 – Média Aritmética Simples da Taxa de Sucesso, por região 2014-2020.....71

Figura 11 – Média Aritmética Simples da Taxa de Sucesso da Universidade Federal da Integração Latino-Americana de 2014-2020 72

Figura 12 – Média Aritmética Simples da Taxa de Sucesso 2014-2020 das Universidades da Região Sudeste 72

Figura 13 – Média Aritmética Simples da Taxa de Sucesso de 2014-2020 73

Figura 14 – Média Aritmética Simples da Taxa de Sucesso de 2014-2020 por Universidade da Região Nordeste 73

Figura 15 - Painel Referente à Análise da Taxa de Evasão de 2014 a 2020 74

Figura 16 – Análise por Ano da Taxa de Evasão de 2014 a 2020, considerando o Universo de Todas as 63 Universidades da Pesquisa 75

Figura 17 – Análise por Região da Taxa de Evasão de 2014 a 2020.....75

Figura 18 – Média Aritmética Simples da Taxa de Evasão das Universidades da Região Nordeste 76

Figura 19 – Média Aritmética Simples da Taxa de Evasão das Universidades da Região Sudeste 76

Figura 20 – Média Aritmética Simples da Taxa de Evasão das Universidades da Região Nordeste por Universidade 77

Figura 21 – Média Aritmética Simples da Taxa de Evasão das Universidades da Região Nordeste 77

Figura 22 – Painel Analítico da Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 dos Índices IGC, CPC e ENADE Contínuos, Considerando as 63 Universidades da Pesquisa...78

Figura 23 – Painel Analítico da Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do Índice ENADE Contínuo, Considerando as 63 Universidades da Pesquisa com Destaque para a Abordagem Regional 79

Figura 24 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do ENADE Contínuo por Universidade(I).....80

Figura 25 Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do ENADE Contínuo por Universidade(II).....80

Figura 26 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do ENADE Contínuo por Universidade da Região Nordeste 81

Figura 27 – Painel Analítico da Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do Índice CPC Contínuo, Considerando as 63 Universidades da Pesquisa com Destaque para a Abordagem Regional.....82

Figura 28 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do CPC Contínuo, por Universidade (I).....83

Figura 29 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do CPC Contínuo, por Universidade(II).....83

Figura 30 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do CPC Contínuo, por Universidade da Região Nordeste 84

Figura 31 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do CPC Contínuo da UFPI, por Ano 84

Figura 32 – Painel Analítico da Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do IGC Contínuo, Considerando as 63 Universidades da Pesquisa com Destaque para a Abordagem Regional 85

Figura 33 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do IGC Contínuo, por Universidade 86

Figura 34 – Media Aritmética Simples de 2014 a 2019 do IGC Contínuo Anual, por Universidade 86

Figura 35 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do IGC Contínuo da UFPI, por ano 87

Figura 36 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do IGC Contínuo, por Universidade com Destaque para a UFPI 87

Figura 37 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do IGC Contínuo da região Nordeste, com destaque para a UFPI 88

Figura 38 – Painel Analítico da Média Aritmética Simples de 2017 a 2021 do IGG, Considerando as 63 Universidades da Pesquisa com Destaque para a Abordagem Regional 89

Figura 39 – Média Aritmética Simples do IGG por Ano, de 2017 a 2021 90

Figura 40 – Perfil de Governança Anual das Universidades, por Faixa 90

Figura 41 – Perfil de Governança anual das Universidades por faixa em gráfico de linha 91

Figura 42 – Média Aritmética Simples do IGG de 2017 a 2021, por Região.....91

Figura 43 – Média Aritmética Simples do IGG de 2017 a 2021, por Universidade....92

Figura 44 – Média Aritmética Simples Anual da UFPI do IGG de 2017 a 2021 92

Figura 45 - Colocação do IGG da UFPI, dentre as Universidades no Período de 2017 a 2021 93

Figura 46 - Colocação do IGG da UFPI, dentre as Universidades do Nordeste no Período de 2017 a 2021 93

Figura 47 – Desempenho dos Índices de Governança da UFPI no Período de 2017 a 2021 94

Figura 48 – Paralelo entre os Índices de Governança Versus os Índices de Qualidade por Região 95

Figura 49 – Paralelo entre os Índices de Governança Versus os Índices de Qualidade da UFLA 96

Figura 50 – Comparativo do Desempenho por Região entre a Taxa de Sucesso e o IGG 97

Figura 51 – Posicionamento Nacional Quanto à Taxa de Sucesso da UFLA 98

Figura 52 – Comparativo do Desempenho por Região entre a Taxa de Evasão e o IGG 99

Figura 53 – Posicionamento Nacional quanto à Taxa de Evasão da UFLA 100

Figura 54 – Indicadores Acadêmicos da UFPI e o IGG 100

Figura 55 – Comparativo por Região entre o IGG e Indicadores Acadêmicos.....101

Figura 56 – Análise dos Indicadores de Desempenho e Acadêmico por Faixa de Governança.....102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Universidades Federais Brasileiras Analisadas na Pesquisa 58

Quadro 2 - Avaliação dos Índices de Governança 62

Quadro 3 – Definição das Faixas dos Indicadores Acadêmicos 67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores de Governança.....117

Tabela 2–Indicadores de Desempenho Acadêmico.....124

Tabela 3 – Indicadores de Qualidade Acadêmica.....135

Tabela 4 – Consolidação do Indicadores de Governança, Desempenho e Qualidade.....150

LISTA DE SIGLAS

ACG - Avaliação dos Cursos de Graduação

AVALIES - Avaliação Institucional

BU - *Businnes Intelligence*

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CGU - Controladoria Geral da União

CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior

CPA - Comissões Próprias de Avaliação

CPC - Conceito Preliminar de Curso

CSV – *Comma separated values*

ENADE - Exame Nacional de Desempenho do Estudante

FHC - Fernando Henrique Cardoso

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IDD – Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado

IES - Instituições de Ensino Superior

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

IGC - Índice Geral de Curso

IGestPessoas - Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas

IGG - Índice Integrado Governança e Gestão

IGGs - Índice de Governança Pública Simplificada

iGovContratações - Índice de Governança e Gestão de Contratações

iGestContratações - Índice de Capacidade em Gestão de Contratações

IGovPessoas - Índice de Governança e Gestão de Pessoas

IGovPup - Índice de Governança Pública Índice de Governança

IGovTI - Índice de Governança e Gestão de TI

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

MEC - Ministério da Educação

NGP - Nova Gestão Pública

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONGs - Organizações não Governamentais

PODC – Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior

TCU - Tribunal de Contas da União

TEG - Taxa de Evasão na Graduação

TI - Tecnologia da Informação

TSG - Taxa de Sucesso na Graduação

UFCA - Universidade Federal do Cariri

UFCSPA - Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

UFLA - Universidade Federal de Lavras

UFPI - Universidade Federal do Piauí

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFSB - Universidade Federal do Sul da Bahia

UNIFAP - Universidade Federal do Amapá

UNILA - Universidade Federal da Integração Latino-Americana

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15

2 REFERENCIAL TEÓRICO 22

2.1 A Burocracia Weberiana como Precursora da Governança Corporativa 22

2.1.1 Origem da Governança Corporativa.....26

2.1.2 Governança Corporativa e surgimento da Governança Pública 29

2.2 Introdução à Governança Pública 32

2.2.1 Governança Pública para o EstadoBrasileiro.....36

2.3 Governança Segundo o Tribunal de Contas da União Aplicado no Contexto das Instituições Públicas no Brasil.....41

2.4 Gestão, Cadeia de Valor e Planejamento Estratégico no Contexto da Estrutura de Governança Institucional 43

2.4.1 Gestão: conceitos e fundamentos 44

2.4.2 Aspectos Competitivos da Cadeia de Valor 47

2.4.3 Introdução a Planejamento Estratégico.....50

2.5 Indicadores de Gestão das Universidades Federais conforme Desempenho Acadêmico 52

2.5.1 Indicadores de Qualidade Acadêmica 54

2.5.2 Indicadores de Desempenho Acadêmico 56

2.5.2.1 Taxa de Sucesso na Graduação (TSG).....56

2.5.2.2 Taxa de Evasão na Graduação (TEG) 57

2.6 Indicadores de Governança, conforme Levantamentos de Governança do TCU 57

3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....60

3.1 Caracterização da Pesquisa.....60

3.2 Tipo de Pesquisa 62

3.3 Universo e População da Pesquisa.....62

3.4 Processo de Coleta de Dados 65

4 LEVANTAMENTO DOS DADOS 66
4.1 Os Indicadores de Governança conforme Levantamentos do TCU 66
4.1.1 Indicadores de Governança das Universidades Públicas Brasileiras dos anos de 2017, 2018 e 2021 66
4.2 Indicadores de Gestão Acadêmica das Universidades Federais do Brasil.....67
4.2.1 Indicadores de Qualidade Acadêmica: ENADE, CPC e IGC das Universidades Federais Brasileiras dos anos de 2014 a 2020 68
4.2.2 Indicadores de Desempenho Acadêmico: Taxa de Sucesso e Taxa de Evasão das Universidades Federais Brasileiras dos anos de 2014 a 2020.....68
4.3 Consolidações dos Dados Levantados 68
5. ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 69
5.1 Apresentação dos Resultados.....69
5.1.1 Indicadores de Desempenho das Universidades Federais do Brasil no Ensino Presencial.....70
5.1.1.1 Taxa de Sucesso 70
5.1.1.2 Taxa de Evasão 74
5.1.2 Indicadores de Qualidade das Universidades Federais do Brasil no Ensino Presencial 78
5.1.2.1 Exame Nacional de Desempenho do Estudante – ENADE 79
5.1.2.2 Conceito Preliminar de Curso – CPC.....81
5.1.2.3 Índice Geral de Curso – IGC.....85
5.1.3 Indicadores de Governança, conforme Levantamento de 2017 a 2021 do Tribunal de Contas da União.....88
5.1.3.1 Índice Integrado de Governança e Gestão – IGC 88
5.2 Discussões entre os Indicadores Acadêmicos de qualidade e de desempenho e os indicadores de Governança 94
5.2.1 Paralelo entre o Indicador de Qualidade IGC e o Indicador de Governança IGG 95
5.2.2 Paralelo entre os Indicadores de Desempenho e os Indicadores de Governança 96
5.2.2.1 Indicador de Desempenho: Taxa de Sucesso.....96
5.2.2.2 Indicador de Desempenho: Taxa de Evasão.....98

5.2.3 Análise entre os Indicadores de Desempenho e Qualidade da UFPI e o Índice Integrado de Governança e Gestão (iGG) 100
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 101
REFERÊNCIAS 106
APÊNDICE A - Indicadores de Governança das Universidades Públicas Brasileiras dos anos de 2017, 2018 e 2021**.....117**
APÊNDICE B -Indicadores de Qualidade Acadêmica: ENADE, CPC e IGC das Universidades Federais Brasileiras dos anos de 2014 a 2020**.....124**
APÊNDICE C- Indicadores de Desempenho Acadêmico: Taxa de Sucesso e Taxa de Evasão das Universidades Federais Brasileiras dos anos de 2014 a 2020**.....135**
APÊNDICE D – Consolidação dos Dados Levantados.....**150**

1 INTRODUÇÃO

A partir do ano de 2017, o Tribunal de Contas da União (TCU) definiu um modelo de governança pública para o Brasil, tendo como parâmetro a expertise em seus processos internos, passando de forma padronizada e sistemática a realizar e publicar os resultados dos levantamentos de governança, mediante aplicação de questionários junto aos órgãos públicos federais, com o propósito de mensurar e acompanhar o desenvolvimento da governança pública no Brasil. Para agrupar as respostas dos questionários em um modelo estatístico e interpretativo, o TCU definiu, fundamentado nas competências associadas, a Liderança, Estratégia e Controle, o Índice Integrado de Governança e Gestão(iGG), compostos pelo Índice de Governança Pública (iGovPup),Índice de Governança e Gestão de Pessoas (IGovPessoas), Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas), Índice de Governança e Gestão de TI (iGovTI), Índice de Governança e Gestão de Contratações (iGovContratações) e Índice de Capacidade em Gestão de Contratações (iGestContratações).

Em parceria com o Ministério da Educação (MEC), o TCU definiu, em seu acórdão nº 408/2002, alguns indicadores de desempenho para que as Instituições de Ensino Superior (IES) utilizassem como artefatos para compor seus relatórios de gestão publicados anualmente. Dentre eles, se destaca, tendo sido explorada nesta pesquisa, a Taxa de Sucesso da Graduação (TsG). E para agregar valor à pesquisa e melhor interpretar os resultados da gestão das universidades no tocante à diplomação de alunos, também como índice de desempenho, utilizou-se a Taxa de Evasão na Graduação, visto que ela é consequência da TsG. Em 2004, o MEC, em parceria com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, publicou a Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004, instituindo o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), programa que deu origem aos indicadores de qualidade do ensino superior no Brasil utilizados até os dias atuais, que são: o Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE), o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e o Índice Geral de Curso (IGC).

O Governo Federal, para avaliar a qualidade do ensino superior no Brasil, instituiu, em 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) com o objetivo de unificar e garantir um processo nacional de avaliação das instituições de ensino superior (INEP, 2021).Para coordenar e supervisionar a

execução do SINAES, foi criado, no âmbito do Ministério da Educação(MEC) e vinculado ao gabinete do ministro, a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES (BRASIL, 2004).

A partir de 2004, com os desdobramentos do SINAES, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) passou a aplicar anualmente o Exame Nacional de Desempenho do Estudante (INEP, 2016) que, junto com o Conceito Preliminar de Curso(CPC) e o índice Geral de Curso(IGC), compõe o tripé avaliativo que permite conhecer a qualidade dos cursos e consequentemente das instituições de ensino superior do Brasil(INEP, 2019).

Para efeito desta pesquisa, foram utilizados os indicadores de qualidade do ensino superior, conforme definido pelo INEP: o Exame Nacional de Desempenho do Estudante, o Conceito Preliminar de Curso e o Índice Geral de Curso (INEP, 2021).

Com o objetivo de agregar valor à pesquisa, também foram avaliados os Indicadores de Desempenho, Taxa de Sucesso e Taxa de Evasão, sendo a Taxa de Sucesso um dos indicadores adotados pelo TCU (MEC, 2020) para metrificar o desempenho das universidades no tocante o desempenho na diplomação de alunos e a Taxa de Evasão usada na pesquisa para subsidiar a análise da maturidade de governança no processo de tomada de decisão e seu efeito na permanência dos alunos nas universidades.

A metodologia para o cálculo do indicador de desempenho Taxa de Sucesso foi a utilizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e adotada pelo MEC (MEC, 2020), considerando ingressantes ano e concluintes ano. Para cálculo da taxa de evasão, foi adotada a metodologia de cálculo aferida pelo Instituto Lobo, amplamente usada pelas universidades federais para obtenção desse indicador (INSTITUTO LOBO, 2012).

Com o objetivo de confrontar os resultados da gestão acadêmica das universidades com os indicadores de governança utilizaram-se os levantamentos do TCU como parâmetro para mensurar a qualidade na gestão das universidades a partir de seus indicadores de governança (TCU,2021a).Assim, partindo do pressuposto de que a implementação das boas práticas de governança contribui para um melhor processo de tomada de decisão(NARDES; BRITES,2021),espera-se que o desempenho das universidades nos levantamentos do TCU mostre seu

reflexo diretamente nos indicadores de gestão acadêmica analisados nesta pesquisa.

A investigação do problema da pesquisa foi fomentada a partir da observação da intensificação do processo de avaliação de desempenho que o setor público vempassando nos últimos anos como aporte do governo federaldediretrizesvoltadasà eficiência administrativa. Dentre esses instrumentos, pode-se citar aInstrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020(BRASIL,2020a),e o Decreto nº 10.382, de 28 de maio de 2020 (BRASIL,2020b), ambos artefatos do Ministério da Economia, bem como a atuação do Tribunal de Contas da União(TCU)com a avaliação periódica da capacidade de governança e gestão pública dos órgãos que compõema estrututura hierárquica dos três Poderes(Executivo, Legislativo e Judiciário). Diante deste cenário,as instituições públicas veem a necessidade de aprimorar seu planejamento estratégico; praticar uma gestão eficiente;e avançar na implementação das boas práticas de governança, com foco na obtenção de melhores resultados a partir do fortalecimento de seu processo de tomada de decisão.

Nesse sentido, oTCUrealiza, sistematicamente, levantamentos para conhecer melhor a situação da governança no setor público e estimular as organizações a adotarem práticas de gestão orientada a resultados. A partir de 2017, o (2020,n.p) unificou os levantamentos de governança passando a consolidar os dados a partir dos resultados de quatro áreas estratégicas: Pessoas, Tecnologia da Informação, Contratações e Governança Pública. A nova proposta doTCU tinha como objetivo focar a pesquisa nas áreas de sustentação dos serviços prestados à sociedade,além de tornar o levantamento anual, público e parte integrante do processo de prestação de contas anual dos órgãos.

Assim, tendo as Instituições de Ensino Superior como um de seus pilares diplomar alunos,a eficiência administrativa das universidades devem estar diretamente voltadas para a manutenção de seus indicadores de desempenho e qualidade, em níveis que traduzam a excelência no que se propõem, ou seja, que a gestão entregue uma maior quantidade de alunos diplomadospor ano(Indicadores de Desempenho), associada a estratégias que primem pela qualidade e excelência no ensino(Indicadores de Qualidade).

Os principais Indicadoresde Desempenhode Gestãoutilizados pelo Ministério da Educação (MEC) e pelo Tribunal de Contas da União (TCU), para o

monitoramento das Instituições de Ensino Superior (IES), são: Taxa de Sucesso da Graduação eTaxa de Evasão na Graduação.Já os Indicadores de Qualidade da Educação do Ensino Superiortêmseus parâmetros e artefatos definidos pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), criado pela Lei n° 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL,2004). Deles todos, destacam-se o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes(ENADE), o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e o Índice Geral de Cursos (IGC).

Orientado pela Teoria Geral da Administração (CHIAVENATO,2000), a Gestão contempla as funções administrativas de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar (PODC), enquanto,para o TCU (2020, n.p), a Governança no Setor Públicoconsiste em um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para Avaliar, Direcionar e Monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Então, sendogovernança o aprimoramento de mecanismos, para que, a partir do processo de tomada de decisão,com a implementação de esforços em Avaliar, Direcionar e Monitorar, os resultados sejam alcançados de forma eficiente, eficaz e efetivo; etendo como crítério de qualidade os levantamentosdos níveis de Governança e Gestão Pública realizados pelo TCU, a presentepesquisa buscou encontrar resposta ao seguinte problema:Qual a relação entre os indicadores de gestão de desempenho e de qualidade acadêmica das universidades federais brasileiras e a implementação das boas práticas de governança?

Tendo a governança como propriedade intrínseca direcionar a gestão para o alcance eficiente dos resultados planejados, isto nos conduz pelo menos à elaboração de uma hipótese. Segundo Willian Goode e Paul Hatt (1969), no livro “Métodos em Pesquisa Social”, hipótese compreende uma proposição que pode ser colocada em prova para determinar uma validade, fundamenta em uma compreensão empírica dos fatos. A hipótese deve estar relacionada com variáveis da pesquisa e sugere argumentos que podem ser falsos ou verdadeiros (MORETTI, 2021).

Assim, partindo do pressuposto de que, para o TCU, a governança tem como uma de suas funções primárias direcionar a gestão para um processo de decisão assertivo com o objetivo de alcançar resultados com eficácia e eficiência (TCU,2021b). A hipótese desta pesquisa é que as universidades federais com bons índices de governança apresentem melhores resultados em seus indicadores de

gestão acadêmica, ou seja, obtenham bons números em seus indicadores de desempenho e qualidade, consequentemente diplomando mais alunos e garantindo uma boa qualidade na formação.

Complementarà estratégia da pesquisa, a definição do objetivo geral conduz os esforços na busca dos resultados. Então, o objetivo geral é analisar, a partir do nível de maturidade de governança levantado pelo TCU, aperformanceda gestão das universidades federais do Brasil, levando em contaseus indicadores acadêmicosde qualidadee desempenho, mensurados e acompanhados pelo Ministério da Educação, tendo como objetivos específicos os seguintes:

a) identificar os resultados do nível de governança das universidadesfederais a partir dos levantamentos realizados pelo TCU desde 2017;

b) calcular os indicadores de desempenho dos cursos de graduaçãopresenciais das universidades federais (Taxa de Sucessoe Taxa de Evasão) a partir de 2014;

c) obter os indicadoresde qualidade da educação superior dos curoso de graduação presencial:Índice Geral de Curso (IGC), Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) e Conceito Preliminar de Curso (CPC), junto às universidades federais pelo Ministério da Educação a partir de 2014;

d) traçar o perfil das universidades federais,confrontando os dados obtidos a partir dos levantamentos de governança realizados pelo TCU, com os indicadores de desempenho e de qualidade com o objetivo de identificar variáveis que impactam na qualidade do ensino e no desempenho das universidades no prisma da diplomação de alunos dos cursos de graduação presencial.

Após apresentados conceitos, motivação, hipótese e objetivos, a presente pesquisa justifica sua relevância e importância motivada pela necessidade cada vez maior de se compreender o efetivo efeito da boa governança nos resultados dos serviços ou produtos que as organizações públicas entregam à sociedade.

Assim, delimitada pelo prisma da formação de alunos no ensino superior, motivação primária da existência das universidades, a análise organizacional da aderência às boas práticas de governança, no contexto do direcionamento a um processo de gestão eficaz e eficiente orientado a resultados, faz desta pesquisa uma ferramenta de diagnóstico, que pode conduzir e incentivar as universidades no fortalecimento à adesão às melhores práticas de governança, vislumbrando

impulsionar a quantidade de alunos diplomados e consequentemente impactar na qualidade dos futuros profissionais entregues à sociedade.

Por fim, para que os dados sejam interpretados alinhados a um processo metodológico e compreendidos dentro de um espaço de tempo, utilizaram-se como parâmetros os levantamentos de governança pública realizados pelo TCU em consonância com a periodicidade dos indicadores acadêmicos publicados pelo INEP.

O TCU iniciou esse processo de levantamento de governança junto às instituições públicas a partir de 2007. Começando com a área de Tecnologia da Informação nos anos 2007/2008, 2010, 2012 e 2014; incluindo a partir de 2012/2013 a área de pessoal; e contratações nos anos seguintes a 2013/2014. Como resultado da compilação e análise desses dados, o TCU sentiu a necessidade de criar um índice que pudesse mensurar o nível de governança das organizações públicas no Brasil. Para tanto, criou o Índice de Governança Pública Simplificada (iGGs)com o objetivo de agrupar esses dados e assim estudar melhor os fatores que poderiam explicar de forma mais explícita as falhas de governança nessas áreas. Entretanto, como proposta de criar um modelo geral de governança pública no Brasil e passar a fazer levantamentos junto aos órgãos públicos que pudessem avaliar o perfil de governança nas três esferas da administração pública brasileira, a partir de 2013, o TCU começou a trabalhar no desenvolvimento de um modelo de governança pública para ele próprio que pudesse ser disseminado para os demais órgãos públicos (TCU,2014b).

Apesar de o TCU ter iniciado esse trabalho avaliativo unificado em 2014, ano em que a consulta compreendia essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à implementação de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, apenas em 2017 esse órgão consolidou os parâmetros avaliados nos anos anteriores e definiu o modelo de levantamento que foi adotado nesta pesquisa, criando o Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (TCU,2014a,2017a).

O período avaliativo nesta pesquisa vai de 2014 a 2020 no tocante aos dados de gestão acadêmica, sendo de 2014 a 2020 os indicadores de desempenho, mas devido à pandemia da COVID-19 não ter permitido a avaliação pelo MEC do ano de 2020, o levantamento dos indicadores de qualidade abrange 2014 a 2019. Esses

resultados foram confrontados com os levantamentos do TCU referentes aos anos de 2017, 2018 e 2021.Justifica-se utilizar esse período de análise, tendo em vista que o primeiro levantamento do TCU unificado aconteceu em 2014, portanto os reflexos de melhorias no processo de gestão das universidades nos indicadores acadêmicos, instigado pelo aprimoramento da política de governança institucional, possivelmente só passaram a ser percebidos nos anos posteriores.

No tangente ao processo metodológico, a investigação aqui realizada, do ponto de vista da forma de abordagem do problema, é de cunho quali-quantitativo com essência qualitativa. No aspecto qualitativo, esse estudo compreende uma pesquisa bibliográfica com a análise de autores, da literatura sobre o tema e fortemente concentrada na interpretação das informações obtidas a partir da análise dos dados obtidos. Segundo Fontana (2018, p. 66), “a pesquisa bibliográfica vincula-se à leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, manuscritos, relatórios, teses, monografias, etc. (ou seja, na maioria das vezes, dos produtos que condensam a confecção do trabalho científico)”.

Segundo Rovai, Baker e Ponton (2012, p. 47), a pesquisa quantitativa “é a investigação sistemática do fenômeno social usando técnicas estatísticas”. Ou seja, a abordagem quantitativa, segundo Fontana (2018, p. 60),

> [...] atrela-se à formulação de hipóteses, definição de variáveis, quantificação na coleta de dados e de informações e ao uso de tratamentos estatísticos. Nesse sentido, esse modelo estabelece hipóteses que exigem uma relação entre causa e efeito e que apóia suas conclusões em dados estatísticos, comprovações e testes. Os critérios de cientificidade são a verificação, a demonstração, os testes e a lógica matemática.

No aspecto quantitativo, foram levantados os dados das consultas do TCU para identificar a faixa de maturidade de governança das universidades com base nos levantamentos publicados nos anos de 2017, 2018 e 2021, enquanto os indicadores de desempenho (TSG e TEG), calculados a partir do número de alunos ingressantes, matriculados e egressos das universidades e os indicadores de qualidade (IGC, ENADE e CPC) auferidos das avaliações realizadas e publicados pelo Ministério da Educação. Os dados foram coletados por formulários eletrônicos no formato Comma separated values (CSV),obtidos nos sítios oficiais do TCU e do INEP, respectivamente referentes às informações de governança e acadêmicas.

Concluída a preparação dos dados, eles foram carregados em banco de dados relacional e analisados com o apoio de ferramenta de *Businnes Intelligence (BI).*

Por fim, a dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro, a Introdução, descreve-se a contextualização do problema, a formulação da hipótese, definem-se os objetivos geral e específicos, justifica-se a pesquisa e apresenta-se a relevância do estudo e sua delimitação. O segundo capítulo trata do referencial teórico, onde são abordados conceitos que fundamentam o desenvolvimento da pesquisa. O terceiro capítulo destaca a metodologia de pesquisa, explorando a caracterização do objeto, o processo de coleta e análise de dados e o método de cálculo dos indicadores. No quarto capítulo, é apresentada a análise e discussão dos dados levantados e apontados os resultados encontrados. O quinto capítulo contempla as considerações finais, observações e orientações. E, por fim, vêm as referências, anexos e apêndices utilizados na pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Burocracia Weberiana como Precursora da Governança Corporativa

Para Max Weber (1982, p.229-264), “quando se estabelece plenamente, a burocracia está entre as estruturas sociais mais difíceis de destruir”. A teoria burocrática de Weber fundamenta o desenvolvimento dos princípios de governança, a partir do momento em que as diretrizes teóricas da burocracia que o autor descreveu passaram a nortear os direcionamentos dentro das organizações, definindo especificidades de cargos, uma estrutura hierárquica a ser seguida, valorização do profissional especializado e progressão por mérito e competência (WEBER, 1982, p.229-264).

A burocracia pode ser conceituada como um estado ou não-estado de administração, caracterizado por claras hierarquias, decisões de acordo com a lei e regulamentos e planejada ação administrativa dentro de definidas competências (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

O sociólogo Max Weber (1982) identificou-a e analisou-a como a forma “racional” de “norma jurídica”, também para as empresas. Sua teoria da burocracia (também chamada de abordagem da burocracia) é uma das teorias organizacionais clássicas e é tratada por Weber em sua obra *Wirtschaft und Gesellschaft*, publicada

postumamente em 1922, como uma manifestação do processo de racionalização (IM, 2017).

No final do século XIX, Max Weber relacionava a burocracia com o processo de racionalização, isto é, com a crescente capacidade de o ser humano lidar com o ambiente natural e social e de nele intervir de forma criativa (JACKSON, 2005). Na visão de Weber, a racionalização acontecia em três níveis:

- no nível da vida prática;
- no nível de visões de mundo e sistemas de crenças;
- ao nível das instituições.

As reflexões de Weber (1982) começaram no nível das visões de mundo e sistemas de crenças. Nesse contexto, ele viu uma cosmovisão clássica que, em sua opinião, deveria ser desencantada, uma vez que impedia o homem de assumir o controle do mundo, pois o entretecimento de um Deus tinha que ser contado em cada atividade. No curso da História, a cosmovisão calvinista foi capaz de separar Deus e o mundo, ficando o segundo "completamente desencantado". Na visão de Weber (1982 apud FARIA; MENEGHETTI, 2011), esse desencanto com a visão de mundo se funde em uma racionalização das instituições. Aqui, ele desenvolveu três tipos ideais de regra, cada uma com um grau diferente de racionalidade (WEBER apud IM, 2017):

- Regra carismática (por exemplo, baseada no poder do herói);
- Regra tradicional (baseada em tradições);
- Regra legal (com base na legitimidade).

De acordo com Weber (1982), apenas a regra legal é racional; ele vê os outros dois tipos como formas pré-racionais. De acordo com Weber, a racionalidade da norma jurídica é baseada na “objetividade, impessoalidade e previsibilidade". Em última análise, Weber vê a burocracia como a forma mais pura de norma jurídica. Ela é caracterizada por uma divisão de trabalho independente da pessoa, uma hierarquia de escritório, uma gestão de escritório, bem como um cumprimento de tarefas, que é baseado em documentos (BRANCO, 2016).

No entanto é problemático que o alto nível de racionalidade da burocracia restrinja severamente o modo de vida prático do indivíduo e também o racionalize. Isso significa, especificamente, moldar o modo de vida de forma metódica e consistente de acordo com as próprias orientações de valores (JACKSON, 2005).

Para lidar com esse dilema, tanto de quem trabalha na burocracia quanto de quem está de fora, como os cidadãos, Weber (1982) sugere que a burocracia deva ser liderada por uma cúpula carismática e as empresas por empresários independentes. No geral, a abordagem de Weber (1982) é avaliada positivamente no discurso científico de Habermas (apud FARIA; MENEGHETI, 2011). Fora da ciência, há também um alto nível de aceitação, pois pode ser rastreado até a experiência cotidiana. No entanto, discute-se criticamente que, apesar das suposições de Weber, o desenvolvimento da burocracia não impediu que a individualidade e a criatividade se destacassem. Ciência e arte, por exemplo, podem ser usadas como evidência (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

Em suma, Weber (apud CASTELO BRANCO, 2016) vê a autoridade como uma equipe administrativa eficiente, como o tipo ideal de burocracia. A legitimação da regra burocrática (legal) reside na competência racional do superior, não em sua competência tradicional (como, por exemplo, no caso de herança em uma monarquia). Seu terceiro tipo de regra, “regra carismática”, sustentada pela admiração e carisma do dominador, é idealizada como a capacidade de administrar sem burocracia. No entanto todas as três formas de governo são formas de “poder legítimo" (WEBER, apud CASTELO BRANCO, 2016).

Em contraste com a regra tradicional e carismática, a burocracia impede o tratamento preferencial ou a desvantagem dos indivíduos na forma de decisões arbitrárias, porque todos têm que aderir às mesmas regras do jogo ou a leis baseadas racionalmente (uma ordem definida). O conceito de burocracia de Weber é, portanto, positivo (WEBER apud IM, 2017).

O funcionamento burocrático, segundo Max Weber (apud JACKSON, 2005), que analisa a sociedade alemã do início do século XX, é fundamentado nos seguintes princípios:

- Os indivíduos estão sujeitos à autoridade apenas como parte de suas obrigações impessoais oficiais;
- Os indivíduos são distribuídos em uma hierarquia de empregos claramente definida;
- Cada trabalho tem uma área de competência claramente definida;
- O trabalho é realizado com base em um contrato;

- O recrutamento é feito com base nas habilidades (diplomas e/ou experiência);
- A remuneração é fixa, dependendo da posição hierárquica;
- O trabalho é a única ocupação do titular;
- Lógica de carreira: a promoção depende da antiguidade e da avaliação dos supervisores;
- Indivíduos não possuem sua ferramenta de produção;
- Os indivíduos estão sujeitos a um controle rigoroso e sistemático em seu trabalho.

Em suma, o modelo burocrático weberiano é um tipo ideal. Para Max Weber (apud FARIA; MENEGHETTI, 2011), a burocracia é uma forma de organização geral caracterizada pela preponderância de regras e procedimentos aplicados de forma impessoal por agentes especializados. Esses oficiais aplicam as regras sem discutir os objetivos ou as razões por trás deles. Eles devem ser neutros e esquecer seus próprios interesses pessoais em benefício do interesse geral.

O principal mérito da análise de Weber (apud CASTELO BRANCO, 2016) foi mostrar que os princípios da burocracia tendiam a prevalecer em todos os setores da vida econômica e social. Longe de ser prerrogativa apenas da administração, a burocracia também se encontrava nas grandes empresas, partidos, sindicatos, como a forma mais eficiente de organização.

Segundo a teoria burocrática de Max Weber (apud JACOMETTI, 2012), a burocracia é a base para a formação sistemática das organizações como objetivo de garantir a eficiência e a eficácia econômicas, sendo um modelo ideal de gestão e administração ao colocar em ênfase a estrutura de poder de uma organização.

A partir de tais observações, os princípios básicos da burocracia são definidos, além de evidenciar a divisão do trabalho, hierarquia, regras e relacionamento impessoal. As seis características da burocracia são, segundo Godoi, Silva e Cardoso (2018):

- Especialização em tarefas (especialização e divisão do trabalho);
- Camadas hierárquicas de autoridade;
- Seleção formal;
- Regras e requisitos;
- Impessoal (impessoalidade e indiferença pessoal);

- Orientação profissional.

A característica essencial da burocracia é que, como um arranjo institucional formal e racionalmente organizado, seu padrão de atividade é integrado ao propósito e à missão da organização. Como uma hierarquia governada por regras, a burocracia é estruturada de acordo com cargos e um sistema de status no qual autoridade e obrigações são especificadas e limitadas por regras formais (JACOMETTI, 2012).

Como a autoridade do burocrata/gestor é definida e limitada pelas regras formais da organização, os subordinados ganham certo grau de autonomia em relação aos superiores. Além disso, as regras formais contribuem para a objetividade administrativa e, portanto, restringem a ação arbitrária e impulsiva (GODOI; SILVA; CARDOSO, 2018).

Consequentemente, o poder de controle do burocrata ou gestor reside na sua função e não na pessoa encarregada de desempenhá-la. As ações de um burocrata/gestor são percebidas como legítimas se ocorrerem dentro da estrutura das regras formais que regem a burocracia. Isso confere uma qualidade de formalidade ao comportamento do burocrata, o que facilita o bom funcionamento de uma hierarquia na qual as regras formais integram a ação burocrática para maximizar a capacidade de cálculo de expectativas e comportamento mútuos (AVELAR, 2012).

Nesse contexto da burocracia weberiana, cujo direcionamento é mais flexível e voltado a permear a eficiência das organizações, é que surge a governança corporativa frequentemente tratada erroneamente por alguns como um conjunto de regras e burocracia adicional que as empresas devem enfrentar, ao mesmo tempo em que permite a gestão de conflitos em sociedades por ações (AVELAR, 2012).

2.1.1 Origem da Governança Corporativa

Surgida na década de 1970, a governança corporativa tornou-se um componente essencial do funcionamento do setor privado. Ao mesmo tempo processo, quadro conceitual e organizacional, baseia-se em um conjunto de referências (princípios, códigos, boas práticas etc.) que a empresa opta por adotar, como, por exemplo, ao definir uma estrutura de governança interna funcional,

voltada a garantir a transparência das ações e a ética nos negócios (JACOMETTI, 2012).

As primeiras publicações sobre governança corporativa resultaram de uma reflexão em que estiveram envolvidos advogados, empresas, bancos centrais (americanos e britânicos) e reguladores do mercado. No cruzamento da doutrina jurídica e do direito positivo, o Guia do Diretor Corporativo foi publicado pela *American Bar Association,* em 1978, e os Princípios de Governança Corporativa do *American Law Institute,* em 1993. No Reino Unido, o relatório foi editado por Sir Adrian Cadbury e publicado em 1992, após um trabalho realizado por toda a comunidade empresarial (GOMEZ-BETANCOURT; ZAPATA-CUERVO, 2013).

Nos anos 2000, instituições internacionais, em particular a União Europeia e a OCDE, se apoderaram do assunto. A publicação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) dos “Princípios de Governança Corporativa”, em 2004, apresentou ao mundo uma visão global dos princípios de governança. Ao mesmo tempo, os mercados se organizaram com o apoio de organizações internacionais e Estados. Grupos de entidades se formaram e as práticas de governança passaram a ser aperfeiçoadas e difundidas de forma contínua (RICARDINO; MARTINS, 2004).

A Rede Asiática de Governança Corporativa, fundada em 1999, agora tem 112 organizações e empresas; a Mesa Redonda de Governança Corporativa da América Latina também foi criada em 1999. A Rede Africana de Governança Corporativa foi fundada em 2013 por iniciativa de atores da Maurícia e da África do Sul - a rede reúne mais de 20.000 diretores de 19 países (GOMEZ-BETANCOURT; ZAPATA-CUERVO, 2013).

Hoje, associações patronais, empresas, organizações sem fins lucrativos, investigadores e *stakeholders* contribuem para a divulgação de boas práticas de governança, através da publicação de “*guidelines*”, códigos de boa governança, mas também através do estabelecimento de formação e divulgação de informação (JACOMETTI, 2012).

Conforme as ações de governança se consolidam no cotidiano das organizações, uma das primeiras "boas práticas" de uma empresa é difundir internamente em todos os níveis hierárquicos o propósito da boa governança, orientada pela estratégia da organização. Nesse contexto, um código interno de governança é definido, no qual a empresa especifica seus direcionamentos e a ética

em que se baseia. Este código deverá expressar oficialmente seu apego aos princípios de governança referindo-se ao código nacional, se houver. Além disso, deve-se nomear um diretor líder em seu conselho de administração, que supervisionará a manutenção ou o aprimoramento das práticas de governança institucional (GOMEZ-BETANCOURT; ZAPATA-CUERVO, 2013).

Para as empresas familiares, é particularmente importante garantir que o estatuto privilegie a competência na contratação e aloque familiares em funções-chave (conselho de administração ou gestão). Não se trata de proibir um membro da família de assumir responsabilidades, mas, sim, de fazer prevalecer a competência, de forma a garantir a qualidade do trabalho, a serenidade de todos os colaboradores e a sustentabilidade da sociedade (RICARDINO; MARTINS, 2004).

Além disso, o gerente cuidará de organizar sua sucessão ou, no mínimo, o processo de sucessão. Por fim, a família pode organizar-se em “conselho” ou “assembleia familiar” para distinguir claramente o que diz respeito ao funcionamento da empresa (e que pertence ao conselho de administração) e à gestão dos assuntos familiares. Isso permite evitar qualquer questionamento sobre o papel dos órgãos de governança e combater o nepotismo (GOMEZ-BETANCOURT; ZAPATA-CUERVO, 2013).

O conselho de administração está no centro do sistema de governança. Ele não administra diretamente a empresa, mas indica seus diretores. Sua função operacional consiste em discutir, confrontar, validar e aprovar a estratégia e as principais decisões tomadas pelas lideranças (JACOMETTI, 2012).

São os estatutos da empresa e às vezes o acordo de acionistas que definem as funções do conselho em relação à assembleia geral e aos executivos seniores. Não obstante, a adoção de regulamentos internos próprios do conselho e das comissões especializadas de que os seus membros integram constitui uma mais-valia em termos de governo societário (RICARDINO; MARTINS, 2004).

Competência dos conselheiros, liberdade de expressão e melhor interesse da empresa: esses princípios derivam das “boas práticas” relativas à composição dos conselhos. Além disso, sendo um conselho um órgão colegiado, garante-se que seus membros não sejam nem poucos, nem muitos. É importante incluir conselheiros independentes, não relacionados a acionistas ou administradores e, portanto, mais bem preparados para defender os interesses da empresa com capacidade de questionar os líderes sobre suas decisões. Esses conselheiros

moderam os debates e constituem uma força neutra e mediadora em caso de desalinhamento dos interesses dos acionistas (JACOMETTI, 2012).

Um bom conselho de administração reúne todas as competências de que um órgão de fiscalização necessita: técnicas, financeiras, sociais, conhecimentos de mercado, etc. Cabe à empresa definir suas necessidades. Existem técnicas para garantir isso: o quadro de competências, por exemplo, um instrumento que o conselho e os gestores podem utilizar para analisar necessidades; ou a avaliação regular do conselho (avaliação externa ou autoavaliação), que permite questionar regularmente sua composição e modo de funcionamento (RICARDINO; MARTINS, 2004).

Os códigos de uma boa governança também dedicam parte de suas instruções à remuneração de executivos, diretores e membros da administração geral. As boas práticas consideram que a remuneração deve ser transparente e proporcional ao trabalho realizado (embora possa incluir um componente de incentivo) (GOMEZ-BETANCOURT; ZAPATA-CUERVO, 2013).

2.1.2 Governança Corporativa e surgimento da Governança Pública

A palavra governança tem sua origem no termo grego “kybernan” que significa pilotar, guiar, dirigir. Aplicando esse conceito ao contexto das instituições públicas, o significado fundamental da governança é dirigir e orientar as organizações para que, a partir de suas decisões, alcance seus objetivos (OLIVIERI;NESTLEHNER;PAIVA JR, 2018).

A teoria da governança traça uma linha tênueentre governança corporativa e governança pública. Aprincipal semelhança é que ambas tratam de mecanismos e instrumentos de direcionamento das ações e dos mecanismos de avaliação dos resultados obtidos. Entretanto, no contexto em que elas são aplicadas, é que se caracteriza a principal diferença: “Enquanto a governança pública trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade e envolve o Estado, a governança corporativa se refere à maneira pela qual as organizações são governadas e administradas” (MATIAS-PEREIRA, 2020).Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2020, n.p),

> Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo

> os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Assim, é passível de entendimento que governança pública corresponde a diretrizes e políticas de Estado definidas por meio de leis, decretos e instruções normativas, enquanto cabe aos orgãos públicos a implementação das práticas de Governança Corporativa, com o objetivo de assegurar a confiabilidade dos controles internos, do acompanhamento de resultados e do monitoramento da gestão(IBGC,2020).

A difusão do conceito de governança passou a atrair a atenção de muitas partes interessadas, como o usuário atento à qualidade dos serviços prestados e os profissionais envolvidos na entrega desses serviços. E o aumento da necessidade da transparência motivada, principalmente, pelo combate à corrupção, impulsionou a aderência das organizações às práticas de governança, tanto no ambiente corporativo quanto no ambiente público (FERRY; AHRENS, 2017).

Ao destacar a importância da governança, afirma-se que a demanda por conformidade regulatória, sustentabilidade corporativa e melhoria do desempenho corporativo necessitam da existência de governança corporativa. Da mesma forma, o aumento de escândalos corporativos levou a maioria dos governos em todo o mundo a repensar suas estratégias relacionadas às reformas de governança e maior divulgação sobre como as organizações estão operando (MIRANDA; AMARAL, 2011).

Governança corporativa, definida como governança para o setor privado, é um conjunto de princípios, normas, regras e mecanismos para a devida orientação e controle da corporação. Além disso, visa aumentar a prosperidade dos negócios e a responsabilidade corporativa com o objetivo de maximizar os resultados para as partes interessadas (RAMOS *et al*., 2017).

No entanto a estrutura de governança corporativa não inclui apenas o direito e a responsabilidade de todas as partes interessadas, mas também as regras e procedimentos para uma tomada de decisão orientada a garantir o sucesso na execução do planejamento estratégico das empresas, voltada a otimizar e impulsionar os resultados (FERREIRA, 2016).

Já governança pública, fundamentada a partir dos mesmos princípios da governança corporativa, concentra seus esforços na transparência, prestação de

contas (*accountability*), ética, integridade, legalidade, participação social nas decisões e eficiência na prestação de serviços à sociedade por meio da execução de políticas sociais (OLIVEIRA; PISA, 2015).

Quando Weber (1982)descreve o Estado como um “empreendimento político-institucional”, a associação das palavras “instituição” e “empreendimento” objetiva, em primeiro lugar, a longevidade e a continuidade; simultaneamente, o caráter empresarial do Estado moderno refere-se ao fato de, fundamentalmente, a sua natureza ser perfeitamente idêntica à da fábrica e, no que se refere à "relação de dominação" existente em cada caso "para o interior da empresa", apresentando outra estrutura comum na "concentração de recursos objetivos corporativos" nas mãos do contratante ou "política mestre”(WEBER *apud* MIRANDA;AMARAL, 2011, n.p).

Em relação às semelhanças entre governança pública e privada, concorda-se que a governança pública não é nova, mas é precedida pela governança corporativa no setor privado. Também se argumenta que muitas das normas aplicadas no setor privado são inadequadas para o setor público e sugere-se que a experiência de governança no setor público é antiga (FERRY; AHRENS, 2017).

A aplicação da governança no setor público, dada a exigência de atos normativos que sustentem as ações, é diferente da relação com o setor privado pelo fato da exigência da elaboração de padrões claros de governança para o setor público e a garantia da correta aplicação de seus princípios ao longo de determinadas ações e diretrizes (FERREIRA, 2016).

Embora a governança pública contribua para fortalecer a confiança, elevar a qualidade do serviço e manter a integridade dos sistemas econômicos, ela também desempenha um papel importante no fortalecimento do processo de supervisão e regulamentação nas instituições governamentais, à medida que acompanha o cumprimento de suas responsabilidades e a melhoria de seu desempenho por meio de regulamentos e da capacidade de responsabilizar gestores pelos seus atos (RAMOS *et al*., 2017).

Existem dois conceitos fundamentais que sustentam as diretrizes da governança corporativa: conformidade e desempenho. A conformidade consiste em dois elementos: monitorar e supervisionar o desempenho do executivo e manter a responsabilidade, enquanto o desempenho consiste na formulação de estratégias e de políticas. No setor privado, mais ênfase é dada ao aspecto da conformidade.

Mas, no setor público, o aspecto do desempenho é tão importante quanto o aspecto da conformidade (OLIVEIRA; PISA, 2015).

Portanto a governança corporativa do setor público atua basicamente com as estruturas e processos de tomada de decisão e com os controles e comportamentos que apoiam a responsabilização efetiva pelos resultados de desempenho (MIRANDA; AMARAL, 2011).

A estrutura de governança corporativa deve ser adaptada para cada organização do setor público, pois há diferenças de necessidade entre uma e outra. A complexidade surgiu na governança corporativa do setor público, visto que há relações mais complexas entre aqueles com responsabilidades primárias (parlamento, ministros) em oposição ao setor privado. A governança corporativa do setor privado, muitas vezes, é relativamente mais direta, pois as funções e responsabilidades são mais claramente definidas e geralmente envolvem uma gama mais restrita de partes interessadas ativas (FERREIRA, 2016).

A governança corporativa, ambientada no contexto das autoridades públicas, tem por missão a prestação de serviços públicos, visando à satisfação das necessidades dos cidadãos e ao benefício da sociedade, respectivamente. Partindo da hipótese de que os cidadãos são titulares de serviços públicos, tendo em vista que financiam a prestação desses serviços através de impostos e contribuições para o orçamento do Estado na expectativa de terem como retorno a prestação de serviços prestados com presteza e qualidade, então pode-se considerar que o objetivo das organizações públicas é entregar o melhor produto de seus serviços ao cidadão (FERRY; AHRENS, 2017).

Portanto o modelo de governança corporativa do setor privado possui singularidade da governança corporativa do setor público. Da mesma forma que a governança corporativa no setor privado, no início dos anos 90, visava aprimorar a gestão corporativa, aumentando a responsabilidade e a transparência para recuperar a confiança dos acionistas, a governança corporativa do poder público visa desenvolver e aprimorar os mecanismos de gestão e controle sobre o funcionário público, com objetivo de conquistar a confiança dos cidadãos (OLIVEIRA; PISA, 2015).

Ao contrário da governança do setor privado, a governança corporativa do setor público é mais complexa devido às suas relações entre aqueles com responsabilidades primárias de prestação de contas. Os princípios básicos de

governança corporativa, aplicados ao setor privado, aplicam-se também ao setor público, tais como: prestação de contas e transparência. Sendo as teorias da governança corporativa aplicadas na fundamentação da governança do setor público, é essencial para determinar a qualidade dos serviços entregues à sociedade (RAMOS *et al*., 2017).

2.2 Introdução à Governança Pública

A governança refere-se a um sistema de órgãos decisórios que direciona uma determinada organização em seu processo de decisão, ou seja, um “sistema de governança” envolve uma estrutura organizacional dinâmica, envolta de processos e atividades de gestão, etc. Entre os tipos de governança, estão a governança pública e a governança privada (BUTA; TEIXEIRA, 2020).

A governança pública é um campo de estudo interdisciplinar que examina as relações de poder entre o ente público, a sociedade civil e o mercado, no intuito de transformar a capacidade das comunidades políticas de liderar com legitimidade e agir com eficácia e eficiência. Essas relações podem ser de diversos tipos: relações de autoridade - autoridade emanada do Estado, mas também do mercado na aplicação das disposições contratuais -, relações de influência e persuasão, de constrangimento, de coerção e de manipulação (HINNA et al., 2014).

Como sugere seu sufixo, o conceito de governança refere-se, portanto, ao universo mutável dos fenômenos políticos e sociais que, como tais, são difíceis de observar. No entanto, apesar dessas dificuldades, o conceito é particularmente popular, ofuscando outros próximos a ele. O primeiro deles, e o mais etimologicamente simples, é o dos "governantes" (CARNEIRO; MENICUCCI, 2013).

Governança compreende todo o sistema de organização e funcionamento da sociedade política. Além desse sentido amplo, outro mais restrito enfoca a função de direcionamento da gestão (KISSLER; HEIDEMANN, 2006). Governança, então, se refere ao antigo significado do verbo governar, que é dirigir a conduta de alguém ou algo. Na linguagem da marinha, o leme tem o significado de "ação para guiar um barco" e, por associação, qualquer "dispositivo para mudar de direção" seria então sinônimo de leme (CARNEIRO; MENICUCCI, 2013).

O uso do termo *governar*, na ciência política, permite, assim, evocar a função fundamental do exercício do poder político, a de dirigir, indicar uma orientação ou

mesmo arbitrar, escolhendo um caminho em detrimento de outro. Nos sistemas democráticos, essa função fundamental é desdobrada em várias atividades acessórias, sendo as principais as de definir políticas, exercer um papel de arbitragem entre os órgãos públicos e ser responsável pelo funcionamento do sistema político (BUTA; TEIXEIRA, 2020).

Governo é outro termo etimologicamente próximo de governança. Inicialmente, o governo é considerado uma organização. O termo designa todas as pessoas físicas ou jurídicas que exercem autoridade política sobre um determinado território (HINNA *et al*., 2014).

É por meio de uma concepção fixista e descritiva do estudo das organizações públicas, em detrimento de uma mais orientada à dinâmica das relações entre governantes e governados, que os estudos relacionados à governança pública estabelecem sua relevância (KISSLER; HEIDEMANN, 2006).

De fato, essas relações se tornaram mais complexas nas últimas décadas nas sociedades pós-industriais, por um conjunto de razões que se relacionam com as mudanças que a organização dessas sociedades sofreu, em particular a individualização e a fragmentação da sociedade civil e das estruturas político-administrativas, durante o processo de reorganização do poder público em benefício local ou supranacional (HINNA *et al*., 2014).

A partir dos anos de 1980, com o fortalecimento das políticas neoliberais, os governos têm focado em soluções que visam otimizaras relações com os cidadãos por meio da adoção de práticas específicas de sintonia com o mercado ou, simplesmente, privatizando certos setores da economia (BUTA; TEIXEIRA, 2020).

A relação com o Estado evoluiu de uma perspectiva essencialmente generalista, do aumento da produção dos serviços públicos para reformas gerenciais para ganhos de eficiência, entretanto, como consequência negativa, cresceu a desconfiança da população em relação às instituições governamentais e em sua capacidade de promover mudanças (CARNEIRO; MENICUCCI, 2013).

Como justificativa para a implementação nessa linha de ação, argumenta-se que os governos, para se adaptarem aos efeitos da globalização, não veem alternativa senão a redução dos serviços públicos e a retirada do Estado de atividades regulatórias (KISSLER; HEIDEMANN, 2006).

Essa visão dos governos promove a tecnocratização da coisa pública que, muitas vezes, não se preocupa com os princípios de transparência e abertura nos

processos de tomada de decisão. Nesse contexto, as abordagens voltadas para a melhoria da eficiência dos serviços públicos e aquelas voltadas para o fortalecimento da legitimidade da ação pública podem entrar em conflito (KISSLER; HEIDEMANN, 2006).

Inspirando-se nos trabalhos sobre a democracia administrativa e o estado estratégico, um dos eixos de investigação a ser privilegiado no estudo da governança pública deve, portanto, referir-se ao papel das administrações públicas como facilitadoras de processos institucionais, arranjos visando à sinergia entre esses dois tipos de abordagens (HINNA *et al*., 2014).

Do ponto de vista metodológico, o principal desafio do estudo da governança pública está em definir um objeto que signifique grandes mudanças nas relações entre o poder público, a sociedade civil e o mercado, sem, no entanto, ser muito amplo sobre como explicar o fenômeno da especialização do universo das políticas em sistemas de políticas. O estudo da governança pública torna-se assim relevante e viável apenas a partir de um exercício de delimitação do objeto de estudo (CARNEIRO; MENICUCCI, 2013).

Considerando um determinado campo, princípio ou setor de intervenção, o estudo da governança pública pode então se tornar, por exemplo, o da governança urbana, da governança democrática ou da governança da educação. Neste contexto, os analistas da governança pública são convidados a aprofundar os estudos empíricos e, sobretudo, a conceber a possibilidade de um desenvolvimento interdisciplinar do conhecimento das ciências humanas e das chamadas ciências duras (HINNA *et al.*, 2014).

Assim como os trabalhos entre economistas e cientistas políticos revelaram as dimensões políticas das reformas gerenciais, contribuições mais sustentadas entre pesquisadores de diferentes formações científicas poderiam tornar possível, no futuro, integrar conhecimentos de vários tipos em debates sobre o desejável modelo de governança pública (BUTA; TEIXEIRA, 2020).

A governança pública no contexto acadêmico, é a disciplina que estuda o processo de execução e efetivação das políticas governamentais e doutrina os servidores públicos para a prática do serviço público com ética e transparência. É um campo de pesquisa com um escopo diverso, cujo objetivo fundamental é avançar na gestão e políticas para que o governo possa funcionar (RODRIGUES *et al.*, 2020).

Algumas das várias definições que foram oferecidas para o termo são: a gestão de programas públicos; a tradução da política na realidade que os cidadãos veem todos os dias; e o estudo da tomada de decisões do governo, elas mesmas, os vários insumos que as produziram e os insumos necessários para produzir políticas alternativas (SANTOS; ROVER, 2019).

A governança pública é conduzida pela organização de políticas e programas governamentais, bem como pelo comportamento de funcionários (geralmente não eleitos) formalmente responsáveis por sua conduta (JERONYMO; SILVA; TANIZAKI-FONSECA, 2021).

Como resulta de um estudo aprofundado, as raízes históricas e ideológicas continuam a moldar as práticas contemporâneas inspiradas na administração e essa noção continua sendo carregada de numerosas questões (SANTOS; ROVER, 2019).

Do ponto de vista histórico, a governança pública se enraizou nas décadas de 1970 e 1980, uma era marcada pela expansão do discurso neoliberal, pelas depreciativas ações do governo e pela qualidade da gestão nas administrações públicas. Em particular, esse discurso vangloriou os métodos superiores de governança do setor privado em comparação com os do setor público (RODRIGUES *et al.*, 2020).

Havia, portanto, uma forte atração pela adoção de práticas do setor privado, vistas por muitos como um “elixir milagroso” para os problemas enfrentados pela governança pública. Essa percepção obrigou a redefinir a governança pública e a burocracia weberiana tradicional. Inevitavelmente, essa redefinição gerou tensões entre duas racionalidades - a saber, uma racionalidade gerencial *versus* uma racionalidade jurídico-administrativa (JERONYMO; SILVA; TANIZAKI-FONSECA, 2021).

Por sua vez, as tensões provocaram um conflito entre o culto ao desempenho e o cumprimento das regras e procedimentos. Esse antagonismo mútuo diminuiu à medida que a administração descartou alguns aspectos da racionalidade do setor privado - incluindo a noção de lucro - e ganhou alguns aspectos da racionalidade do setor público - incluindo a equidade, por exemplo (SANTOS; ROVER, 2019).

A governança é especialmente importante no setor público porque a gestão volta-se ao interesse público. Neste contexto, a boa governança está no centro de qualquer organização bem-sucedida. Os padrões de boa governança proporcionam transparência e clareza na tomada de decisões, estrutura de autoridade e

responsabilidade nos ativos do setor público. Além disso, a boa governança leva à boa gestão, ao bom desempenho, bom investimento do dinheiro público, bom comportamento público e bons resultados (RODRIGUES *et al*., 2020).

2.2.1 Governança Pública para o Estado Brasileiro

O governo brasileiro formalmente definiu as diretrizes e conceituougovernança para todos os entes que compõem seu territorio: Estados, Distrito Federal e Municípios, a partir da públicação do Decreto n° 9.203, de 22 de novembro de 2017, que define governança pública como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”, tendo como princípios: a capacidade de resposta;a integridade;confiabilidade;melhoria regulatória;prestação de contas e responsabilidade;ea transparência(BRASIL, 2017).Como diretrizes alinhadas diretamente aos objetivos desta pesquisa, podem-se citar:

> I. Promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;
> II. Monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas e manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;
> III. Manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade[...] (BRASIL, 2017).

Entretanto os conceitos de governança são bem mais antigos para a sociedade brasileira. Existem três modalidades principais na governança pública brasileira: a patrimonial, a burocrática e a gerencial. Apesar dos esforços de reforma, as três continuam a subsistir juntas em certo grau, mais ou menos intensos dependendo do contexto administrativo (SILVA; VICENTIN, 2018).

Até 1930, a governança pública era controlada por elites políticas; interesses públicos e privados se mesclaram nas ações do Estado. Os funcionários públicos eram nomeados por líderes políticos e outras autoridades influentes. O primeiro

governo de Getúlio Vargas (1930–1945) se esforçou para introduzir a forma burocrática e mais profissional de governança pública que também cresceu sob sua ditadura junto com o papel do Estado na economia e na sociedade (MARQUES *et al*., 2020).

A ditadura militar (1964-1985) consolidou algumas propostas das reformas de Vargas, como, por exemplo, um enorme aparato produtivo estatal. Na década de 1980, as reformas gerenciais começaram a se enraizar e se aceleraram na década de 1990, mas ainda tímidas para o tamanho do Estado brasileiro, onde as normas burocráticas e patrimonialistas ainda dominavam a governança pública aqui existente (RAMOS *et al*., 2021).

A transição do governo militar para o civil, na década de 1980, foi fundamental para moldar a governança pública atual. A Constituição de 1988 devolveu poderes e responsabilidades aos estados e municípios que passaram a modelar ainda mais suas próprias administrações públicas, conforme características regionais, para melhor gerir as novas responsabilidades, como, por exemplo, a fatia pela qual eram responsáveis na educação primária e saúde (NARDES, 2021).

No entanto, a economia caótica, atormentada pela hiperinflação nos anos 1980 e na primeira metade dos anos 1990 (a inflação atingiu quase 2.000% em 1989 e 2.500% em 1993), deixou pouco espaço para reformas mais abrangentes da governança pública. As reformas impulsionadas pelos organismos internacionais vinculados ao Consenso de Washington, nas décadas de 1980 e 1990, como a privatização e a desregulamentação dos serviços públicos, agravaram ainda mais a situação econômica (MEZZOMO *et al.*, 2018).

A maior parte dos esforços dos entes da governança (União, estados e municípios) concentrou-se no controle de suas finanças para evitar que seu dinheiro fosse comido pela inflação. O impeachment do primeiro presidente eleito diretamente (Fernando Collor), em 1992, após a democratização do país, tornou a situação ainda mais difícil de administrar, pois a conjuntura política e econômica era instável (PASCOAL; OLIVEIRA, 2019).

No entanto, a estrutura de governança pública baseada ainda na doutrina weberiana nunca entrara em colapso e mostrou certo grau de resiliência para continuar a prestar determinados serviços públicos, apesar dos problemas econômicos e políticos do país. A inflação foi controlada em 1994 pelo Plano Real, e um novo presidente, Fernando Henrique Cardoso (que foi o ministro da Fazenda

anterior), foi eleito dando certa estabilidade política e econômica ao país. Sob os princípios de redução do papel do Estado na economia e promoção da economia de mercado, uma série de reformas econômicas e administrativas foram realizadas principalmente na burocracia federal a partir da segunda metade da década de 1990(SILVA; VICENTIN, 2018).

Várias empresas estatais foram privatizadas. FHC, como o presidente, Fernando Henrique Cardoso, passou a ser chamado, criou o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) em 1995, liderado pelo ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, para executar as reformas administrativas destinadas a melhorar a eficiência e a responsabilidade das burocracias federais. Os esforços se concentraram nas reformas gerenciais baseadas em alguns dos princípios da Nova Gestão Pública (NGP), quando passou também a ser autorizada a terceirização de certos serviços para “organizações sociais” (ONGs) (MARQUES *et al.*, 2020).

O ritmo das reformas desacelerou com a incorporação do MARE ao Ministério do Planejamento no final dos anos 90 e a mudança do grupo político que governa o país no final de 2002. O governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva, mais estadista (2003-2010), freou algumas das reformas de mercado e abraçou o “desenvolvimentismo”, promovendo um maior papel do Estado na economia (RAMOS *et al.*, 2021).

O governo Lula priorizou o desenvolvimento liderado pelo Estado com um papel maior das empresas estatais e ampliou uma série de programas sociais populares com o objetivo de reduzir a pobreza e a desigualdade social entre os mais ricos e os mais pobres, principalmente fomentando a educação com um maior aporte de recursos no ensino superior do país. Consequentemente, o número de funcionários da administração federal e o peso do pessoal no orçamento aumentaram gradativamente durante seu governo (MEZZOMO *et al*., 2018).

No entanto, as reformas gerenciais continuaram em alguns dos estados e municípios. Elas se tornaram linguagem comum no ambiente administrativo brasileiro (PASCOAL; OLIVEIRA, 2019). Nesse contexto de reformas administrativas, pode-se destacar a Lei Complementar 131, de 27 de maio de 2009, que alterou a redação da Lei de Responsabilidade Fiscal referente à transparência da gestão fiscal, inovando ao determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal (BRASIL, 2009). Essa lei levou à criação do Portal

da Transparência Federal, sítio eletrônico mantido pela Controladoria Geral da União - CGU que tem por finalidade veicular dados e informações detalhadas sobre a execução orçamentária e financeira da União (CGU, 2022). Essa foi uma das primeiras ações que passaram a reproduzir os princípios de governança pública na gestão do Estado brasileiro.

Dilma Rousseff (2011-2016), que foi indicada por Lula para disputar a presidência e o sucedeu, em seu governo, deu um grande passo para a materialização da governança pública no Brasil sancionando a Lei Nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que definiu os procedimentos para que municípios, estados e União intensificassem a publicidade e transparência de seus feitos, passando a permitir que o cidadão, desde que de seu interesse, tivesse acesso às informações de atos praticados pelos governantes (BRASIL, 2011). Mas uma onda de protestos da população, em virtude da crise política e econômica que o Brasil passava em 2014–2015, levou ao *impeachment*, em 2016, da presidenta Dilma Rousseff, a qual foi sucedida pelo seu vice-presidente Michel Temer (NARDES, 2021).

O novo governo liderado por Michel Temer tomou medidas drásticas para reduzir o crescente *déficit* público e novas reformas foram sugeridas para fazer novas mudanças nos regimes de pensões dos funcionários públicos, o que desgastou ainda mais o governo, visto como de continuidade de Dilma Rousseff (MEZZOMO *et al*., 2018). Contudo, junto com as reformas administrativas gerenciais, um conjunto de medidas para trazer mais transparência e prestação de contas às administrações públicas ocorreu nas últimas duas décadas, como, por exemplo, o Decreto n° 9.203, de 22 de novembro de 2017, que institui a política de governança para o Estado brasileiro. A maior parte dos orçamentos públicos está amplamente aberta ao público agora, incluindo salários de funcionários públicos e despesas de viagem, por exemplo (NARDES; BRITES, 2021; BRASIL, 2017).

Sucedendo o governo de Michel Temer, em 2019, iniciou-se o governo do presidente Jair Messias Bolsonaro que buscou aprimorar os mecanismos de gestão, controle e eficiência dos serviços públicos, publicando o Decreto nº 10.382, de 28 de maio de 2020, que Institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal direta, autarquias e fundações e a Instrução Normativa nº 84 do Tribunal de Contas da União, que estabeleceu normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal (PROPLAN, 2020).

A sociedade civil e a imprensa tornaram-se mais ativas na denúncia da má gestão e apropriação indevida de recursos públicos. Além disso, um conjunto de organizações de auditoria pública e promotores passaram a atuar fortalecendo o princípio da transparência. Ocorreu também mais independência da justiça e da polícia. Recentemente, as polícias federais e estaduais e os promotores públicos desmantelaram diversos casos de corrupção, fazendo com que a responsabilização chegasse ao topo da hierarquia administrativa e política (SILVA; VICENTIN, 2018).

No entanto, apesar das reformas gerenciais, os modos burocrático e patrimonialista prevalecem na governança pública brasileira com bolsões de modos gerenciais, mais em algumas organizações do que em outras. Em alguns lugares, as reformas gerenciais nunca surtiram efeito, e o patrimonialismo nunca saiu do cerne das burocracias, sendo alguns dos principais cargos nas organizações públicas escolhidos pela política. Sinais de meritocracia ainda são difíceis de encontrar em determinadas organizações, embora, por outro lado, algumas sejam totalmente profissionalizadas (RAMOS *et al*., 2021).

2.3 Governança Segundo o Tribunal de Contas da União Aplicado no Contexto das Instituições Públicas no Brasil

Para o TCU (2020, n.p),governança

> compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Na figura 1, abaixo, demonstra-se a relação entre governança e gestão.

Figura 2 - Relação entre Governança e Gestão



Fonte: TCU (2020).

Gestão e Governança andamjuntas.Enquanto a gestão define o destino da organização a partir do processo de tomada de decisão, a governança trata de avaliar, monitorar e direcionar as ações dos gestores para que os resultados sejam alcançados primando pela eficiência, efetividade e eficácia.

Em 16 de julho de 1992, foi aprovada a Lei nº 8.443, que descreve a Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União. Esta lei estabelece funções, competências, natureza, jurisdição e diretrizes para tomada e execução de decisões do Tribunal de Contas brasileiro (COSTA *et al*., 2018).

No exercício da sua missão de fiscalização das contas públicas, o Tribunal de Contas da União (TCU) é responsável pela verificação documental e *in loco* da regularidade das receitas e das despesas registradas nas contas públicas. Deve também garantir o uso adequado dos créditos e recursos administrados pelos serviços do Estado (SILVA; MARTINS; CKAGNAZAROFF, 2014).

Além disso, o Tribunal de Contas é responsável por certificar a regularidade, sinceridade e fiabilidade das contas do Estado. A jurisdição do Tribunal, nessa área,é ampla, uma vez que abrange todas as administrações, bem como as instituições, entidades, órgãos ou empresas ligadas direta ou indiretamente à esfera pública: Estado, estabelecimentos públicos, empresas públicas, segurança social, organizações de direito privado beneficiárias de subsídios públicos, organizações que apelam à generosidade pública. Em colaboração com as Câmaras de Contas regionais, o Tribunal de Contas pode também proceder a inquéritos em nível local (SILVA *et al.*, 2020).

As atividades do Tribunal de Contas são uma continuação lógica da sua missão de verificação da regularidade das receitas e despesas públicas, bem como das condições de manutenção das contas públicas (SILVA; MARTINS; CKAGNAZAROFF, 2014).

O Tribunal Pleno é o órgão responsável por proferir as decisões do Tribunal, porém tais decisões também devem pronunciá-las. Entre os dias 17 de janeiro e 16 de dezembro, alternadamente, o Plenário e as Câmaras se reúnem uma vez por semana ou quando necessário. Tais sessões são convocadas, quando necessário, para debater temas administrativos ou em defesa dos direitos do cidadão ou de interesse público (COSTA *et al*., 2018).

A governança do TCU possui três mecanismos que a sustentam, que são (i) liderança, (ii) estratégia, e (iii) controle. Formados por diversas práticas de

governança, tais mecanismos objetivam auxiliar no alcance de metas propostas (TCU, 2021b).

Neste sentido, o TCU direciona esforços de forma contínua, a fim de executar boas práticas de governança internas, vislumbrando o aprimoramento de atividades que possam ser vistas como exemplares mediante as demais instituições públicas, sendo também um incentivo para elas (SILVA *et al.*, 2020).

O mecanismo de liderança é formado por ações voltadas para a natureza humana e comportamental, garantindo que pessoas devidamente competentes, motivadas e capacitadas exerçam funções e cargos da alta administração e gerenciais do TCU e liderem os demais servidores em suas funções e objetivos. Dessa forma, espera-se que pessoas mais capacitadas e preparadas conduzam de forma eficiente seus liderados ao alcance de objetivos e metas propostos. Ações essas que evidenciam que o Tribunal busca direcionamentos que visam contribuir para o controle externo, orientando a participação de servidores capacitados na gestão (SILVA *et al*., 2014).

O mecanismo de estratégia trata-se de práticas que compõem os meios organizacionais voltados às iniciativas e resultados planejados, estruturando diretrizes internas para gestores e servidores do órgão se direcionar em (COSTA *et al*., 2018). Já o mecanismo de controle é integrado por práticas de gestão ligadas a responsabilidades fiscais, gerenciais e programáticas, onde os gestores podem prestar contas de forma voluntária.

A partir da diversidade de perspectivas e definições, o TCU adota três perspectivas (TCU, 2021b):

- Perspectiva Organizacional (ou corporativa): se refere a aspectos que levam cada órgão ou entidade pública a exercer seu papel, tendo suas metas de acordo com o interesse público, gerenciando riscos e alcançando os resultados esperados de forma fidedigna, transparente e responsável;
- Perspectiva de Políticas Públicas: trata-se do desempenho de políticas e programas formulados e impulsionados pelo setor público, considerando as diversas interações que ocorrem na extensa estrutura do setor público, entre esferas, poderes, representantes da sociedade civil e níveis de governo;
- Perspectiva de Centro de Governo: refere-se ao norteamento que o governoestá capacitado a instruir às demais entidades, construindo estruturas capacitadas para administração e controle do Estado.

Um exemplo de boas práticas adotadas pelo Tribunal relaciona-se à adoção de gestão de riscos no âmbito do Tribunal, onde se enquadram Política de Gestão de Riscos, consultorias em gestão de riscos em diversas unidades, levantamento de riscos-chave do Tribunal e o ProgerTCU, que reúne diversas iniciativas que incentivam a adoção de gestão de riscos (SILVA *et al*., 2020).

2.4 Gestão, Cadeia de Valor e Planejamento Estratégico no Contexto da Estrutura de Governança Institucional

O fortalecimento da boa governança no serviço públicodireciona as organizações à adoção de ferramentas de gestão voltadas para a eficácia e a eficiência dos serviços prestados à sociedade.Assim, para que a institucionalização das práticas de governança possam gerar bons resultados no contexto administrativo de uma organização, seja ela pública ou privada, espera-se que sua estrutura de gestão seja fomentada minimamente por um planejamento estratégicosustentado pela formatação de uma cadeia de valor orientada pela missão e visão da organização,para que assim, melhorse entenda o passado, conheça o presente e desafie o futuro (PALUDO; OLIVEIRA, 2021).

2.4.1 Gestão: conceitos e fundamentos

Os termos gestão e administração costumeiramente se confundem, sendo tratados como sinônimos, mesmo quando vistos no contexto acadêmico. Ferreira (1997), que indaga, em seu trabalho, a temática “gestão ou administração?”, conclui que não há uma definição clara para os termos nas línguas francesa, inglesa ou portuguesa. Entretanto, em sua conclusão, aponta que é mais comumente usado o termo *gestão* para tratar do bem privado e *administração* é mais apropriado para o bem público (DIAS, 2002).

Os dicionários da língua portuguesa tratam gestão e administração como sinônimos, como podemos ver no Dicionário Aurélio(FERREIRA, 1997, n.p):

> Gestão - [Do lat. gestione.] S.f.
>
> 1. Atodegerir; gerência,administração.
>
> Gestão de negócios. Jur.

> 1. Administração oficiosa de negócio alheio, sem mandato ou representação legal.
>
> Administração-[Do lat. Administration e.]S. f.
> 1. Ação de administrar.
> 2. Gestão de negócios públicos ou particulares.
> 3. Governo, regência.
> 4. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização (empresa,órgão públicoetc.).
> 5. Prática desses princípios, normas e funções:2
> 6. Função de administrador; gestão, gerência.

O dicionário Michaelis (1998), de português-inglês e inglês-português, tambem trata as duas palavras como sinônimos, sendo *management*, *administration*, *gestão* e *administração*palavras que se substituem. Entretanto, quando se parte para a definição feita nos dicionários de negócios(1999 apud DIAS, 2002) e Dicionários de Termos de Negócios (1977 apud DIAS, 2002), o termo *management* é mais utilizado para *gestão* e *gerência;* e *administração,* mais utilizado para *administration*.

Drucker (1975), por exemplo, em sua obra, data o surgimento do termo *management* no final do século XIX, enquanto o termo *administration* como bastante utilizado nas obras escritas na Grécia antiga. Mas é de consenso que, no Brasil, o conflito entre o significado de *gestão* e *administração*, dá-se muito pelo fato de os tradutores de obras e mesmo a maioria dos livros americanos, a partir do fim do século XIX, quando da transição do sistema familiar de produção para o sistema doméstico de produção, trazerem o termo *management* e não *administration* quando se referem a gestão (DIAS, 2002).

O intuito de abordar a diferença entre os termos Gestão e Administração é familiarizar o leitor com o termo gestão, para posteriormente introduzir a discussão sobre aplicabilidade propriamente dita do processo de gestão nas organizações.

Gestão pode ser compreendida como a estrutura que sustenta o processo de tomada de decisão no qual gestores dirigem uma organização em busca dos melhores resultados positivos. Para Peter Drucker, pai da administração moderna, a gestão é sinônimo de inovação, sendo que inovar é ter ideias novas, adaptar novas e velhas ideias em busca de melhorias, observar outros ambientes e agregar soluções (TREASY, 2017).

Para Abraham Shapiro (2016), “Gestão é a arte de fazer as pessoas serem mais eficazes, e a ciência de como fazer isto”. Entretanto a má gestão pública é

explicitada à sociedade pela baixa qualidade dos serviços prestados ao cidadão, seu usuário. E isso se deve muito a escolhas de gestores por interesse político e não por capacidade técnica na área, o que contribui para uma organização não bem definida em seus objetivos e nem orientada a resultados, o que consequentemente se traduz em mau gerenciamento de pessoas e recursos públicos, contribuindo para a baixa qualidade dos serviços públicos perante a sociedade.

A sustentação do processo de gestão é fundamentada em 4 princípios conhecidos pela sigla PODC, que significa Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar. A partir desses princípios, os processos são organizados de forma que possam ser mensurados e os resultados medidos (SHAPIRO, 2016).

Nesse contexto, para o gestor direcionar suas ações, surge a necessidade de planejar e definir objetivos para que metas sejam traçadas e resultados alcançados. Peter Drucker (1975) defende como principal artefato de uma organização, a definição de um planejamento estratégico como um documento dinâmico que representa os objetivos da organização a longo, médio e curto prazos. Segundo esse autor (DRUCKER, 1975), o planejamento estratégico deve ser estruturado em três níveis: Estratégico – objetivos a longo prazo; Tático – metas a médio prazo; e operacional – tarefas a curto prazo. O planejamento estratégico é norteado pelos conceitos de eficiência e eficácia, o objetivo dos esforços em equipe é traduzido em resultados (SHAPIRO, 2016).

Eficiência e eficácia, apesar de traduzirem resultados positivos, não significam a mesma coisa. Enquanto eficácia está fortemente associada simplesmente a fazer algo, a eficiência está direcionada a fazer algo com os menores custos envolvidos, sendo o termo custo, primordialmente, associado às variáveis tempo e recurso financeiro envolvidos na execução do que fazer. Eficiência e eficácia, quando analisadas em nível de organização, podem ser diferenciadas como eficácia sendo algo em nível institucional e eficiência algo em nível operacional (ROBALO, 1995).

Os conceitos de eficiência e eficácia, associados ao planejamento estratégico da organização, devem nortear as ações dos gestores a fim de alcançarem os melhores resultados desejados. Nesse contexto, surge a demanda organizacional impulsionada pela gestão orientada a resultados da definição da cadeia de valor institucional com o objetivo de guiar as ações e permitir a mensuração de resultados orientados pela missão institucional.

2.4.2 Aspectos Competitivos da Cadeia de Valor

A ideia de Cadeia de Valor inserida na concepção das organizações, seja ela pública ou privada, foi desenvolvida pelo professor e economista norte-americano Michael Potter. Potter nasceu no estado de Michigan, na cidade de Ann Harbour, no ano de 1947. Licenciado pela Universidade de Princeton em Engenharia Mecânica e Aeroespacial e com MBA e Doutorado em Economia Empresarial pela renomada Universidade Harvard Business School, tornou-se, com apenas 26 anos, professor de Harvard. Os principais trabalhos publicados por Potter que nortearam sua ideia sobre cadeia de valor foram: *Competitiv e Strategy: techniques for analyzing industries and competitors* (Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e competidores), publicado em 1980, e *The Competitive Advantageof Nations* (A Vantagem Competitiva das Nações), publicado em 1990 (INFOPEDIA, 2003).

A Cadeia de Valor foi apresentada por Michael Potter ao mundo há mais de 30 anos. Partindo do pressuposto de que cada organização, pública ou privada, é formada por um conjunto de atividades que são executadas para criar, produzir, comercializar, entregar e apoiar um produto ou serviço, Potter idealizou a ideia de valor como artefato que pudesse representar os processos dessas atividades de forma estratégica e conectada (POTTER, 1985).

A Cadeia de Valor é uma ferramenta na qual a organização, a partir da compreensão de sua missão e do fato motivador de sua concepção, identifica as áreas e atividades que, fortalecidas, agregam valor competitivo a suas atividades, resultando em serviços ou produtos melhores com custos menores e, consequentemente, maior margem de lucro (HBS, s.d.).

Figura 2 – Modelo Gráfico da Cadeia de Valor de Potter



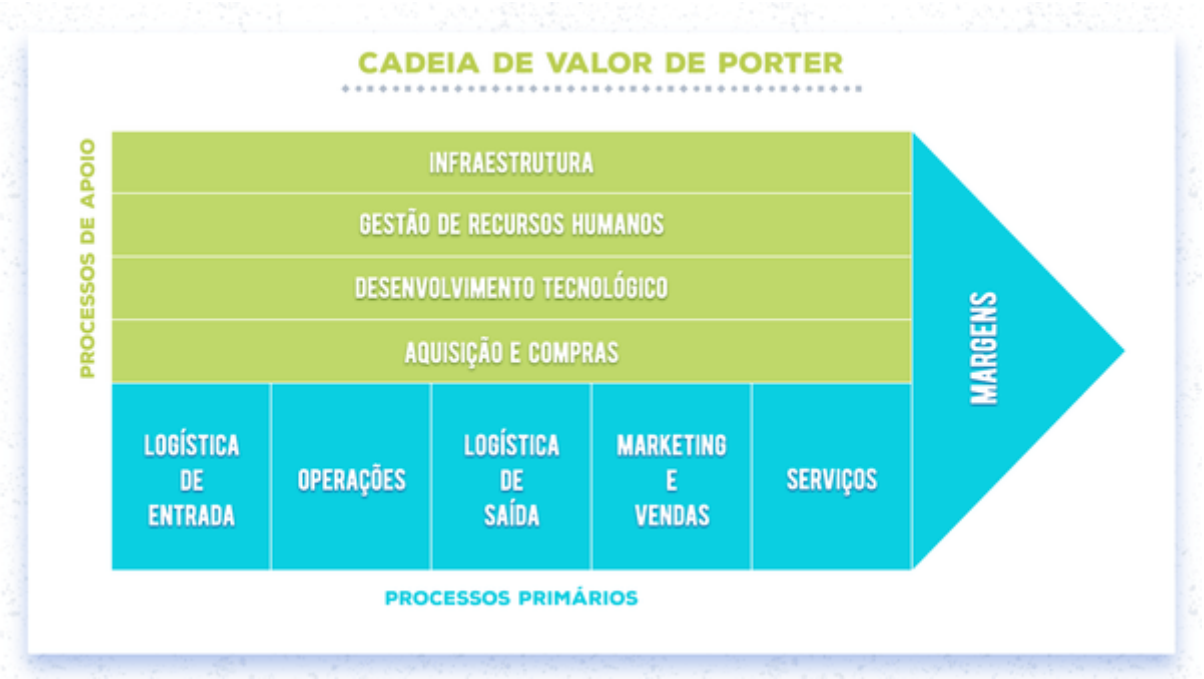
Fonte: Harvard Businnes School(HBS, s.d.).

A formatação de uma cadeia de valor parte da compreensão institucional de três conceitos-chave:

> **1- Atividade:** a cadeia de valor parte da identificação das principais rotinas que agregam valor ao produto ou serviço entregue ao cliente ou usuário;
> **2- Vantagem Competitiva:** identificação das unidades ou setores internos que geram vantagem competitiva;
> **3- Conjunto de Escolhas:** a organização deve nortear suas estratégias baseadas em como as atividades da cadeia de valor são configuradas e interligadas para potencializar suas entregas (HBS, s.d.).

A definição da cadeia de valor de uma organização parte da compreensão de sua motivação existencial e da identificação das unidades de negócio mais relevantes para o fortalecimento da estratégia competitiva da organização. Entenda-se por unidade de negócio a célula onde o produto ou serviço é, propriamente, concebido (POTTER, 1985).

Figura 3 – Cadeia de Valor de Potter



Fonte: (EUAX, 2019).

A cadeia de valor também pode ser definida como sendo um artefato administrativo que permite que as instituições definam seus processos, observando a *synapse* entre eles e como individualmente cada um gera valor ao produto final entregue ao cliente ou usuário. A cadeia de valor deve sintetizar o funcionamento da organização e explorar seus processos produtivos e estratégicos de forma que gerem e agreguem valor à instituição (EPRCONSULTORIA, 2022).

O propósito de introduzir a teoria da cadeia nesta pesquisa é destacar a diplomação de alunos e a qualidade do ensino como produtos que as universidades federais entregam à sociedade e lhe geram competitividade. Então, a cadeia de valor, quando inserida no âmbito das universidades, pode ser representada no contexto desta pesquisa pelos processos que agregam valor aos serviços que elas prestam à sociedade, seja no tocante à diplomação de alunos, quando se refere aos indicadores de desempenho, seja na qualidade do ensino, quando trata dos indicadores de qualidade. Nesse caso, a boa governança é medida pelos indicadores de governança do TCU como ferramenta para potencializar a gestão norteada pelos princípios da eficácia e eficiência administrativa a partir de um planejamento estratégico orientado a resultados.

2.4.3 Introdução a Planejamento Estratégico

Planejar consiste em interpretar a missão, a visão e os valores institucionais; estabelecer objetivos, metas e definir estratégias para que os resultados sejam alcançados pela gestão com a maior eficácia e eficiência possíveis. Da compreensão de planejar, surge a necessidade de as organizações elaborarem seus planejamentos estratégicos com o objetivo de interpretar seu passado, diagnosticar seu presente e planejar seu futuro (PROPLAN,2020).

Para Chiavenato (2004, p.39), “Planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

Drucker (1975, n.p) também se manifestou sobre o conceito. Para ele,

> Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam risco; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Segundo Zimermmann (2014, p. 7-8), “o planejamento pode ser estruturado em três dimensões, e estes interagem entre si e se repetem continuamente e não como um conjunto de fases estanques que se sucedem cronologicamente”. As dimensões são:

> **Nível Estratégico:** definido a longo prazo e fomentado pela missão, visão e valores da organização;
>
> **Nível Tático:** contempla os objetivos e metas definidos a médio prazo na visão macro da administração superior. As ações são pensadas e alocadas conforme atribuições das unidades organizacionais;
>
> **Nível Operacional:** tem caráter de curto prazo e contempla a elaboração dos planos de ações e cronograma de atividades por setor, sendo especificadas as responsabilidades dos envolvidos e os recursos necessários para pôr as ações em prática (ZIMERMMANN, 2014, p. 9-14).

Figura 4 – Dimensões de um Planejamento Estratégico



Fonte: Nicolau Gordeeff (2020, n.p).

As ações que envolvem o desenvolvimento de um planejamento estratégico podem ser exemplificadas pela figura abaixo:

Figura 5 – Etapas de um Planejamento Estratégico



Fonte: Great Group (2018, n.p).

Em todo o percurso que envolve o desenvolvimento de um planejamento estratégico, os princípios e diretrizes da boa governança devem estar inseridos, norteando o desenvolvimento do processo de decisão dos gestores e monitorando o alcance dos objetivos traçados (EISSMAN; STEFENON; ARRUDA, 2016).

2.5 Indicadores de Gestão das Universidades Federais conforme seu Desempenho na Área Acadêmica

A partir do ano de 2002, o Tribunal de Contas da União (TCU), em decisão proferida no Acórdão nº 408/2002, definiu nove indicadores de desempenho, dentre eles a Taxa de Sucesso da Graduação(TSG), utilizado como um dos parâmetros de gestão nesta pesquisa, com o objetivo de passar a compor o relatório de gestão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e construir uma série histórica da evolução dos aspectos relevantes das boas práticas administrativas gerenciais incorporadas à gestão universitária (Saraiva, 2002).No ano de 2004,o Ministério da Educação (MEC) criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) pela Lei nº 10.861, servindo de instrumento para avaliação da qualidade da educação superior em três eixos: avaliação de instituições, avaliação de cursos e avaliação do desempenho dos alunos (FREIRE; CRISÓSTOMO; CASTRO, 2008).

O acompanhamento dos indicadores acadêmicos de desempenho e de qualidade realizado junto às Universidades Federais, respectivamente pelo TCU e MEC, tem por finalidade explorar o cenário das universidades no tocante ao desenvolvimento educacional e, consequentemente, apresentar um diagnóstico da eficiência da gestão universitária no tangente à quantidade de alunos formados e à qualidade da formação desses alunos. Acompanhar e ter propriedade sobre esses indicadores é imprescindível para que a organização conheça sua realidade, identifique suas forças e fraquezas e assim possa direcionar seus esforços no aprimoramento de sua gestão visando a melhores resultados (BARBOSA; FREIRE; CRISÓSTOMO, 2011).

Os indicadores de qualidade são expressos numa escala de cinco níveis, em que os níveis iguais ou superiores a 3 (três) indicam qualidade satisfatória, os quais começaram a ter seus conceitos inseridos no processo de avaliação do ensino superior no Brasil de forma mais institucionalizada, a partir da alteração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n° 9.394/96) e do Decreto 2.026/96, que formatou a metodologia de avaliação do desempenho educacional das instituições de ensino de graduação e pós-graduação. Posteriormente, no ano de 2001, os indicadores e critérios avaliativos foram definidos pelo decreto 3.860/2001, sendo instituído pela Portaria N° 2.517/2001 o Censo da Educação Superior (LACERDA; FERRI; DUARTE, 2016).

No ano de 2004, foi aprovada e publicada a Lei n° 10.861 que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), composto por três processos avaliativos: o AVALIES (Avaliação Institucional), conduzido pelas Comissões Próprias de Avaliação (CPA) e comissões externas; a Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG); e o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) (ROTHEN; BARREYRO, 2011).

O SINAES estabelecia cinco princípios fundamentais: 1) a responsabilidade social com a qualidade da educação superior; 2) o reconhecimento da diversidade do sistema; 3) o respeito à identidade, à missão e à história das instituições; 4) a globalidade, isto é, compreensão de que a instituição deve ser avaliada a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade, vistos em sua relação orgânica e não de forma isolada e; 5) a continuidade do processo avaliativo (BRASIL, 2004). Desse modo, o SINAES promoveu uma nova visão para o processo avaliativo institucional.

Outra mudança significativa no processo avaliativo do Ensino Superior no Brasil foi a implantação do Conceito Preliminar de Curso e o Índice Geral de Curso, normalizados pela Portaria Normativa n° 40, de 12 de dezembro de 2007, do Ministério da Educação.

Sendo os indicadores instrumentos de apoio na avaliação de processos, Ristoff (2002, p.10) diz que avaliar é

> antes de tudo um processo de autoconhecimento, de aprendizado institucional – um processo contínuo, permanente, global, democrático, legitimado politicamente, consolidado tecnicamente, e capaz de identificar os pontos fortes e fracos e as potencialidades da instituição no tempo e no espaço.

Neste contexto, para agregar valor e potencializar os achados da pesquisa, no tangente aos Indicadores de Desempenho, foi utilizada, aqui, além da Taxa de Sucesso na Graduação (TSG), a Taxa de Evasão na Graduação (TEG). Combinar a análise desses dois indicadores tem por objetivo contrapor o processo de gestão universitária no tocante às práticas ou políticas de gestão universitária na formação e permanência de alunos.

2.5.1 Indicadores de Qualidade Acadêmica

Os principais indicadores de qualidade do ensino superior, conforme o INEP (2020a), são o Índice Geral de Cursos (IGC), o Conceito Enade e o Conceito Preliminar de Curso (CPC). Instruído pela Portaria Normativa n° 40, de 12 de dezembro de 2007, do Ministério da Educação, o Art. 33-B detalha os indicadores de qualidade da seguinte forma (INEP, 2007).

> Art. 33-B São indicadores de qualidade, calculados pelo INEP, com base nos resultados do ENADE e demais insumos constantes das bases de dados do MEC, segundo metodologia própria, aprovada pela CONAES, atendidos os parâmetros da Lei nº 10.861, de 2004:
> I - de cursos superiores: o Conceito Preliminar de Curso (CPC), instituído pela Portaria Normativa no 4, de 05 de agosto de 2008;
> II - de instituições de educação superior: o Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC), instituído pela Portaria Normativa no 12, de 05 de setembro de 2008;
> III - de desempenho de estudantes: o conceito obtido a partir dos resultados do ENADE;
> § 1º O CPC será calculado no ano seguinte ao da realização do ENADE de cada área, observado o art. 33-E, com base na avaliação de desempenho de estudantes, corpo docente, infraestrutura, recursos didático-pedagógicos e demais insumos, conforme orientação técnica aprovada pela CONAES.
> § 2º O IGC será calculado anualmente, considerando: I - a média dos últimos CPCs disponíveis dos cursos avaliados da instituição no ano do cálculo e nos dois anteriores, ponderada pelo número de matrículas em cada um dos cursos computados; II - a média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação stricto sensu atribuídos pela CAPES na última avaliação trienal disponível, convertida para escala compatível e ponderada pelo número de matrículas em cada um dos programas de pós-graduação correspondentes; III - a distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino, graduação ou pós-graduação stricto sensu, excluindo as informações do inciso II para as instituições que não oferecerem pós-graduação stricto sensu.
> § 3º O ENADE será realizado todos os anos, aplicando-se aos estudantes de cada área por triênios, conforme descrito no art. 33-E.
> § 4º Nos anos em que o IGC da instituição não incorporar CPC de cursos novos, será informada a referência do último IGC atualizado.
> § 5º O IGC será calculado e divulgado na forma desta Portaria Normativa, independentemente do número de cursos avaliados.

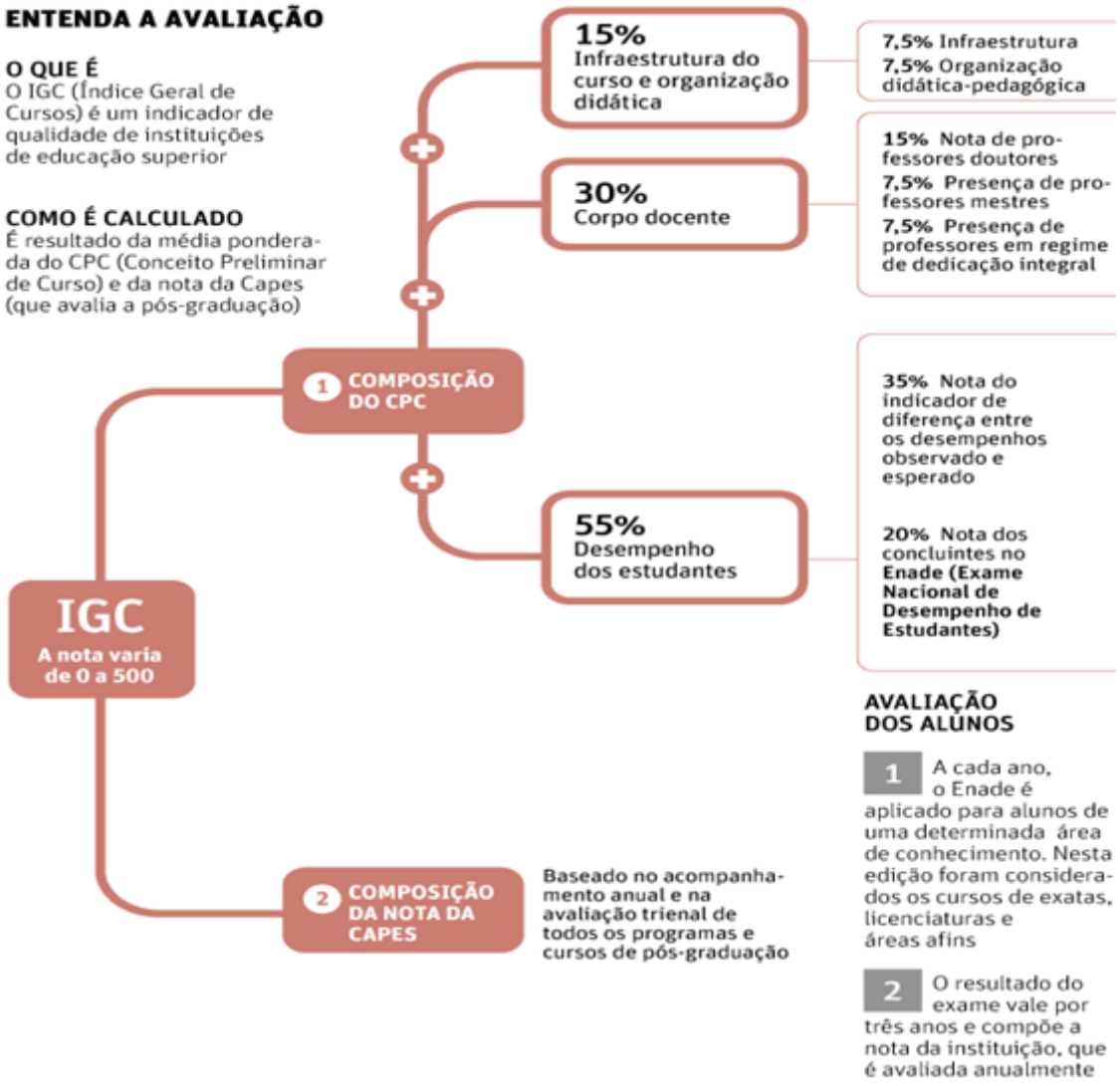
O cálculo do IGC, principal indicador de qualidade, inclui a média ponderada dos conceitos preliminares de cursos de graduação, os conceitos dos cursos de pós-graduação avaliados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e o número de mestrandos e doutorandos em termos de graduandos equivalentes.Já o CPC é calculado a partir da nota dos cursos de

graduação, bem como a partir do desempenho dos estudantes concluintes no Enade (20%), do Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD) (35%), do Censo da Educação Superior (30%) e do Questionário do Estudante do Enade (15%) (INEP, 2020a).

O Conceito Enade é calculado com base no desempenho dos estudantes concluintes. É um exame que ocorre trienalmente para grupos de cursos que são divididos em três ciclos conforme regulamenta a Portaria Normativa MEC nº 840, de 24 de agosto de 2018 (BRASIL,2018).

A figura abaixo ilustra de forma didática a composição dos indicadores de qualidade:

Figura 6 – Composição do Índice Geral de Curso



Fonte: MEC/Capes (2020.n,p).

2.5.2 Indicadores de Desempenho Acadêmico

Segundo Lima Júnior *et al*. (2019, p. 160-161), na “perspectiva da otimização no uso dos recursos públicos um conjunto de indicadores de gestão e de avaliação das universidades têm sido propostos e implementados em diferentes países”. No Brasil, os principais indicadores de desempenho das universidades públicas são propostos pelo TCU em consonância com o Ministério da Educação, dentre os quais destacam-se a Taxa de Sucesso na Graduação (TSG), tendo a Taxa de Evasão na Graduação (TEG) como um fator moderador, sendo necessária sua compreensão para uma melhor interpretação dos resultados da TSG.

2.5.2.1 Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)

Com o objetivo de mensurar a capacidade de gestão das Instituições Federais de Ensino no Brasil, o Tribunal de Contas da União estabeleceu uma série de indicadores, dentre eles a Taxa de Sucesso na Graduação (TSG). Este indicador é inversamente proporcional ao número de evasão e retenção na graduação da instituição de ensino, portanto quanto maior for a TSG, menor a evasão e a retenção (SILVA; PINTO; RITA, 2017).

A TSG representa o sucesso do processo de gestão das universidades na entrega de seu principal produto à sociedade e o fato motivador de sua existência que é a formação de alunos. A TSG apresenta o desempenho da Universidade representado pela relação entre a quantidade de alunos formados e ingressantes. O TCU propõe que esta seja calculada pela fórmula a seguir (TCU,2002):

$$TSG(\%) = \frac{total\ de\ diplomados\ no\ ano}{total\ de\ ingressantes\ no\ ano}\ x\ 100$$

2.5.2.2 Taxa de Evasão na Graduação (TEG)

Para complementar a Taxa de Sucesso, até para que se possa melhor compreender esse indicador e agregar substancialmente valor à capacidade de tomada de decisão do gestor no tocante às políticas de assistência estudantil voltadas a manter o aluno na instituição, tem-se a Taxa de Evasão na Graduação

(TEG), calculada utilizando as metodologias abaixo que impactam diretamente nos resultados da taxa de sucesso (SILVA; MARTINS; CKAGNAZAROFF,2014).

$$TEG(\%) = 1 - (\frac{AnoX(totaldealunosmatriculadosmenosototaldealunosingressantes)}{AnoX-1(totaldealunosmatriculadosmenosototaldealunosformados)})\ x\ 100$$

Apesar de a TEG ser também um fenômeno social, compreender os fatos geradores da evasão e seus efeitos na cadeia de valor das universidades no tangente à diplomação de alunos, que representa um dos produtos entregues à sociedade pelas universidades, é de suma importância para que o gestor identifique as causas, proponha e execute ações que possam atenuar seus efeitos negativos na taxa de sucesso. Morosini*et al.* (2011), a partir de sua pesquisa, chegaram à conclusão de que os estudos sobre taxa de evasão quase nunca exploram as consequências da taxa, mas sempre as causas.

Silva Filho *et al.* (2007) destaca que a evasão tem como uma de suas principais consequências perdas, seja nas instituições privadas, com a queda de receitas, seja em instituições públicas, nas quais não há um retorno para a sociedade sobre o investimento aplicado na formação dos que adentraram no mercado de trabalho como profissionais especializados. Entretanto o não retorno do investimento de recurso público na formação de profissionais não acarreta apenas perdas econômicas, como a não inserção de novos profissionais no mercado de trabalho, mas também perdas em nível acadêmico, considerando que a graduação é o começo da experiência desses alunos no mundo da pesquisa e iniciação científica (SILVA; PINTO; RITA, 2017).

Neste contexto, o papel do bom gestor é identificar os riscos que contribuem para que os alunos evadam da graduação e assim possam tratá-los com ações e políticas de permanência que mitiguem suas consequências, potencializando fatores que fortaleçam a continuidade desses alunos na graduação (ALFA-GUIA, 2013).

2.6 Indicadores de Governança, conforme Levantamentos de Governança realizados pelo TCU

O TCU aplica o levantamento de governança na administração pública desde o ano de 2007. Inicialmente, apenas o setor de tecnologia da informação era analisado; no ano de 2014, tendo como foco os princípios organizacionais da

liderança, estratégia e controle, o TCU fez o primeiro levantamento no qual os dados obtidos foram consolidados no Índice Geral de Governança (iGG). Tal iniciativa se tornou um estímulo para que as organizações públicas aderissem e aplicassem as boas práticas de governança propostas pelo TCU. As informações coletadas passaram a permitir que o TCU conhecesse e interpretasse melhor a situação da governança nas instituições públicas brasileiras. Os dados são coletados a partir de um questionário auto avaliativo, respondido por cada órgão público notificado pelo TCU sobre sua participação (SILVA *et al*., 2020).

Somente dez anos após o primeiro levantamento, que aconteceu em 2007, quando o TCU início o mapeando da política de governança de TI dos órgãos, para melhor mensurar o perfil de governança das instituições na área de TI, o tribunal propôs a unificação dos índices em três áreas de gestão: Pessoas, Tecnologia da Informação e Contratações. Assim, o indicador de governança passou a ser denominado Índice Integrado de Governança e Gestão (iGG), deixando de ser composto apenas pelos aspectos norteadores da Liderança, Estratégia e Controle Organizacional, passando a ser integrado por quatro índices, cada um avaliado no contexto de gestão e governança (TCU, 2017b). São eles:

- Índice de governança pública;
- Índice de governança e gestão de pessoas;
- Índice de governança e gestão de TI;
- Índice de governança e gestão de contratações.

No levantamento realizado pelo TCU, em 2017, 498 organizações públicas participaram, incluindo as IES. Todas receberam notas variando de 0 (0%) a 1 (100%) nos contextos de gestão de pessoas, TI, contratações e governança pública (TCU, 2018), conforme quadro abaixo.

Quadro 1 - Avaliação dos Índices de Governança

Índice	**Sigla**	**Avaliação**
Índice integrado de governança e gestão públicas	iGG	0-100%
Índice de governança pública	iGovPub	0-100%
Índice de governança e gestão de pessoas	iGovPessoas	0-100%
Índice de capacidade em gestão de pessoas	iGest	0-100%
Índice de governança e gestão de TI	iGovTI	0-100%
Índice de capacidade em gestão de TI	iGestTI	0-100%
Índice de governança e gestão de contratações	iGov	0-100%
Índice de capacidade em gestão de contratações	iGestContrat	0-100%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em TCU (2018).

A partir do levantamento do TCU (2018, n.p), as instituições são classificadas nas seguintes faixas:

- 0%-14,9% - Inexpressivo;
- 15%-39,9% - Inicial;
- 40%-69,9% - Intermediário;
- 70%-100% - Aprimorado.

Segundo o TCU (2020, n.p.), a boa governança no setor público pressupõe a observância de um conjunto de diretrizes, entre as quais:

> (1)Definir claramente as funções das organizações.
> ▪ Ter clareza acerca do propósito da organização, bem como dos resultados esperados para cidadãos e usuários dos serviços;
> ▪ Focar o propósito da organização em resultados para cidadãos e usuários dos serviços;
> ▪ Certificar-se de que os contribuintes recebem algo de valor em troca dos aportes financeiros providos;
> ▪ Certificar-se de que os usuários recebem um serviço de alta qualidade.
> (2)Definir claramente as competências e as responsabilidades dos membros das instâncias superiores de governança.
> ▪ Equilibrar, na composição do corpo diretivo, continuidade e renovação;
> ▪ Certificar-se de que os membros das instâncias superiores de governança tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessários para um bom desempenho;
> ▪ Avaliar o seu desempenho, como indivíduos e como grupo, dos membros das instâncias superiores de governança;
> ▪ Garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança;
> ▪ Colocar em prática os valores organizacionais;
> ▪ Desenvolver as competências dos membros das instâncias superiores de governança.
> (3) Ter, e usar, estruturas de aconselhamento, apoio e informação de boa qualidade.
> ▪ Tomar decisões embasadas em informações de qualidade;
> ▪ Ser rigoroso e transparente sobre a forma como as decisões são tomadas;
> ▪ Ser claro sobre as relações entre os membros da alta administração e a sociedade.
> (4) Certificar-se de que um sistema eficaz de gestão de risco esteja em operação.
> (5) Garantir a *accountability*.
> • Compreender as relações formais e informais de prestação de contas;
> • Envolver efetivamente as partes interessadas;

- Prestar contas às partes interessadas;
- Tomar ações ativas e planejadas para dialogar com e prestar contas à sociedade, bem como engajar, efetivamente, organizações parceiras e partes interessadas; tomar ações ativas e planejadas de responsabilização dos agentes.

3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Para a presente pesquisa, optou-se por uma metodologia que estivesse alinhada à proposta de pesquisa e possibilitasse o alcance de seus resultados partindo dos objetivos propostos. Considerando o problema a ser estudado, os desafios a serem superados e os objetivos da pesquisa, como preconiza Marconi e Lakatos (1991), foram definidos os instrumentos metodológicos da pesquisa. Minayo (1994) entende que a estratégia da pesquisa deve ser direcionada com base nas especificidades do problema a ser investigado e no tipo de análise desenvolvida. Assim, visando atender os objetivos da pesquisa de forma satisfatória, a investigação foi realizada do ponto de vista de abordagem do problema utilizando as técnicas qualitativa e quantitativa. Justifica-se utilizar a metodologia qualitativa pelo fato de o fenômeno estudado requerer uma interpretação qualitativa dos dados, ou seja, entregar ao leitor uma visão da gestão das universidades federais do Brasil a partir da interpretação dos dados de governança e acadêmicos. No contexto quantitativo, destaca-se a necessidade de levantamento da ampla massa de dados justificados pelo universo da pesquisa que por sua vez subsidiaram as conclusões da pesquisa e seu nível de relevância para a interpretação do fenômeno investigado.

No aspecto qualitativo, o estudo abordou uma pesquisa bibliográfica com a análise de autores, da literatura sobre o tema além da interpretação dos fenômenos identificados a partir dos dados analisados. Segundo Fontana (2018, p. 66), “a pesquisa bibliográfica vincula-se à leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, manuscritos, relatórios, teses, monografias, etc. (ou seja, na maioria das vezes, dos produtos que condensam a confecção do trabalho científico)”.

Segundo Rovai, Baker e Ponton (2012, p. 47), a pesquisa quantitativa “é a investigação sistemática do fenômeno social usando técnicas estatísticas”, ou seja, a abordagem quantitativa, segundo Fontana (2018, p. 60),

> [...] atrela-se à formulação de hipóteses, definição de variáveis, quantificação na coleta de dados e de informações e ao uso de tratamentos estatísticos. Nesse sentido, esse modelo estabelece hipóteses que exigem uma relação entre causa e efeito e que apoia suas conclusões em dados estatísticos, comprovações e testes. Os critérios de cientificidade são a verificação, a demonstração, os testes e a lógica matemática.

O foco quantitativo é caracterizado na pesquisa a partir da necessidade de se obterem os dados dos levantamentos do TCU para identificar a faixa de maturidade de governança das universidades e para mensurar os resultados de gestão, levantar os indicadores de desempenho (TSG e TEG) calculados a partir do número de alunos ingressantes, matriculados e formados das universidades e os indicadores de qualidade (IGC, ENADE e CPC) auferidos das avaliações realizadas pelo Ministério da Educação. Os dados foram coletados por formulários eletrônicos, publicados no sítio do TCU no tocante à governança e do INEP quanto aos dados acadêmicos. Concluída a preparação dos dados, eles foram importados para o banco de dados relacional PostgreSQL e analisados com o apoio da ferramenta de *Business Intelligence (BI)*da Microsoft Power BI. Nesse momento dos trabalhos, caracteriza-se a abordagem qualitativa a partir da concepção de informações baseadas na observação e comportamento dos dados. A interpretação situacional permitiu caracterizar regionalmente e individualmente o fenômeno objetivo desta pesquisa em seu caráter subjetivo.

Aponta-se que a pesquisa é um princípio basilar para a construção e desenvolvimento de conhecimento em determinado campo de estudo. Dessa forma, ela permite que novos horizontes de conhecimento sejam encontrados e estudados.

Os procedimentos de coleta foram iniciados por uma leitura exploratória de todas as obras selecionadas, variando entre leitura objetiva e leitura rápida, tendo como finalidade avaliar se a obra em questão possuía potencial contribuição para o desenvolvimento da pesquisa.

Também foi realizado o tipo de leitura denominada seletiva que, por sua vez, consiste em uma aprofundada leitura, a fim de verificar a consistência do conteúdo. Fez-se o registro de todas as obras utilizadas para o desenvolvimento do conteúdo desta pesquisa, por isso é possível encontrar suas indicações a partir do registro de nome e ano de publicação da obra utilizada. Em uma última etapa, foi aplicada a leitura analítica de todo o conteúdo desenvolvido, tendo como objetivo ordenar e sumariar todas as informações pesquisadas e desenvolvidas. Para essa finalidade,

foram considerados aqueles dados que auxiliariam alcançar as respostas ao problema de pesquisa e contemplar os objetivos propostos.

3.2 Tipo de Pesquisa

Neste sentido, optou-se pela metodologia de revisão bibliográfica que se baseia em pesquisas a partir da literatura, tendo como fontes de pesquisa revistas científicas, livros, manuais, tratados, publicações acadêmicas, materiais publicados na internet, entre outras fontes de cunho acadêmico e/ou científico.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram utilizadas citações e pesquisas que se relacionassem com o tema, como teses, dissertações, artigos, livros, monografias, citações traduzidas e documentos oficiais de governo.

3.3 Universo e População da Pesquisa

No total, foram analisados os indicadores acadêmicos e de governança de 63 universidades, conforme quadro 1, no período de 2014 a 2021.

Quadro 1 – Universidades Federais Brasileiras Analisadas na Pesquisa

ITEM	REGIÃO	UNIVERSIDADE
1	CENTRO-OESTE	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
2	CENTRO-OESTE	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
3	CENTRO-OESTE	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
4	CENTRO-OESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
5	CENTRO-OESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
6	CENTRO-OESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
7	SUDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS
8	SUDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
9	SUDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
10	SUDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS
11	SUDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
12	SUDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
13	SUDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI
14	SUDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
15	SUDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
16	SUDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO
17	SUDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI
18	NORDESTE	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO

		FRANCISCO
19	NORDESTE	UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
20	NORDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
21	NORDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
22	NORDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
23	NORDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
24	NORDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
25	NORDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
26	NORDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
27	NORDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
28	NORDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
29	NORDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA
30	NORDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
31	NORDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
32	NORDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
33	NORDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA
34	NORDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
35	NORDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
36	NORTE	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
37	NORTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA
38	NORTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE
39	NORTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
40	NORTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
41	NORTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ
42	NORTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
43	NORTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ
44	NORTE	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA
45	SUDESTE	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC
46	SUDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
47	SUDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
48	SUDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
49	SUDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
50	SUDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
51	SUDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
52	SUDESTE	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
53	SUL	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE
54	SUL	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
55	SUL	UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
56	SUL	UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA
57	SUL	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
58	SUL	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
59	SUL	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
60	SUL	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

61	SUL	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
62	SUL	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
63	SUL	UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O TCU iniciou o processo de levantamento de governança junto às instituições públicas a partir de 2007. Inicialmente, na área de Tecnologia da Informação, nos anos 2007/2008, 2010, 2012 e 2014; em pessoal, nos anos de 2012/2013; e em aquisições, em 2013/2014. A partir da compilação e análise desses dados, surgiu a necessidade de criar o índice de Governança Pública Simplificada (iGGs) com o objetivo de agrupar os dados e assim estudar melhor os fatores que poderiam explicar de forma mais explícita as falhas de governança nessas áreas. Isso levou o TCU, a partir de 2013, a trabalhar no desenvolvimento de um modelo de governança pública para o próprio órgão como uma proposta de criar um modelo geral de governança pública no Brasil e assim passar a fazer levantamentos junto aos órgãos públicos para conhecer o perfil de governança nas três esferas da administração pública brasileira (TCU,2014b).

Em 2014 O TCU começou esse trabalho avaliativo unificado, ano em que a consulta compreendia essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à implementação de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Entretanto, apenas em 2017, o TCU consolidou os parâmetros avaliados nos anos anteriores e definiu o modelo de levantamento adotado nesta pesquisa, criando o índice Geral de Governança e Gestão Pública (TCU,2014a, 2017a).

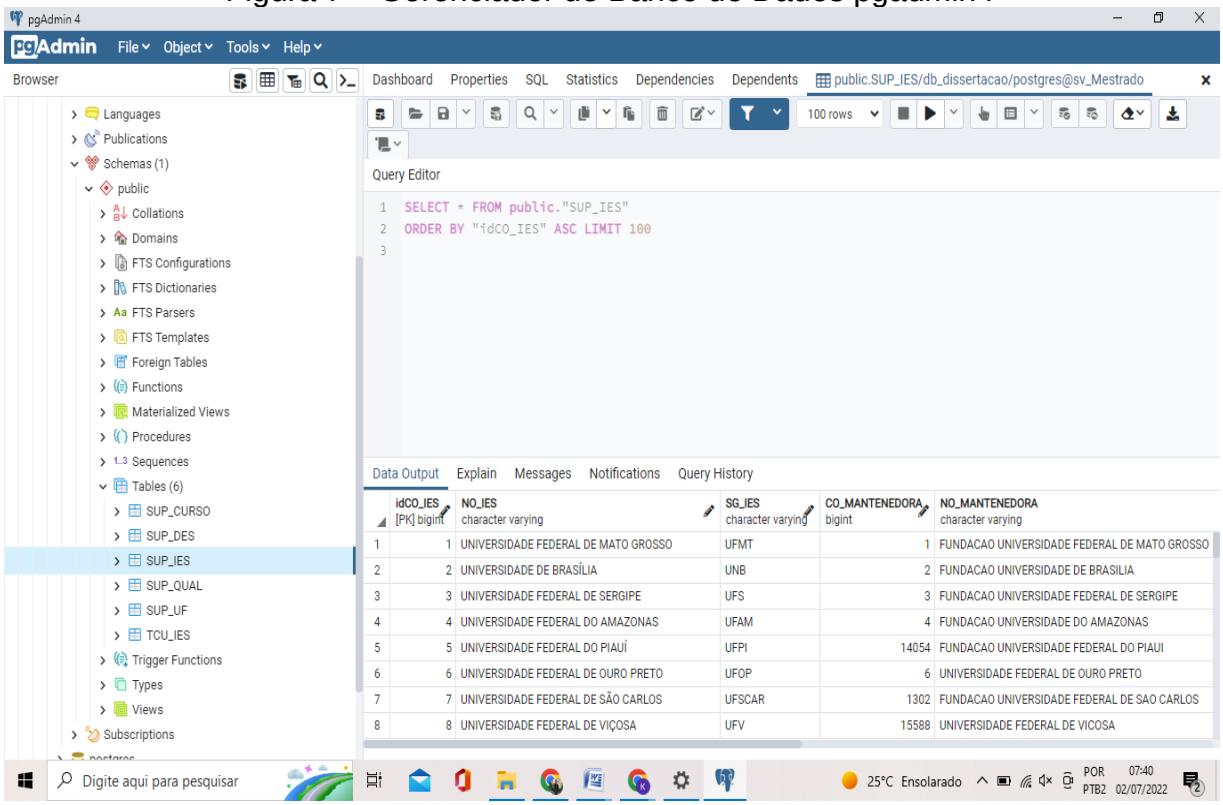
Assim, o período avaliado nesta pesquisa foi de 2014 a 2020 no tocante aos dados de gestão universitária quanto aos indicadores acadêmicos de qualidade e de desempenho, confrontando esses resultados com os levantamentos do TCU referentes aos anos de 2017, 2018 e 2021.Justifica-se a utilização desse período de análise, tendo em vista que, como o primeiro levantamento do TCU unificado aconteceu em 2014, os reflexos de melhorias no processo de gestão instigado pelo aprimoramento da política de governança institucional só passaram a ser percebidos nos indicadores de gestão dos anos posteriores.

3.4 Processo de Coleta de Dados

Os dados foram obtidos a partir dos sítios oficiais do Tribunal de Contas da União (TCU, 2021a) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP,2020a, 2022b), sendo sua consolidação e tratamento realizados com o apoio da ferramenta Excel do Office 2007, LibreOffice e do gerenciador de banco de dados relacional PostgreSQL versão 14.1 com suporte do aplicativo de administração PgAdmin 4.

Devido à densa quantidade de dados e ao fato de a pesquisa se propor analisar diversos indicadores de 63 universidades no período de até 7 anos, para obtenção dos dados, se fez necessário o apoio de um banco de dados (Figura 7) e a utilização de comandos SQL para extrair dos quadros apenas as informações pertinentes à pesquisa. Posteriormente, os dados foram exportados para quadros em Excel e só então carregados na ferramenta de Business Intelligence, Power BI, para análise e interpretação disponível no painel de indicadores de desempenho e qualidade disponível no link: Indicadores da Pesquisa.

Figura 7 – Gerenciador de Banco de Dados pgadmin4



Fonte: Elaborada pelo autor.

4 LEVANTAMENTO DOS DADOS

4.1 Indicadores de Governança conforme Levantamentos do TCU

O TCU, a partir de 2017, utilizando o Índice Geral de Governança(iGG), reuniu, num só instrumento de autoavaliação, os temas de governança e gestão pública com o objetivo de direcionar o processo avaliativo nas áreas de tecnologia da informação, de pessoas e de contratações. Isso possibilitou uma análise mais objetiva da governança e da gestão das organizações avaliadas (PORTAL TCU, 2021).

Os dados foram apresentados em 2017 e 2018 em cinco perfis de governança e gestão e em seis perfis em 2021. O perfil integrado de governança e gestão é o resultado consolidado dos demais que são representados individualmente em grupos. Os perfis são:

a) Perfil integrado de governança e gestão;
b) Perfil de governança e gestão organizacional;
c) Perfil de governança e gestão de pessoas;
d) Perfil de governança e gestão de Segurança e da Tecnologia da Informação;
e) Perfil de governança e gestão de contratações; e
f) Perfil de governança e gestão orçamentárias.

Esclarece-se que o item “f”, Perfil de governança e gestão orçamentárias, não será apresentado individualmente nesta pesquisa, tendo em vista que apenas no levantamento de 2021 ele foi observado individualmente (PORTAL TCU,2021).

4.1.1 Indicadores de Governança das Universidades Públicas Brasileiras dos anos de 2017, 2018e 2021

Os dados referentes aos índices de governança foram obtidos a partir do sítio do TCU na sessão de governança pública e levantamentos de governança acessando os dados referentes a 2017, 2018 e 2021 (TCU, 2021a). Os dados foram extraídos de forma individualizada por universidade não sendo necessário nenhum tipo de tratamento.

Os dados tabulados encontram-se no APÊNDICE A.

4.2 Indicadores de Gestão Acadêmica das Universidades Federais do Brasil

Os indicadores de qualidade, conforme o MEC são: Enade, CPC e IGC (INEP,2020c, 2021) e os indicadores de desempenho são a Taxa de Evasão e a Taxa de Sucesso.

O MEC, para efeito de classificação das IES, utilizando os indicadores de qualidade, atribuiu, como conceitos, as notas de 1 a 5, em que quanto maior o valor, melhor foi o desempenho da IES. Entretanto, como se pode imaginar, os resultados da média das notas não são 1, 2, 3, 4 ou 5. Porém, a fim de melhor classificar e agrupar as IES de desempenho semelhante, as notas finais são convertidas no Conceito ENADE, mesma estratégia utilizada para o CPC e IGC (SARAIVAEDUCAÇÃO, 2021).

Abaixo se pode conferir um quadro de equivalência entre as notas finais e sua pontuação no conceito Enade. A metodologia utilizada para se obter o Enade Faixa a partir do Enade Conceito, também é estendida aos indicadores CPC e IGC (INEP, 2020a).

Quadro 3 – Definição das Faixas dos Indicadores Acadêmicos

Faixa 1	$0 \leq NCc < 0{,}945$
Faixa 2	$0{,}945 \leq NCc < 1{,}945$
Faixa 3	$1{,}945 \leq NCc < 2{,}945$
Faixa 4	$2{,}945 \leq NCc < 3{,}945$
Faixa 5	$3{,}945 \leq NCc < 5$

Fonte: Inep/Daes(2018, n.p).

Para efeito de cálculos, considerando que tanto os indicadores de qualidade Enade e CPC, exceto IGC, quanto os de desempenho, Taxa de Sucesso e Evasão, são informados por curso, para se obter a nota da instituição, foi calculada a média

aritmética simples das notas atribuídas no ano aos cursos, acompanhando a mesma estratégia utilizada pelo INEP na divulgação de 2020 (INEP, 2020c, 2021).

A média aritmética é obtida fazendo-se a soma dos valores e dividindo-se esta pelo número de observações da série (FEIJOO, s.d.).

$$Xi = \frac{\mathrm{X1} + \mathrm{X2} + \mathrm{X3} + \cdots + \mathrm{Xn}}{\mathrm{N}}$$

X1, X2, ..., Xn são valores particulares que as variáveis assumem numa série de observações.

$$X = \frac{\sum_{I}^{N} 1Xi}{N}$$

X = média aritmética

Xi = nota do i-ésimo elemento

N = número total de notas

Σ = somatório

4.2.1 Indicadores de Qualidade Acadêmica:ENADE, CPC e IGC das Universidades Federais Brasileiras dos anos de 2014 a 2020

Os dados referentes aos indicadores de qualidade foram obtidos de forma primária para posteriormente serem tratados a partir das informações publicadas pelo INEP em sua página de resultados (INEP,2020c, 2021).

Os dados encontram-se tabulados no APÊNDICE B.

4.2.2 Indicadores de Desempenho Acadêmico: Taxa de Sucesso e Taxa de Evasão das Universidades Federais Brasileiras dos anos de 2014 a 2020

Os dados referentes aos indicadores de desempenho foram obtidos de forma primária para posteriormente serem tratados a partir das informações publicadas pelo INEP em sua página de resultados (INEP,2020c, 2021).

Os dados encontram-se tabulados no APÊNDICEC.

4.3 Consolidações dos Dados Levantados

Os dados consolidados anualmente por indicador permitindo uma visão linear e temporal dos indicadores por universidades estão tabulados no APÊNDICE D.

5 ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Apresentação dos Resultados

Os resultados foram analisados inicialmente de forma separada por categoria para uma melhor compreensão e interpretação da massa de dados. As categorias já apresentadas no corpo desta dissertação são: Indicadores de desempenho, Indicadores de Qualidade e Indicadores de Governança. Posteriormente, esses dados foram agrupados e analisados em conjunto com o objetivo de averiguar o comportamento quando associados entre si e, por fim, foram confrontados os indicadores de desempenho e de qualidade com os indicadores de governança, com o objetivo de averiguar o impacto da maturidade de governança na cadeia de valor das universidades públicas federais, representadas nesta pesquisa pelos indicadores acadêmicos de desempenho e de qualidade.

Os dados foram analisados considerando seu comportamento no transcorrer dos anos, sendo de 2014 a 2020 para os indicadores de desempenho, de 2014 a 2019 para os indicadores de qualidade, e 2017,2018 e 2021 para os indicadores de governança. Para interpretação das análises, as universidades foram agrupadas por região do país: Norte, Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-Oeste com o objetivo de averiguar o comportamento dos indicadores em nível regional, sempre procurando estratégias para confrontar os indicadores de governança com os resultados de gestão acadêmica. Individualmente, fez-se um recorte da Universidade Federal do Piauí para identificar a relevância e comportamento dos dados de forma particular.

A coleta dos dados aconteceu a partir dos portais oficiais do MEC para os indicadores de desempenho (INEP, 2020b) e qualidade (INEP,2021) e do TCU para os indicadores de governança (TCU, 2021a). O período de coleta de dados difere de um indicador para outro devido à atualização dos dados nos portais, alguns justificados pela pandemia, como o indicador de qualidade de 2020 que ainda não foi possível ser mensurado pelo MEC; outros pela periodicidade do levantamento, como os indicadores do Tribunal de Contas da União, por ser uma decisão particular do TCU definir quando submeter as organizações à avaliação.

A ferramenta para análise e interpretação dos dados agrupados em conjuntos de informações foi o aplicativo *Business Intelligence* (BI)*Power BI* da empresa Microsoft, versão: 2.104.702.0 64-bit (abril de 2022).

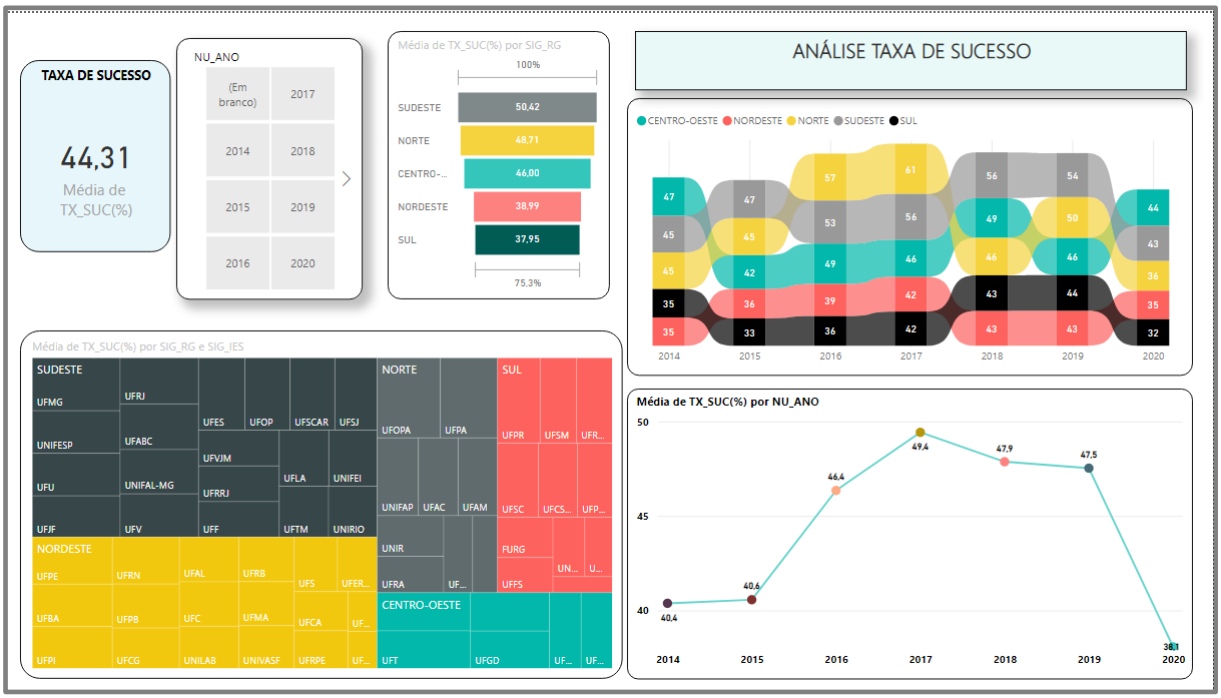
5.1.1 Indicadores de Desempenho das Universidades Federais do Brasil no Ensino Presencial

Os indicadores de desempenho para o Ministério da Educação analisados nesta pesquisa são: Taxa de Sucesso na Graduação e taxa de Evasão na Graduação.

5.1.1.1Taxa de Sucesso

O *Dashboard* ou Painel abaixo representa, de forma gráfica, o comportamento dos dados no período de 2014 a 2020 no que se refere à taxa de sucesso das 63 universidades (quadro 1) analisadas nesta pesquisa.

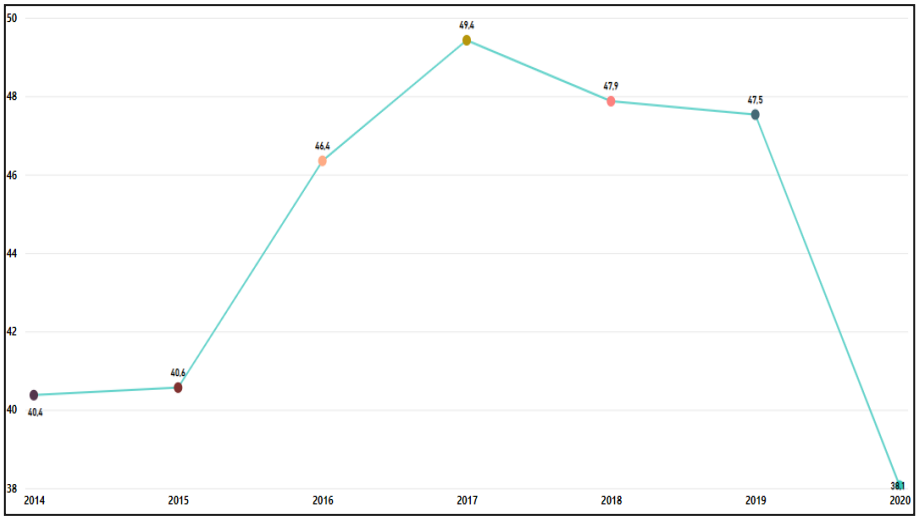
Figura 8 – Painel Referente à Análise da Taxa de Sucesso de 2014 a 2020



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

A média aritmética simples da taxa de sucesso no período estudado foi de **44,31% (Figura 8). Tendo** no ano de 2017as universidades alçando os melhores resultados e no ano de 2020 apresentando uma redução significativa nesse indicador, impactada, possivelmente, pela pandemia do Coronavírus **(Figura9)**.

Figura 9 – Média Aritmética Simples Anual da Taxa de Sucesso de 2014-2020

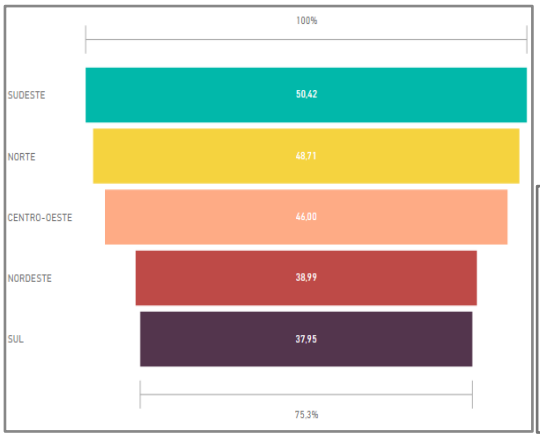


NU_ANO	Média de TX_SUC(%)
2014	40,37
2015	40,57
2016	46,35
2017	49,43
2018	47,87
2019	47,53
2020	38,06

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Quando agrupados os dados de forma regional (Figura10), observa-se o melhor desempenho na região **Sudeste** com **50.42%** e o pior, na região Sul com **37.95%**.

Figura 10 –Média Aritmética Simples da Taxa de Sucesso 2014-2020, por Região

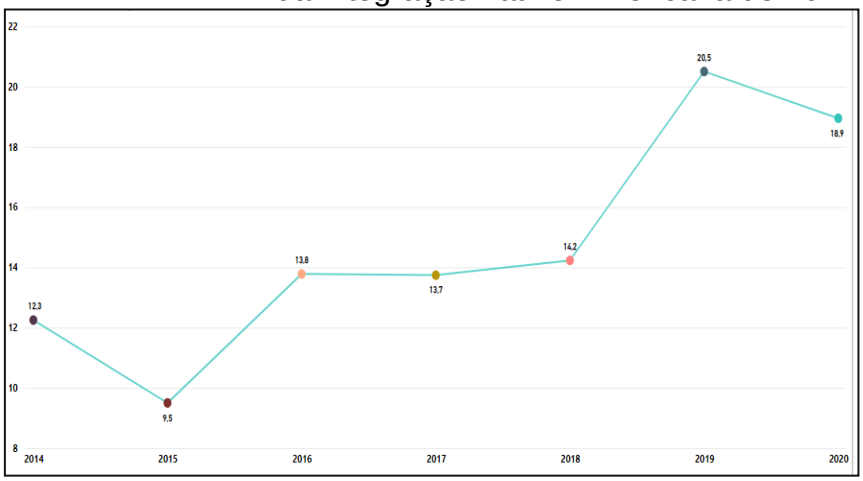


SIG_RG	Média de TX_SUC(%)
SUDESTE	50,42
NORTE	48,71
CENTRO-OESTE	46,00
NORDESTE	38,99
SUL	37,95

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

A fraca performance da **região Sul** é impactada principalmente pelo fraco desempenho da **Universidade Federal da Integração Latino-Americana- UNILA**, fundada em 2010, mas com um histórico de poucos discentes diplomados (Figura 11). O que pode representar pouca relevância socioeconômica dos cursos ofertados pela universidade para o desenvolvimento da região.

Figura 11 – Média Aritmética Simples da Taxa de Sucesso da Universidade Federal da Integração Latino-Americana de 2014-2020

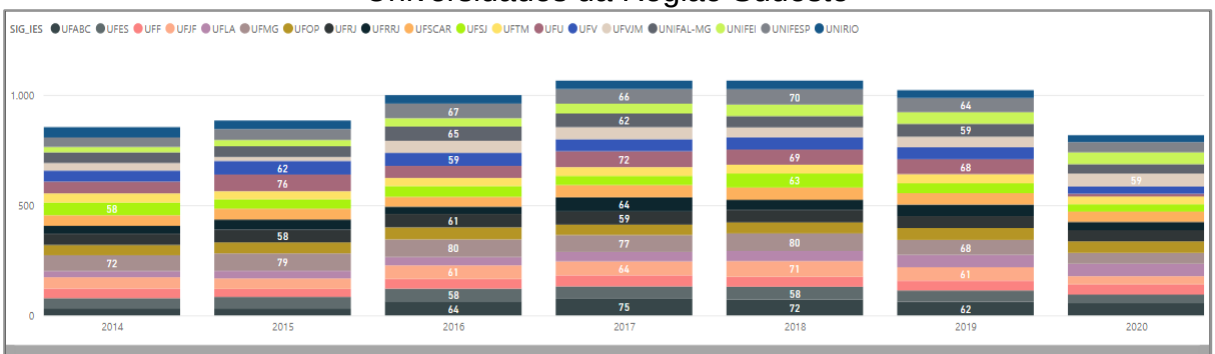


NU_ANO	Média de TX_SUC(%)
2014	12,25
2015	9,50
2016	13,78
2017	13,74
2018	14,23
2019	20,50
2020	18,95

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Já o bom desempenho da **região Sudeste** deve-se à uniformidade similar da taxa de sucesso de todas as universidades da região no período de 2014 a 2020 **(Figura 12),** não havendo grandes distorções desse indicador dentre as universidades como se observou na região Sul que pudesse impactar na média geral.

Figura 12 – Média Aritmética Simples da Taxa de Sucesso de 2014-2020 das Universidades da Região Sudeste



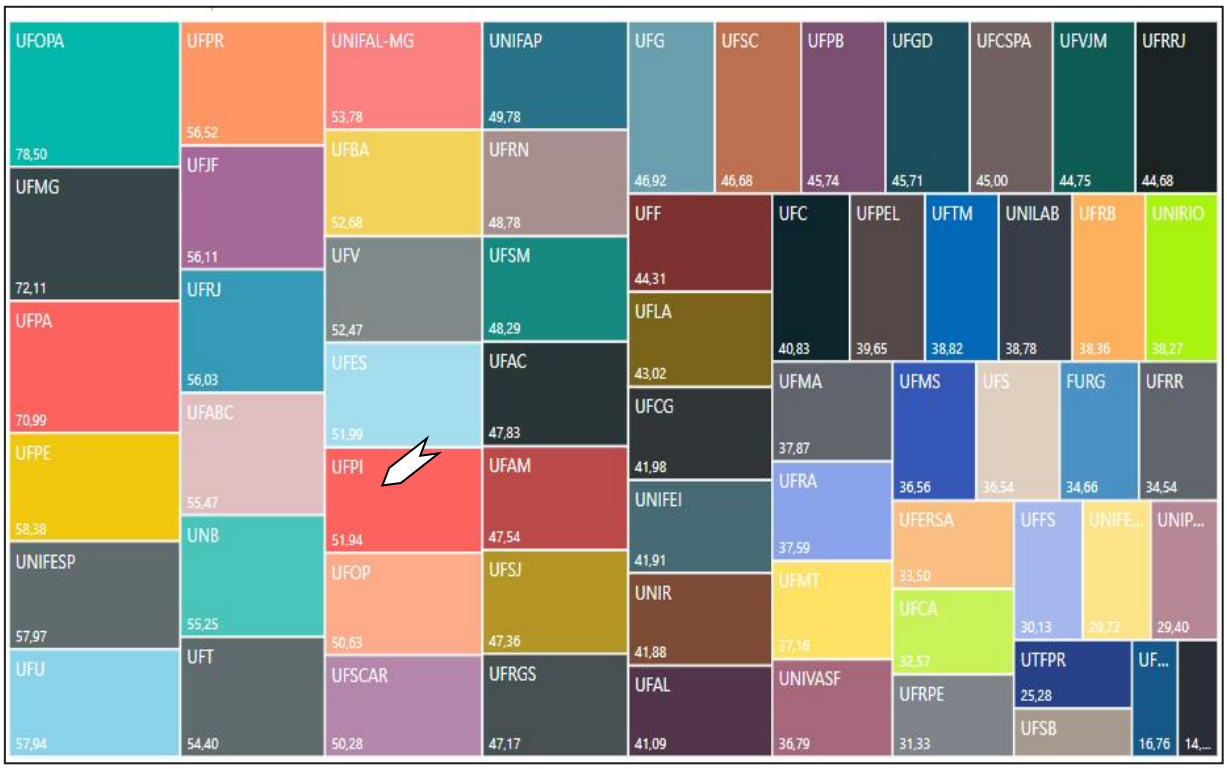
NU_ANO	UFABC	UFES	UFF	UFJF	UFLA	UFMG	UFOP	UFRJ	UFRRJ	UFSCAR	UFSJ	UFTM	UFU	UFV	UFVJM	UNIFAL-MG	UNIFEI	UNIFESP	UNIRIO
2014	30,02	47,98	43,69	51,30	28,09	71,72	46,71	51,15	35,38	48,09	57,63	41,78	53,40	50,08	34,08	48,59	24,46	42,86	46,80
2015	29,98	53,89	36,21	47,43	34,67	79,06	49,82	58,45	45,27	49,20	42,47	36,73	75,68	61,94	17,92	48,47	28,39	49,52	38,89
2016	63,85	57,63	44,15	61,27	37,59	80,18	54,55	61,09	32,83	44,46	49,14	36,54	54,80	58,99	54,88	64,81	37,45	66,63	38,14
2017	75,25	56,19	50,10	63,71	42,62	76,72	47,19	59,47	64,41	55,56	41,36	39,82	72,31	54,37	54,71	61,87	44,60	66,33	38,21
2018	72,18	57,86	45,28	71,07	45,93	79,72	49,86	57,29	45,07	55,83	63,31	40,03	68,80	55,43	44,97	51,37	52,31	69,60	39,00
2019	62,12	50,98	44,24	60,99	55,98	68,05	53,90	54,26	52,11	51,86	44,46	41,87	67,76	53,93	47,97	58,60	52,70	64,49	35,28
2020	54,87	39,41	46,52	37,01	56,29	49,34	52,38	50,53	37,68	46,93	33,16	34,99	12,84	32,56	58,73	42,77	53,46	46,34	31,56

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Observando individualmente a **Universidade Federal do Piauí- UFPI**, verifica-se que ela ficou na 17ª posição com **51,94% (Figura 13),** dentre as 63

universidades do estudo, ficando acima da média nacional que foi de **44,31% (Figura 8)** no período**.**

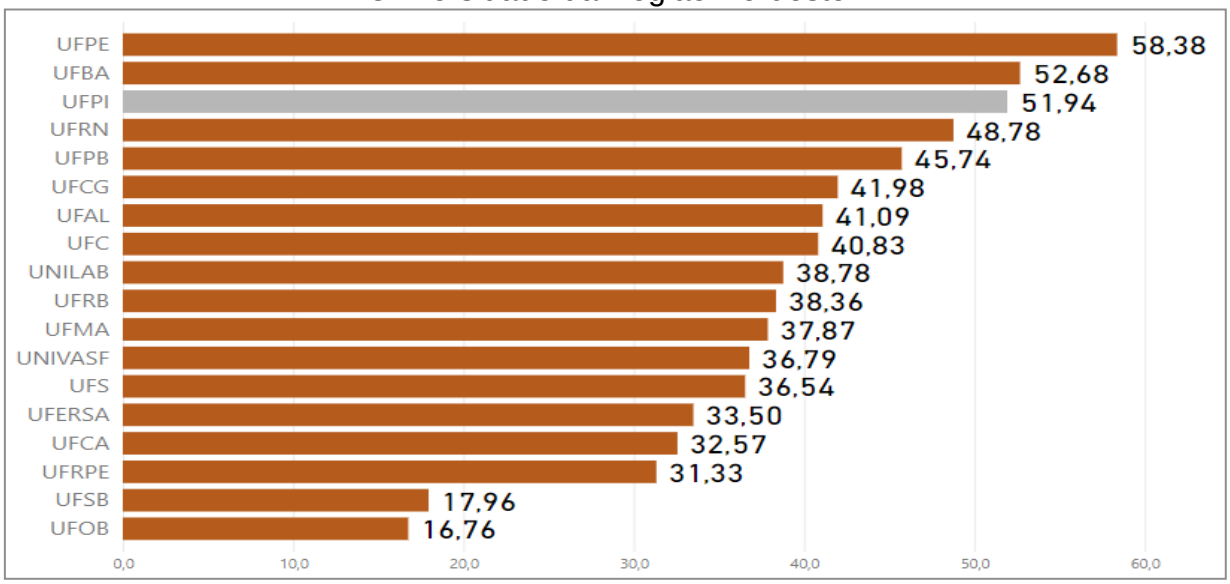
Figura 13 – Média Aritmética Simples da Taxa de Sucesso de 2014-2020



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Quando se observam as universidades apenas da região Nordeste, a UFPI tem o **3°** melhor desempenho dentre as 18 universidades da região **(Figura14)**.

Figura 14 – Média Aritmética Simples da Taxa de Sucesso de 2014-2020 por Universidade da Região Nordeste

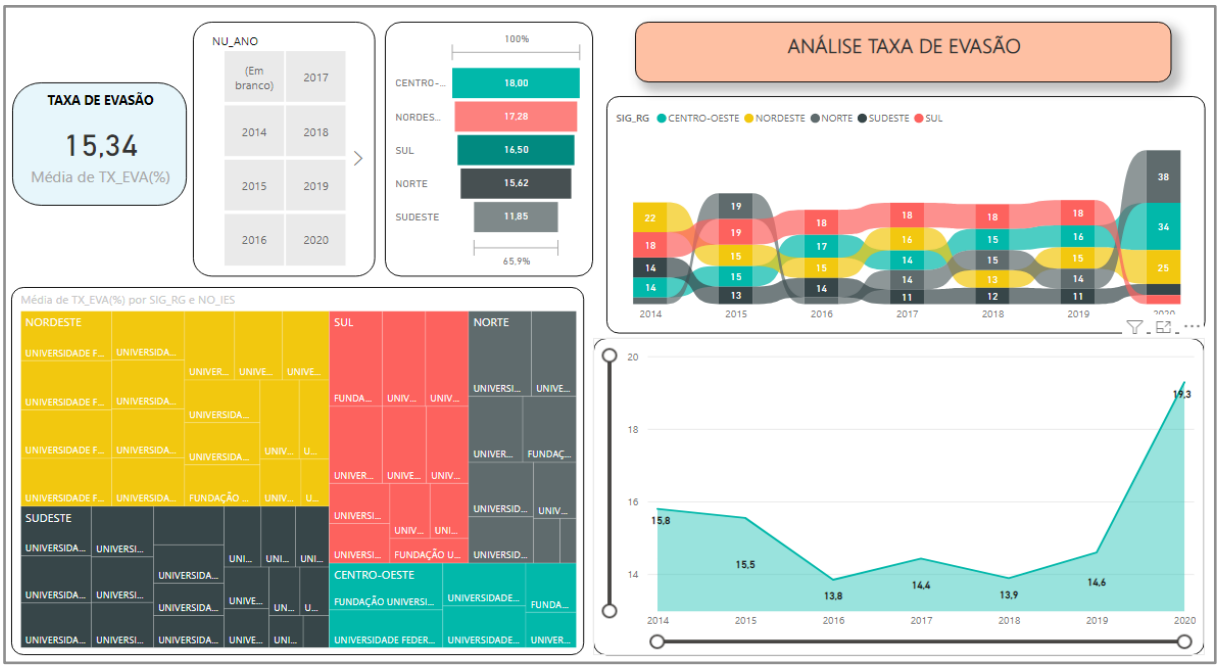


Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

5.1.1.2 Taxa de Evasão

O *dashboard* ou painel abaixo **(Figura 15)** representa, de forma gráfica, o comportamento dos dados no período de 2014 a 2020 no que se refere à taxa de evasão das 63 universidades (**quadro 1**) analisadas nesta pesquisa.

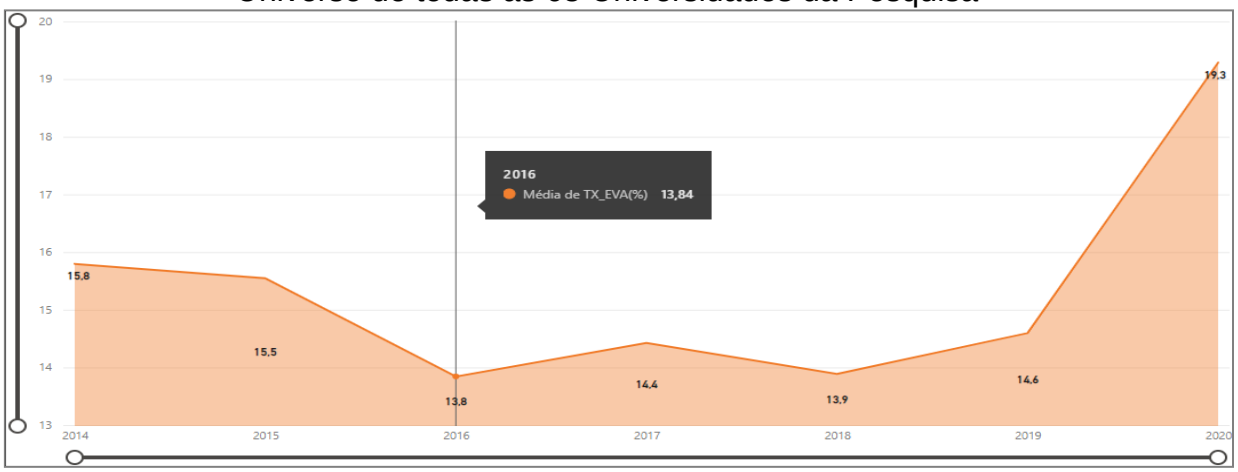
Figura 15 - Painel Referente à Análise da Taxa de Evasão de 2014 a 2020



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

A média aritmética simples da taxa de evasão no período estudado foi de **15,34% (Figura 14)**, tendo, no ano de 2020, o maior índice de evasão, provavelmente impactado pela pandemia do Coronavírus com **19,3%**e, no de 2016, o menor índice de evasão registrado no período com **13,8% (Figura 16)**.

Figura 16 – Análise por Ano da Taxa de Evasão de 2014 a 2020, considerando o Universo de todas as 63 Universidades da Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Observando o conjunto de dados por região (Figura 17), verifica-se que a região Nordeste apresentou a maior taxa de evasão no período, enquanto a região Sudeste, a menor. Uma taxa de evasão elevada implica gasto de recurso público sem retorno para a sociedade, tendo em vista que o investimento na formação desses profissionais não obteve sucesso.

Figura 17 – Análise por Região da Taxa de Evasão de 2014 a 2020

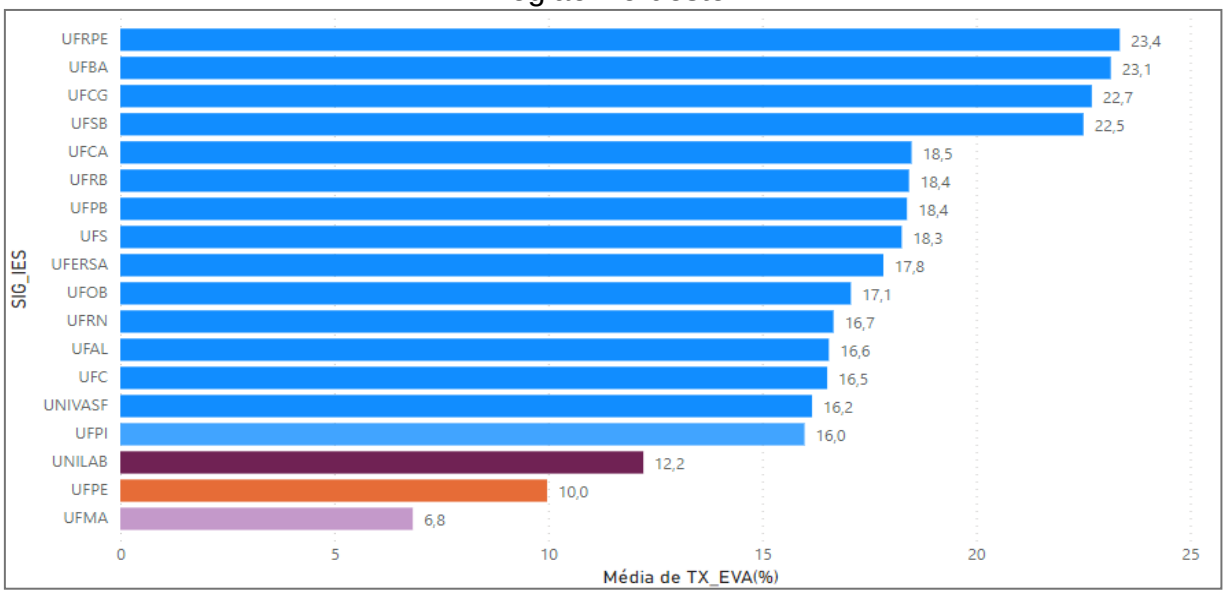


Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

A região **Nordeste** apresenta **83,33% (Figura 18)** de suas universidades federais com taxa de evasão superior à média nacional que é **15,34% (Figura 15),** o

que consequentemente reflete negativamente no desempenho da região nesse indicador.

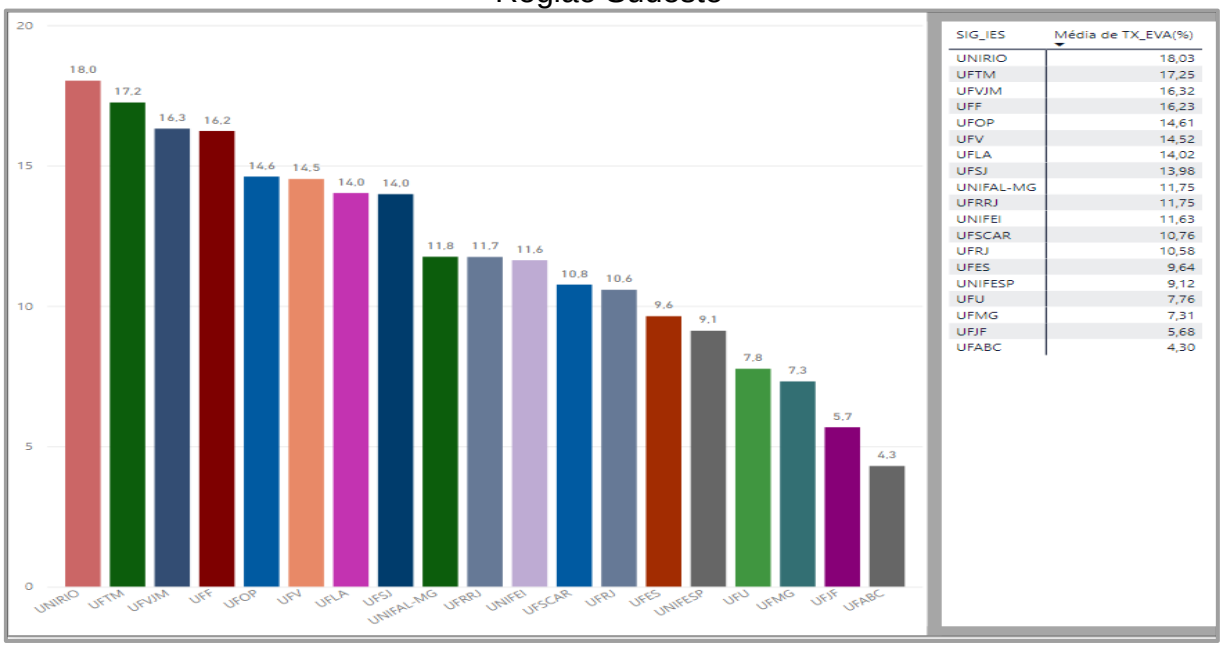
Figura 18 –Média Aritmética Simples da Taxa de Evasão das Universidades da Região Nordeste



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Enquanto a região **Sudeste,** além de ter apenas **21%** de suas universidades abaixo da média nacional, ou seja, somente quatro, possui a universidade com a segunda menor taxa de evasão nacional, que é a Universidade Federal do ABC paulista com a média aritmética simples de apenas **4,3%**no período **(Figura 19)**.

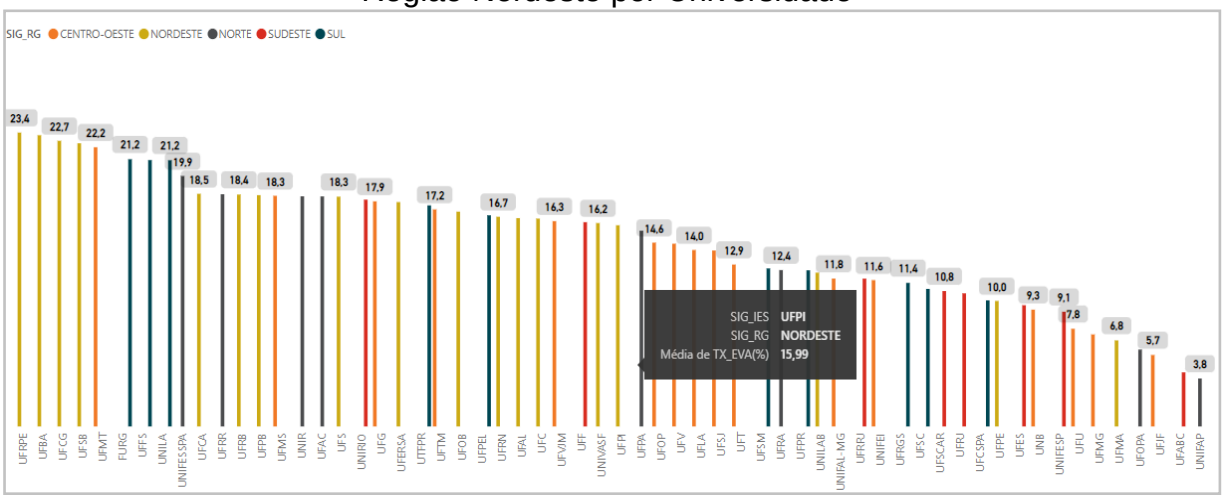
Figura 19 – Média Aritmética Simples da Taxa de Evasão das Universidades da Região Sudeste



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Quando se analisa separadamente a **UFPI**, considerando o cenário nacional, vê-se que ela se encontra na **29ª posição (Figura20)** dentre as 63 universidades federais da pesquisa com a menor taxa de evasão.

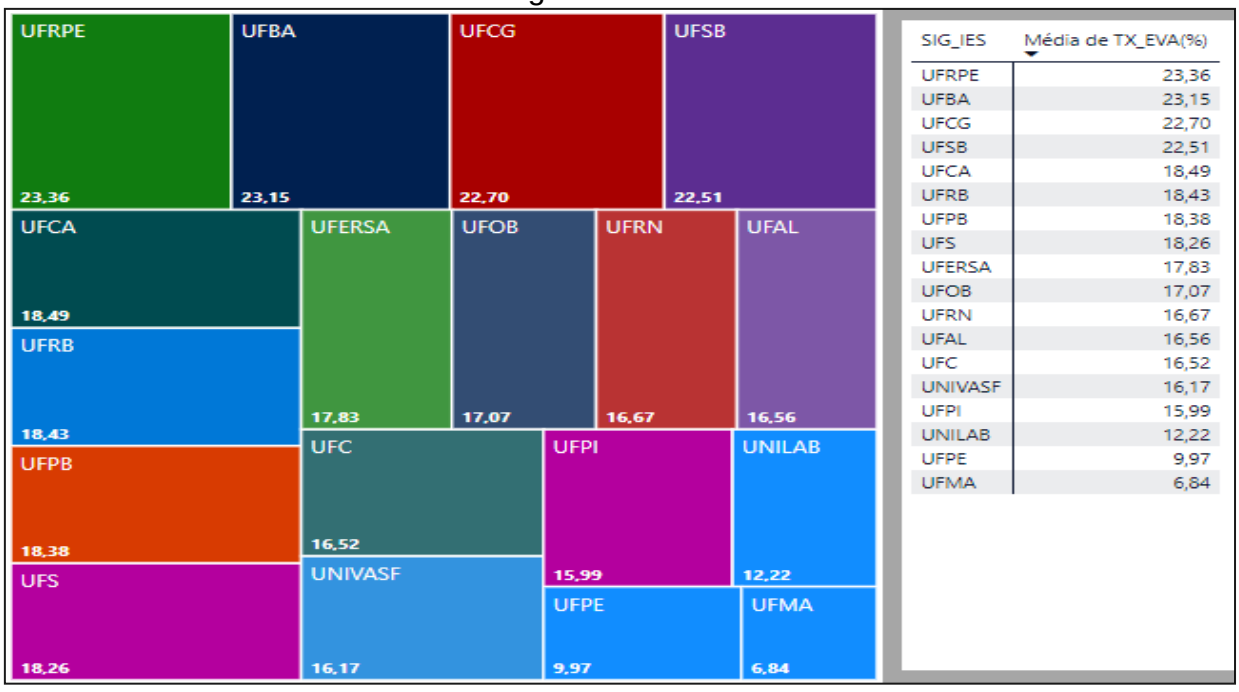
Figura 20 – Média Aritmética Simples da Taxa de Evasão das Universidades da Região Nordeste por Universidade



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Quando se limita a informação a nível regional, a UFPI se posiciona na **4° colocação (Figura 21)** no universo das 18 instituições de Ensino Superior Federal do Nordeste.

Figura 21 – Média Aritmética Simples da Taxa de Evasão das Universidades da Região Nordeste



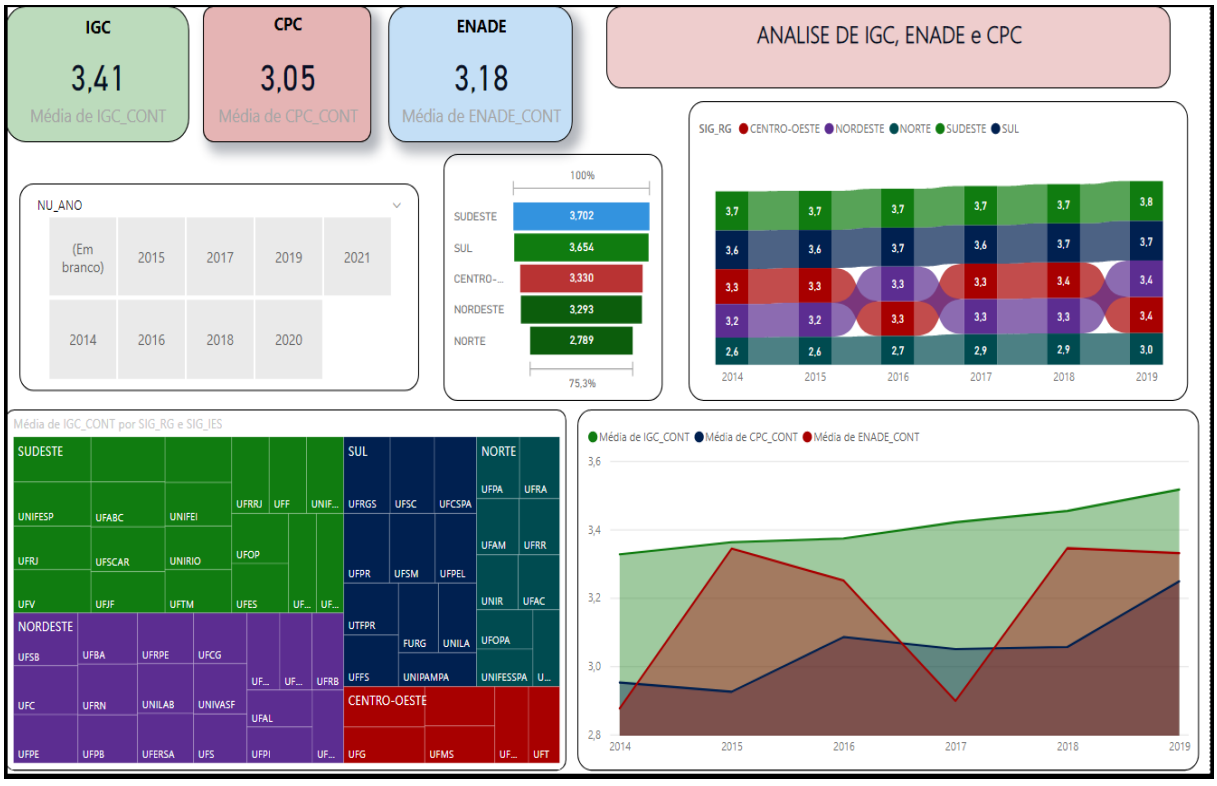
SIG_IES	Média de TX_EVA(%)
UFRPE	23,36
UFBA	23,15
UFCG	22,70
UFSB	22,51
UFCA	18,49
UFRB	18,43
UFPB	18,38
UFS	18,26
UFERSA	17,83
UFOB	17,07
UFRN	16,67
UFAL	16,56
UFC	16,52
UNIVASF	16,17
UFPI	15,99
UNILAB	12,22
UFPE	9,97
UFMA	6,84

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

5.1.2 Indicadores de Qualidade das Universidades Federais do Brasil no Ensino Presencial

Os indicadores de qualidade, conforme definido pelo MEC, são: Enade (Exame Nacional de Desempenho do Estudante), CPC (Conceito Preliminar de Curso) e IGC (Índice Geral de Curso). Para melhor representar o real desempenho das universidades, foram utilizados os indicadores Enade Contínuo, CPC Contínuo e IGC Contínuo, em detrimento dos conceitos-faixa desses indicadores, que acabam por equiparar universidades com pontuação discrepante na mesma faixa. O Enade e o CPC são obtidos por curso que recebe uma pontuação 1 a 5 com até 3 casas decimais, sendo a pontuação das universidades a média aritmética da pontuação recebida por cada curso. A **figura22** abaixo apresenta os três indicadores em conjunto, mas, para uma melhor compreensão dos dados, foi analisado cada indicador de forma particular no contexto nacional, regional e um recorte individual da Universidade Federal do Piauí.

Figura 22 – Painel Analítico da Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 dos Índices IGC, CPC e ENADE Contínuos, Considerando as 63 Universidades da Pesquisa

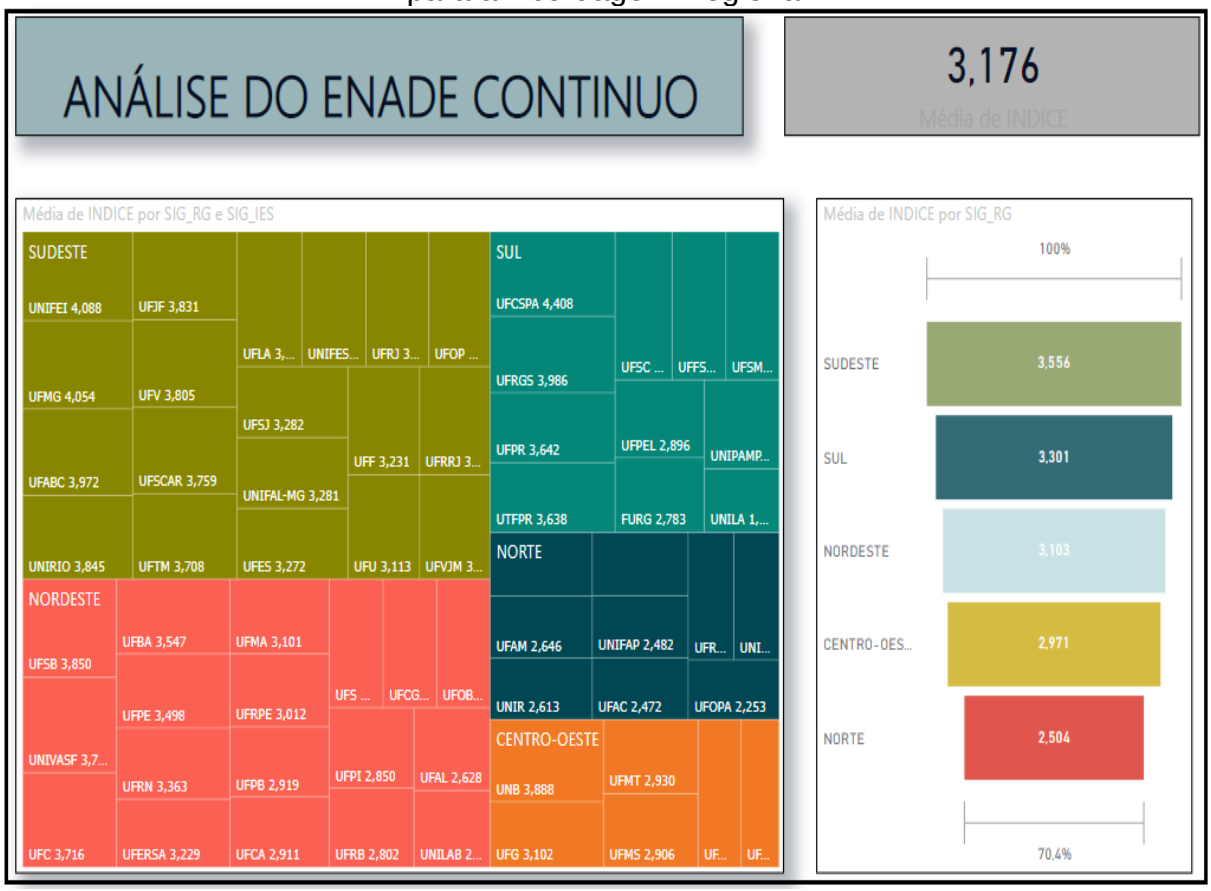


Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

5.1.2.1 Exame Nacional de Desempenho do Estudante - ENADE

As 63universidades públicas federais objeto desta pesquisa, no período de 2014 a 2019, obtiverem uma média aritmética simples de **3.176** no **Exame Nacional de Desempenho do Estudante – ENADE,** que é representado em uma escala de 1 a 5, denominada conceito, sendo 1 o pior desempenho e 5 o melhor. No período analisado, a região **Sudeste** apresentou o melhor conceito,**3.556**, e a **Norte,** o pior conceito, **2.504 (Figura 23).**

Figura 23 – Painel Analítico da Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do Índice ENADE Contínuo, Considerando as 63 Universidades da Pesquisa com Destaque para a Abordagem Regional



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Na **Figura 24**, observa-se que, localizada na **região Sul,** a **Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre- UFCSPA** tem a melhor avaliação com a nota **4.408;** em contrapartida, a **Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA,** também da região Sul, tem o pior conceito com avaliação **1.985**, o que contribui para que a região Sul não seja o destaque nacional.

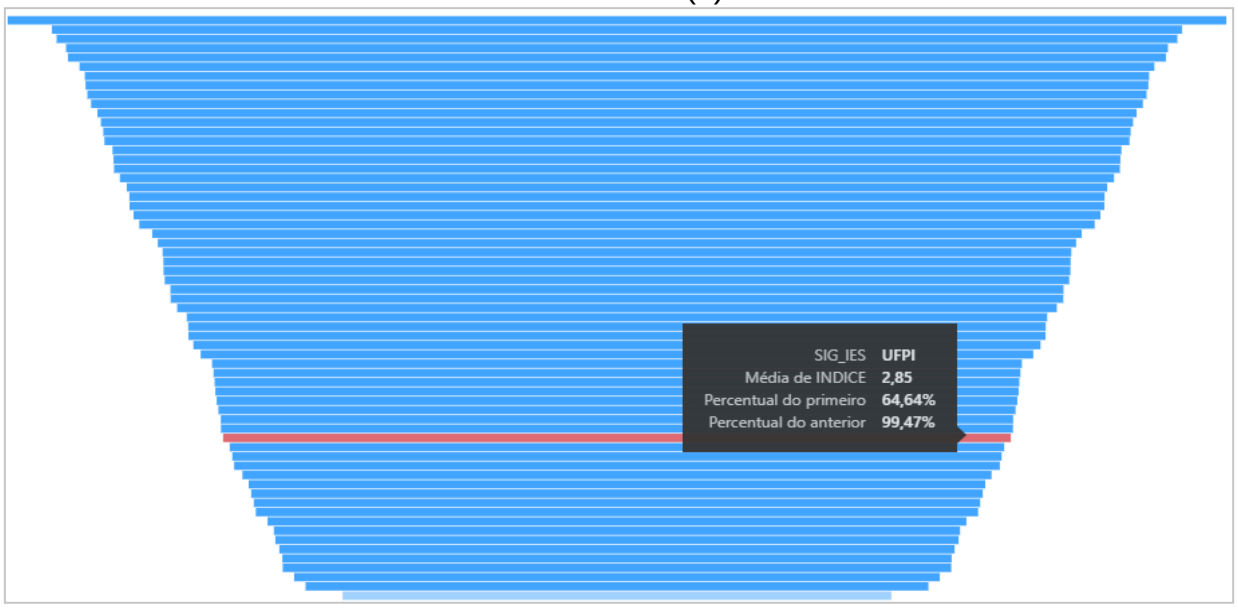
Figura 24 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do ENADE Contínuo por Universidade(I)



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Quando analisada individualmente, a Universidade Federal do Piauí, considerando o cenário nacional, com **conceito 2.850** ficou em **45°,** no universo de 63 universidades, ou seja, a **18ª**pior universidade do Brasil no tocante à nota do Enade **(Figura 25)**.

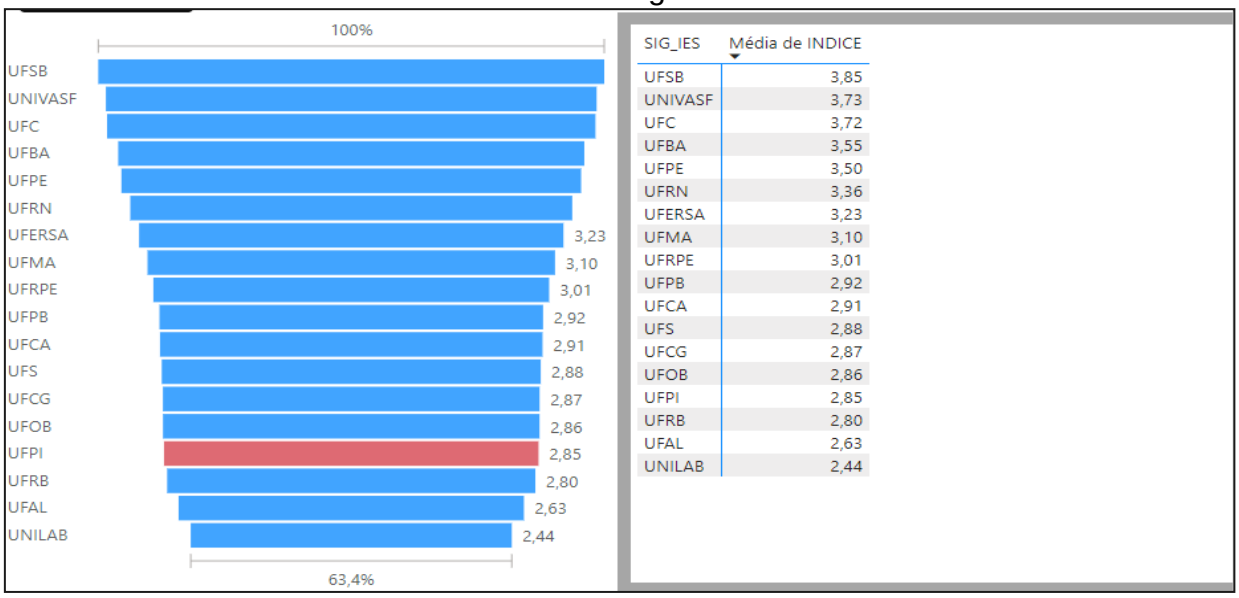
Figura 25 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do ENADE Contínuo por Universidade (II)



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Quando o cenário de acompanhamento é apenas a região Nordeste, a UFPI continua a apresentar um mal resultado ficando em **15°**no universo de 18 universidades da região **(Figura 26).**

Figura 26 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do ENADE Contínuo por Universidade da Região Nordeste



SIG_IES	Média de INDICE
UFSB	3,85
UNIVASF	3,73
UFC	3,72
UFBA	3,55
UFPE	3,50
UFRN	3,36
UFERSA	3,23
UFMA	3,10
UFRPE	3,01
UFPB	2,92
UFCA	2,91
UFS	2,88
UFCG	2,87
UFOB	2,86
UFPI	2,85
UFRB	2,80
UFAL	2,63
UNILAB	2,44

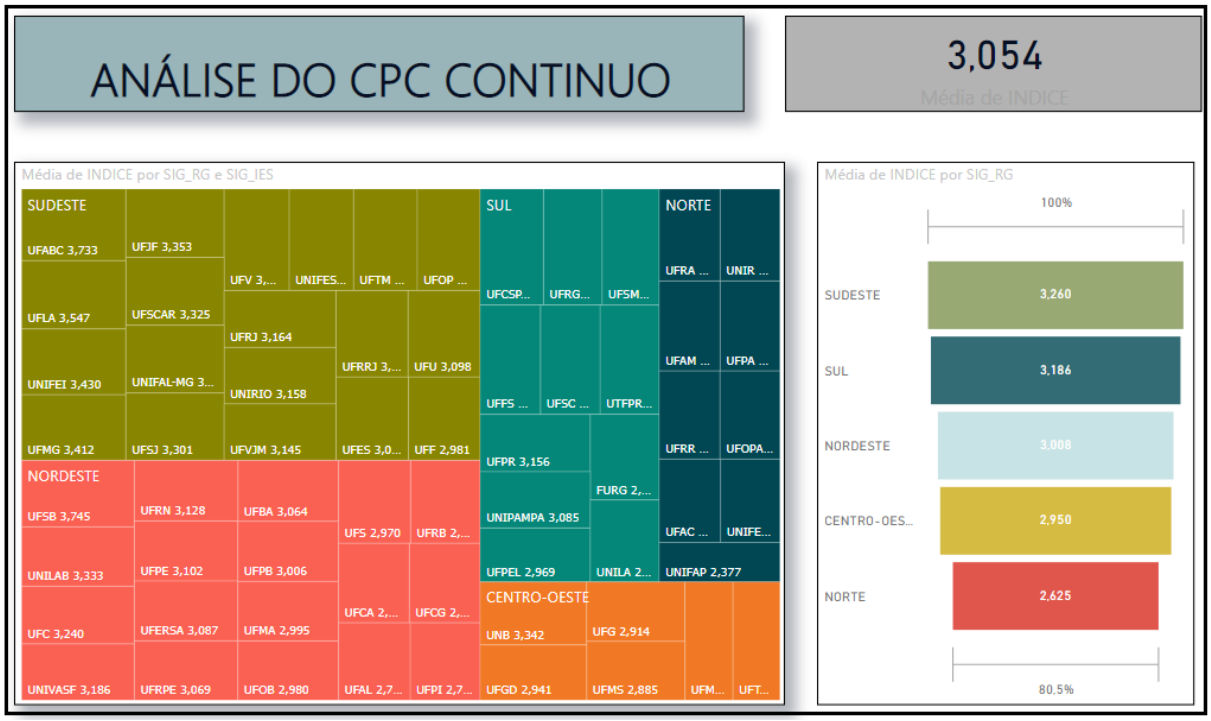
Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

5.1.2.2 Conceito Preliminar de Curso - CPC

O Conceito Preliminar de Curso é composto pelo resultado do Exame Nacional de desempenho do estudante (ENADE), pela capacidade de infraestrutura e de instalações físicas da universidade, pelos recursos didático-pedagógicos e pela composição do corpo docente, por isso é um dos indicadores que melhor fazem a leitura do potencial das universidades.

No período estudado, a média aritmética dos **CPCs Contínuos** das universidades federais foi de **3.054** (Figura 27)**.** A região **Sudeste** aparece com a média de **3.205**de suas universidades, o melhor desempenho por região e, em cenário oposto, tem-se a região **Norte** na última colocação com média aritmética simples de **2.625** de suas universidades (Figura 27)**.**

Figura 27 – Painel Analítico da Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do Índice CPC Contínuo, Considerando as 63 Universidades da Pesquisa com Destaque para a Abordagem Regional



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

A instituição com o melhor conceito CPC Contínuo é a **Universidade Federal do Sul da Bahia - UFSB** com nota**3.745**. Fundada em 5 de junho de 2013, a UFSB passou por sua primeira avaliação em 2019. Assim, considerando que o CPC contempla avaliação da qualidade no Ensino com a nota Enade, a qualidade de infraestrutura com o questionário do estudante, a avaliação do corpo docente e do projeto pedagógico da Universidade, pode-se concluir que o planejamento para a criação da USB foi bem realizado, já obtendo sucesso em sua primeira avaliação (Figura 28). Já a **Universidade Federal do Amapá– UNIFAP,** localizada na região Norte**,** teve a pior avaliação no período com a nota **2.377.**

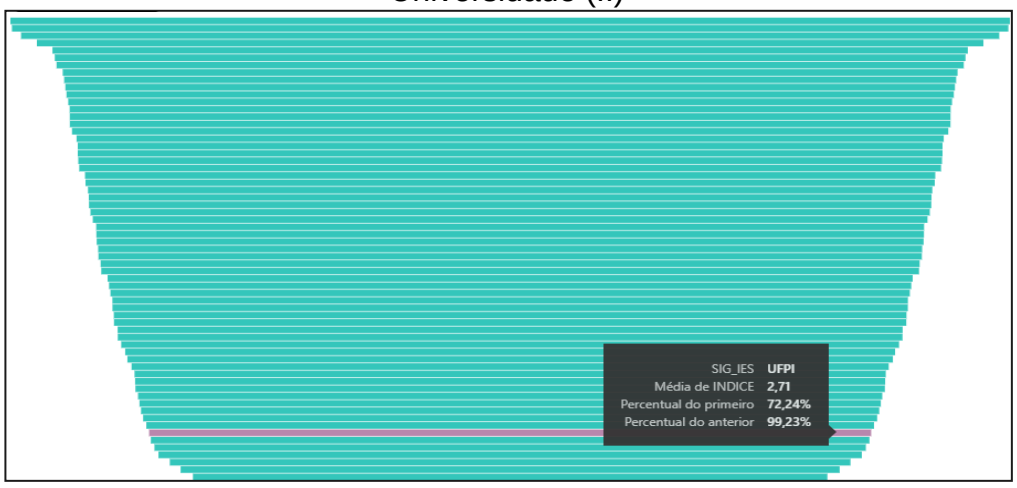
Figura 28 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do CPC Contínuo, por Universidade(I).



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

A UFPI, no período, obteve a média **2.73**, sendo a 7° pior universidade quando tratada em cenário nacional (Figura 29).

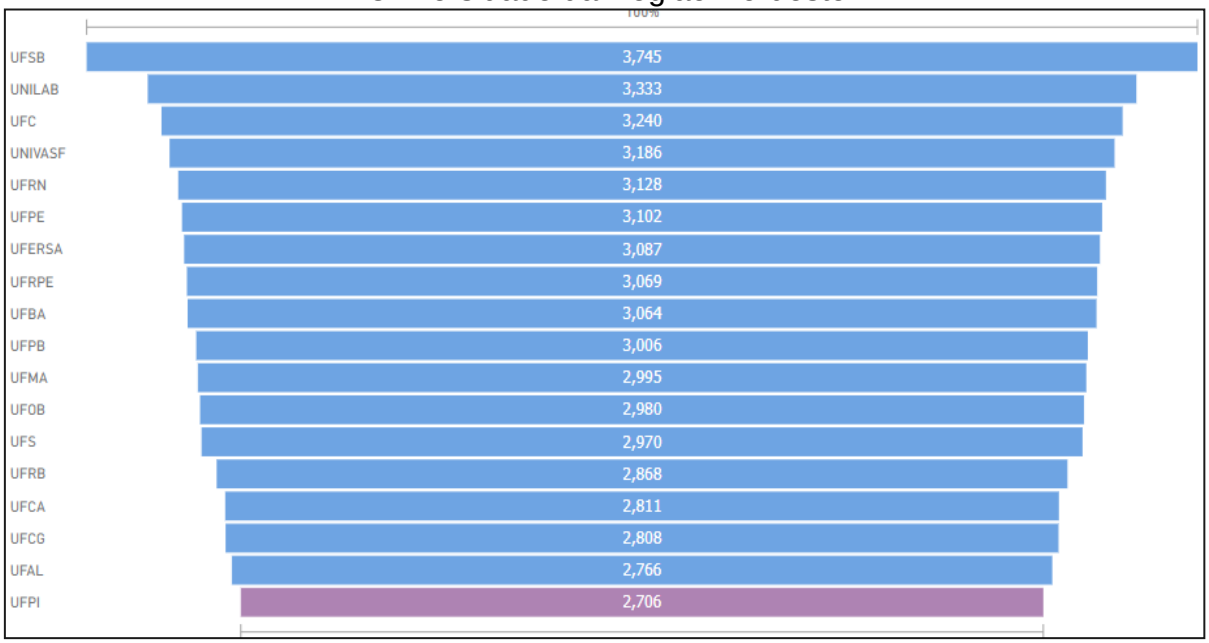
Figura 29 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do CPC Contínuo, por Universidade (II)



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Quando analisada a UFPI no contexto da região **Nordeste,** ela se destaca negativamente, surpreendentemente sendo a última colocada com a nota **2.706**(Figura 30).

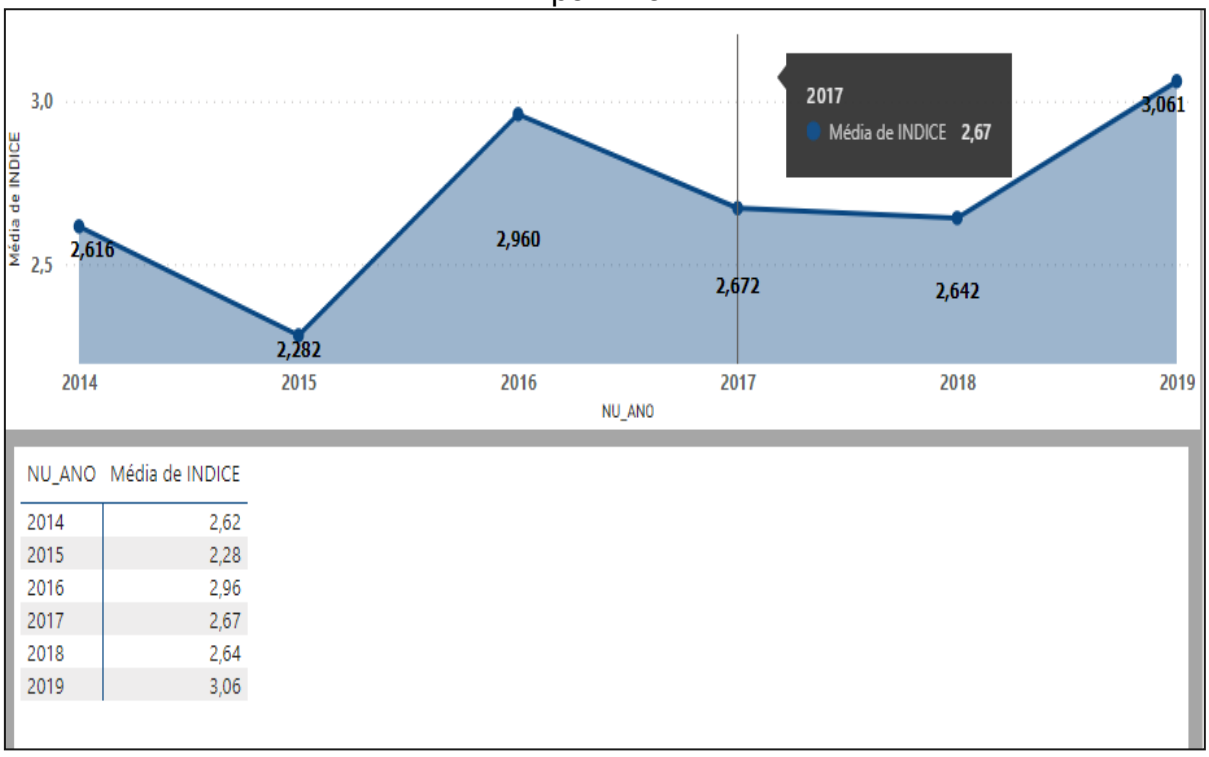
Figura 30 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do CPC Contínuo, por Universidade da Região Nordeste



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

A **UFPI,** no período de **2015,** apresentou seu pior índice com **2.282**e, no ano de **2019,** o melhor, com **3.061**(Figura 31), sendo ligeiramente superior à média nacional que é **3.054**(Figura 27).

Figura 31 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do CPC Contínuo da UFPI, por Ano



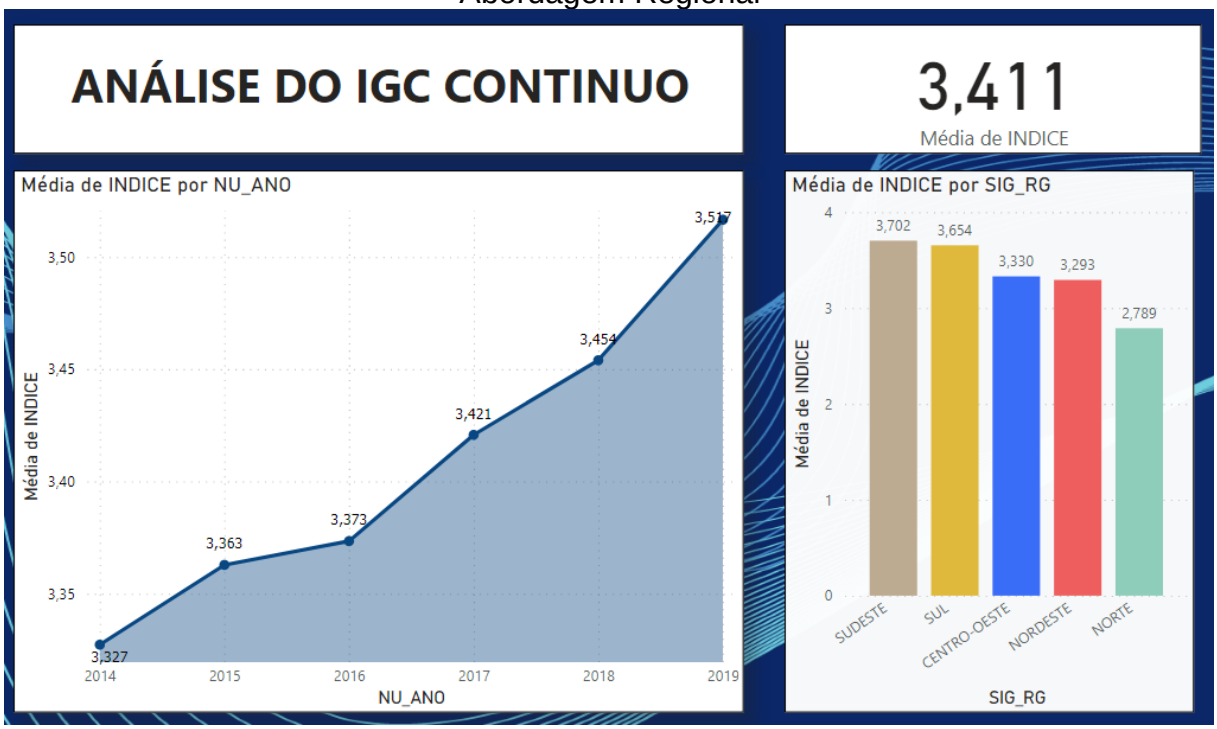
NU_ANO	Média de INDICE
2014	2,62
2015	2,28
2016	2,96
2017	2,67
2018	2,64
2019	3,06

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

5.1.2.3 Índice Geral de Curso - IGC

O **Índice Geral de Curso – IGC** tem por objetivo demonstrar a qualidade do ensino superior das universidades do Brasil. Observa-se que, de 2014 a 2019, o IGC melhorou ano após ano, tendo crescimento incremental positivo anualmente e apresentando a média aritmética simples de **3.411**, considerando os seis anos. Um detalhe importante a se observar é que a região **Sudeste** se mantém na primeira colocação coma média de **3.760**, ficando acima da média nacional, e a **Norte** permanece como a região cujas universidades apresentam a menor média **2.789**(Figura 32).

Figura 32 – Painel Analítico da Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do IGC Contínuo, Considerando as 63 Universidades da Pesquisa com Destaque para a Abordagem Regional



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

A instituição com a melhor avaliação média do IGC é a **Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS,** que fica na região **Sul,** o que aponta para uma maior uniformidade nas avaliações das universidades da região Sudeste, região com a melhor média. Já a Universidade com o pior conceito é a **Universidade Federal do Amapá** que fica na região **Norte** corroborando o desempenho das universidades da região quando analisadas em conjunto (Figura33).

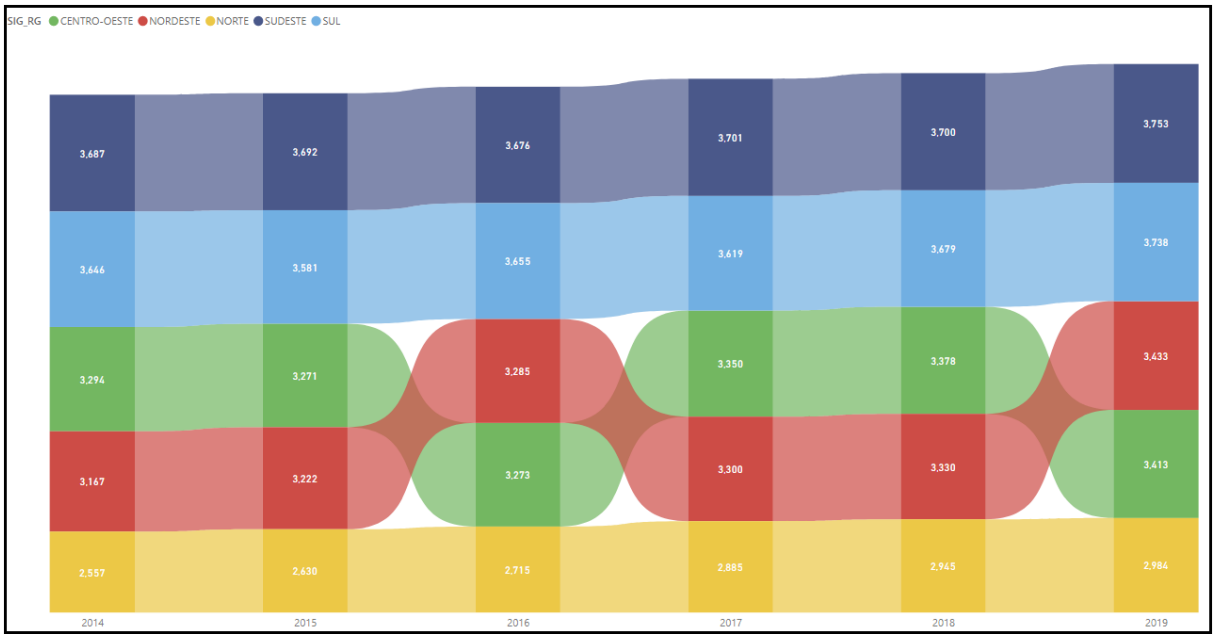
Figura 33 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do IGC Contínuo, por Universidade



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

A Figura 34 abaixo demonstra o comportamento das universidades por região no decorrer dos anos de 2014 a 2019. Observa-se que elas mantêm um padrão de qualidade, ou seja, no pecorrer dos anos, nenhuma região invadiu a faixa de qualidade da outra, o que significa que as médias das universidades por regiãoanualmente preservam o padrão de qualidade equivalente a sua região.

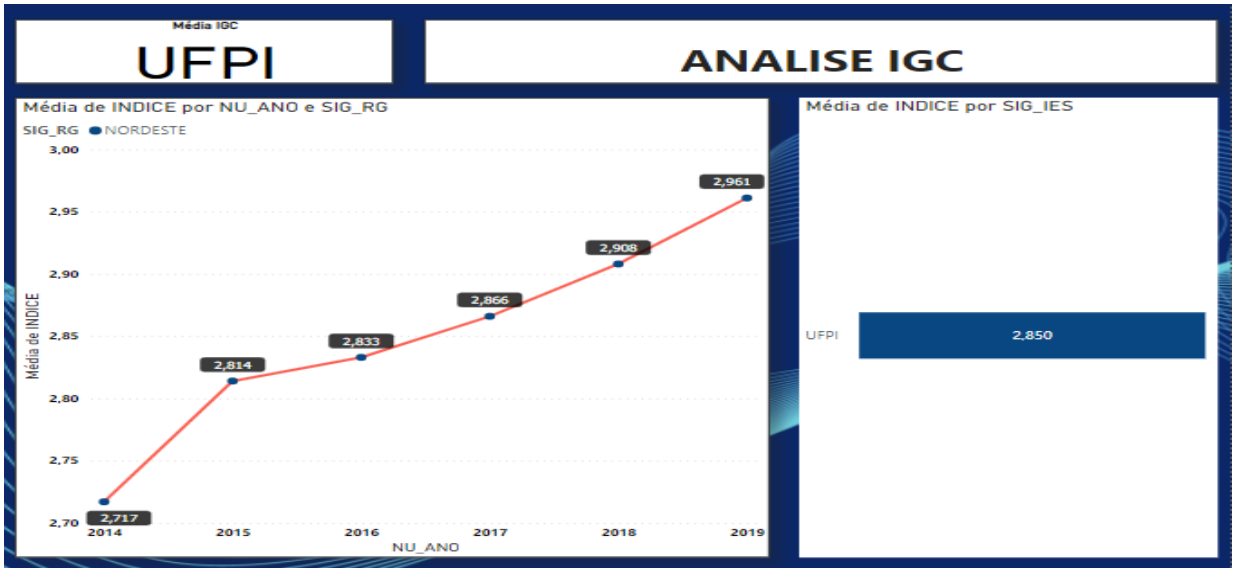
Figura 34 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do IGC Contínuo Anual, por Universidade



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Analisando a **UFPI** individualmente, verifica-se que a instituição melhorou anualmente seu desempenho com uma média aritmética simples de 2.850, no período (Figura 35).

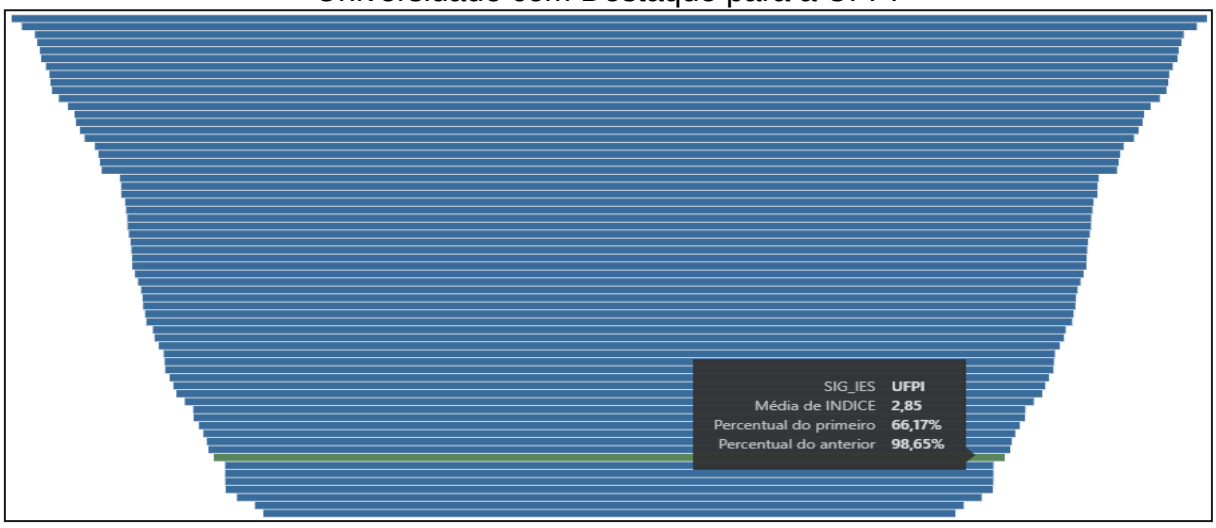
Figura 35 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do IGC Contínuo da UFPI, por Ano



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Nacionalmente, a **UFPI** se encontra na **55ª**posição com o conceito **2.850**(Figura 36) dentre as 63 do estudo, o que representa um conceito **66,17%** inferior ao conceito da universidade mais bem colocada. Esse resultado pode até não representar uma qualidade de ensino ruim, entretanto aponta para uma enorme possibilidade de melhoria no ranking das universidades públicas federais com melhores IGCs.

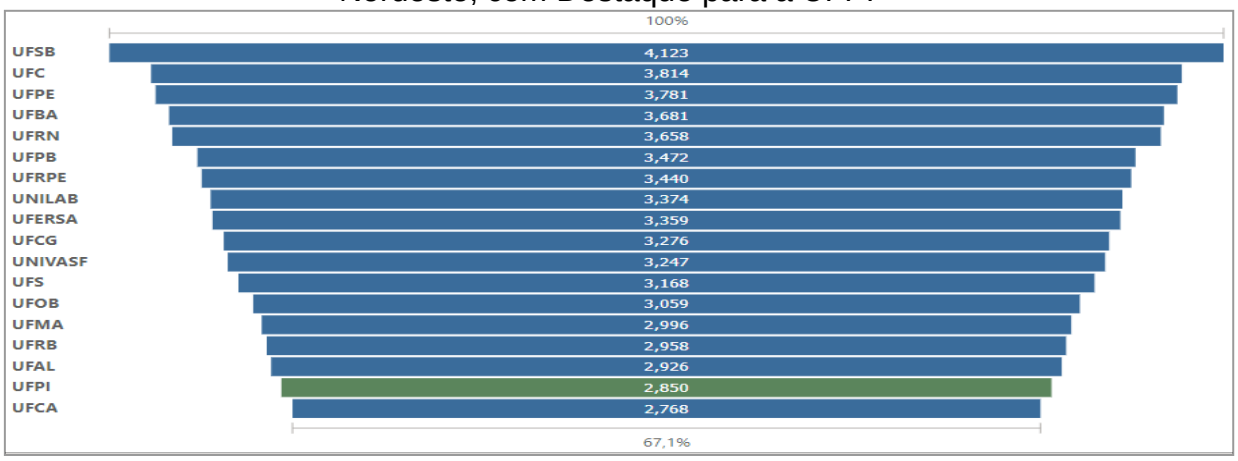
Figura 36 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do IGC Contínuo, por Universidade com Destaque para a UFPI



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Já no cenário Regional, a UFPI é a penúltima colocada com a pontuação **2.850** (Figura 37), no universo de 18 universidades da região, ficando apenas à frente da Universidade Federal do Cariri – UFCA, fundada em 2013. Assim, constata-se que tanto nacional quanto regionalmente a UFPI tem um cenário que instiga a necessidade de melhorias nos itens que compõem o IGC.

Figura 37 – Média Aritmética Simples de 2014 a 2019 do IGC Contínuo da Região Nordeste, com Destaque para a UFPI



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

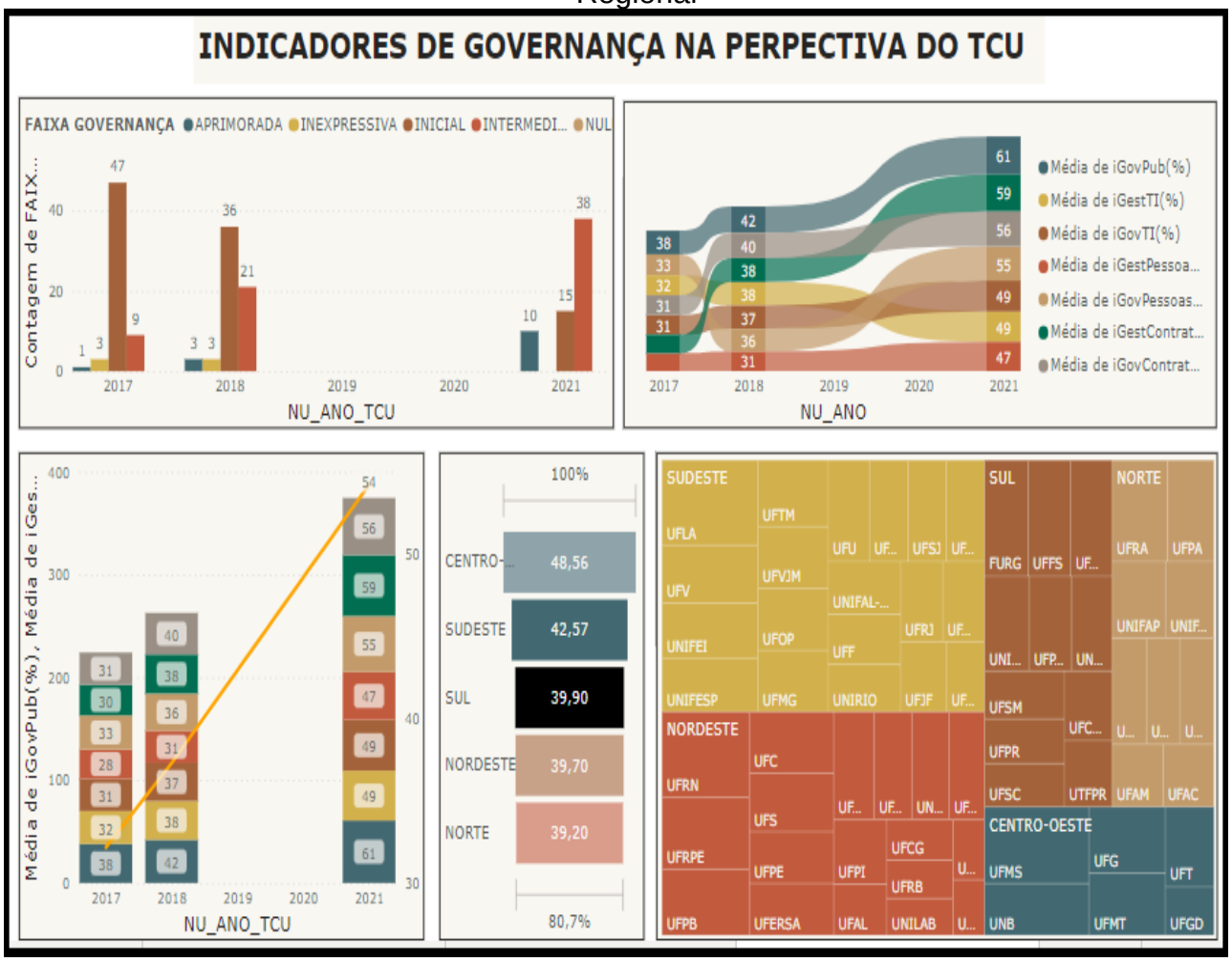
5.1.3 Indicadores de Governança, conforme Levantamento de 2017 a 2021 do Tribunal de Contas da União

5.1.3.1 Índice Integrado de Governança e Gestão - IGC

O TCU, para mensurar o perfil de governança das organizações públicas do Brasil realiza ciclos avaliativos de governança por meio de aplicação de um questionário, o qual tem suas respostas condensadas no IGC de cada organização. Nesta pesquisa, foram analisados os ciclos de 2017, 2018 e 2021, com o objetivo de observar comportamentos nacionais e regionais das universidades federais e apresentar um recorte individual da Universidade Federal do Piauí.

O gráfico abaixo (Figura38) apresenta uma imersão nos dados de governança das Universidades Públicas Federais brasileiras, representada pelo IGG. Verifica-se regionalmente um destaque no IGG para as universidades da região Centro-Oeste e, de forma individualizada, para a Universidade Federal de Lavras.

Figura 38 – Painel Analítico da Média Aritmética Simples de 2017 a 2021 do IGG, Considerando as 63 Universidades da Pesquisa com Destaque para a Abordagem Regional



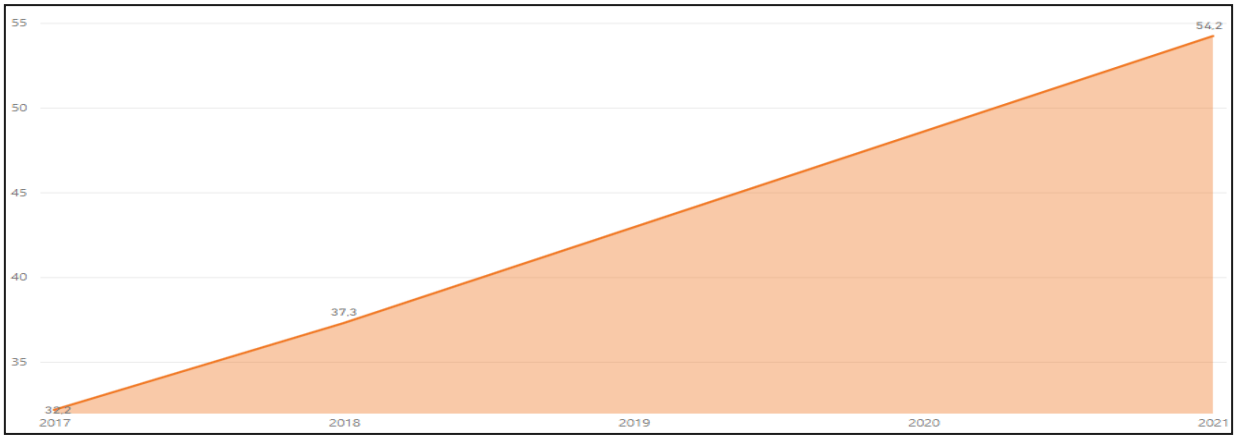
Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Para o Tribunal de Contas da União, a escala de maturidade de governança é expressa segundo a seguinte premissa:

- 0%-14,9% - Inexpressivo;
- 15%-39,9% - Inicial;
- 40%-69,9% - Intermediário;
- 70%-100% - Aprimorado.

Do ano de 2017 para o ano de 2021, houve um avanço na média aritmética simples do **Índice Integrado de Governança e Gestão – IGG**. Em 2017, o IGG das universidades apresentava uma média de **32.2 %**. Já na consulta realizada em 2021, o IGG saltou para **54.2% (**Figura 39).

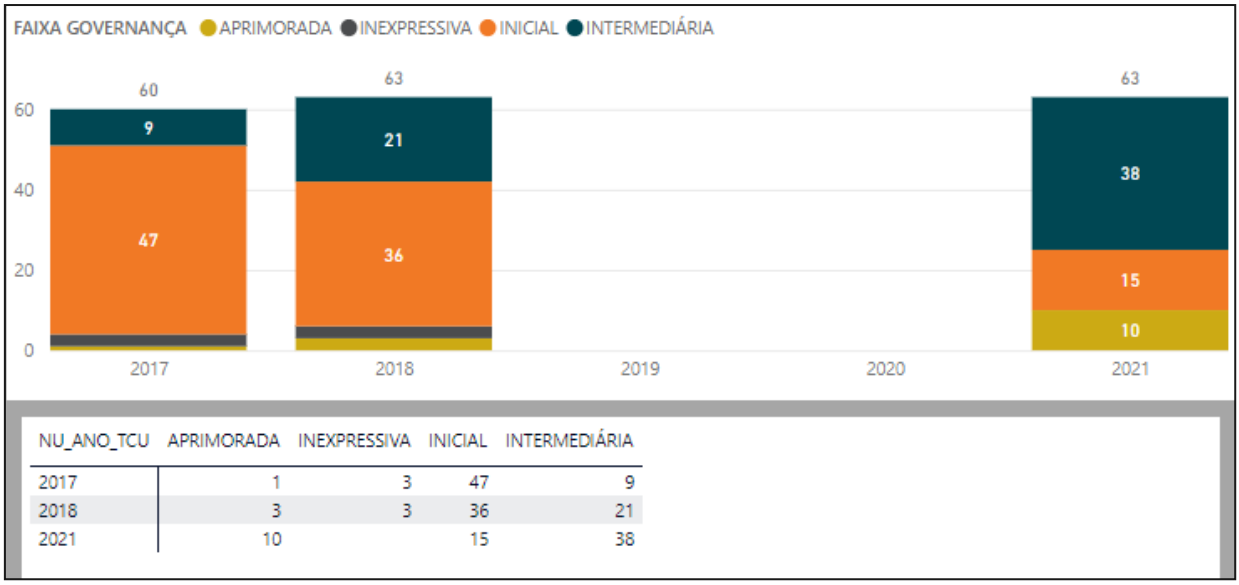
Figura 39 – Média Aritmética Simples do IGG por Ano, de 2017 a 2021



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Outra informação importante a enaltecer é que, em 2017, havia uma universidade no nível aprimorado; já em 2021, são 10, e 3 universidades com perfil inexpressivo; em 2021 mais nenhuma (Figura 40).

Figura 40 – Perfil de Governança Anual das Universidades, por Faixa

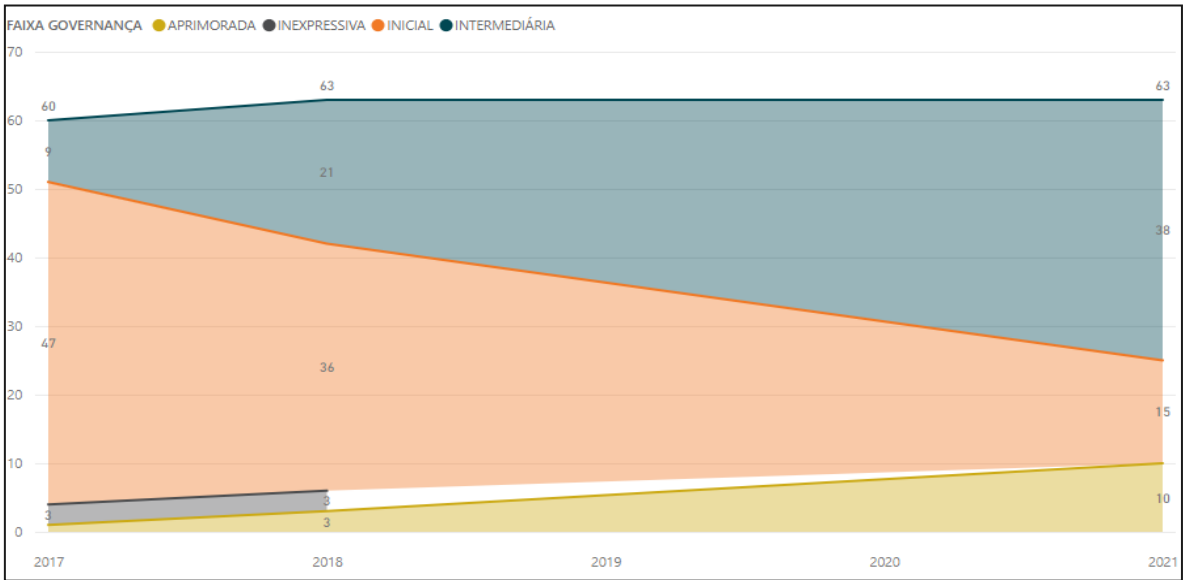


NU_ANO_TCU	APRIMORADA	INEXPRESSIVA	INICIAL	INTERMEDIÁRIA
2017	1	3	47	9
2018	3	3	36	21
2021	10		15	38

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Também se deve destacar a redução das universidades no nível inicial de governança, sendo **45,** em **2017,** e **15,** em **2021,** e o crescimento do nível intermediário que somava **9,** em **2017, e,** em **2021,** são **38**, o que representa um avanço e engajamento das universidades no processo de adoção das melhores práticas de governança no direcionamento de seu processo de gestão, conforme estimulado pelo TCU (Figura 41).

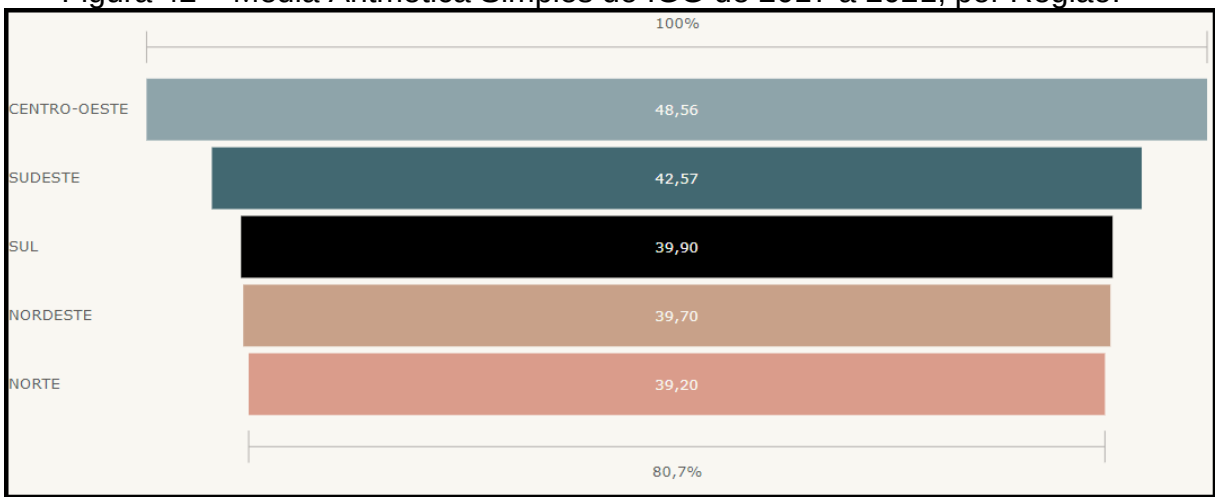
Figura 41 – Perfil de Governança Anual das Universidades por Faixa em Gráfico de Linha



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

A região com a melhor média aritmética simples contabilizando os 3 anos da pesquisa é a **Centro-Oeste,** com uma média de 48,56%. E sendo a pior a região **Norte,** o que pode estar diretamente associado ao desenvolvimento econômico da região**,** com a média de suas universidadesem**39,20%** (Figura 42).

Figura 42 – Média Aritmética Simples do IGG de 2017 a 2021, por Região.



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Considerando o cenário nacional, a universidade com o melhor IGG no período foi a **Universidade Federal de Lavras – UFLA** pertencente à região **Sudeste** com a média de **81,10%**, alcançando o nível aprimorado. No **Nordeste,** ficou a universidade com piores índices de governança no período, que foi a

Universidade Federal do Maranhão, com a média **17,30%**, nível inicial (Figura43).

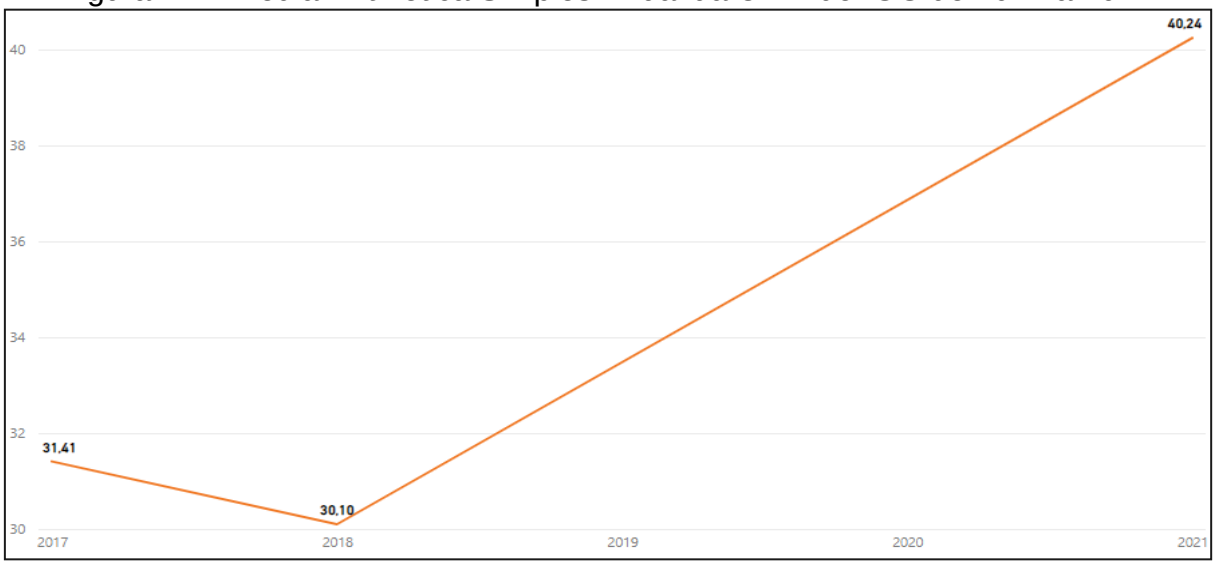
Figura 43 – Média Aritmética Simples do IGG de 2017 a 2021, por Universidade



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

A **UFPI** alcançou, no geral, um crescimento relevante no período analisado. Mesmo regredindo um pouco no ano de 2018 em relação a 2017, a instituição, no ano de 2021, apresentou um crescimento no seu IGG de quase 40% em relação ao ano de 2017, adentrando ao nível intermediário (Figura 44).

Figura 44 – Média Aritmética Simples Anual da UFPI do IGG de 2017 a 2021



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Entretanto a UFPI, no cenário nacional, considerando a média aritmética simples dos anos de 2017,2018 e 2021, fica na posição **47** dentre as 63 universidades da pesquisa (Figura45), o que aponta para uma vasta possibilidade de melhorias.

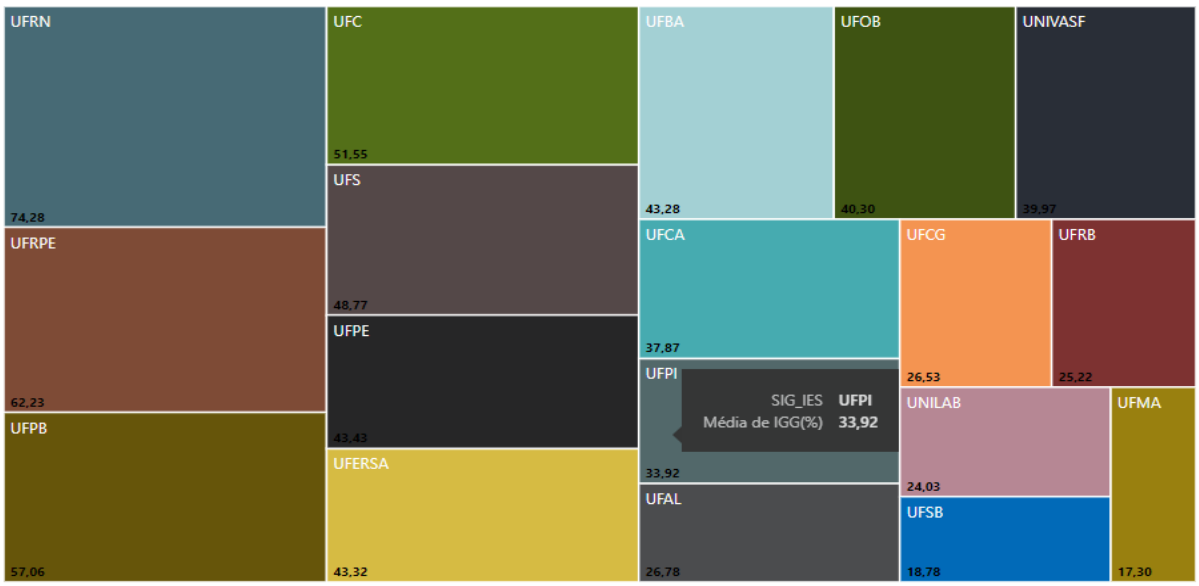
Figura 45- Colocação do IGG da UFPI, dentre as Universidades, no Período de 2017 a 2021



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Analisando no contexto regional, a UFPI ocupa a **12ª** colocação dentre as 18 da região Nordeste (Figura46), o que aponta que a instituição tem que melhorar tanto nacional quanto regionalmente, pois tem margem para isso, tendo em vista que, em ambas as situações, suas colocações são medíocres.

Figura 46 - Colocação do IGG da UFPI, dentre as Universidades do Nordeste no Período de 2017 a 2021

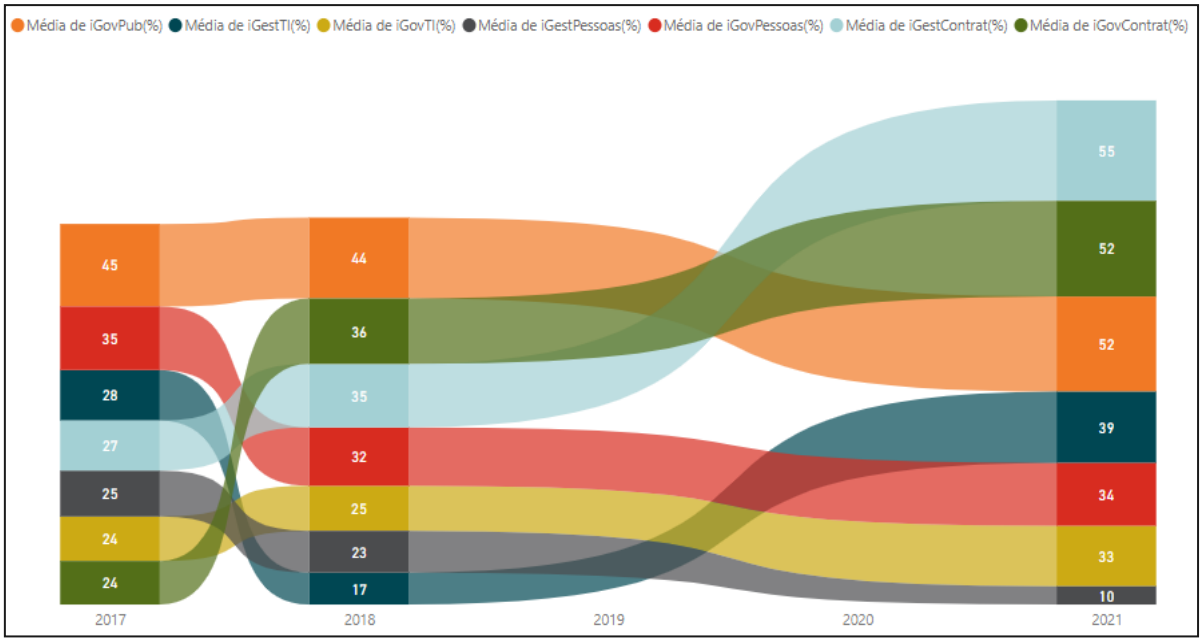


Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Considera-se, aqui, que o IGG é composto por 7 outros índices e com o intuito de destacar pontos positivos a serem mantidos e pontos negativos a serem melhorados. Observando cada índice,individualmente, constata-se que a média do **IGovContratat** é um destaque positivo, tendo em vista que, em **2017,** apresentou o

pior índice com **24%** na avaliação do TCU; já em **2021** saltou para o segundo melhor resultado com **52%,** ou seja, mais que dobrou sua pontuação, o que significa um avanço substancial na adoção de práticas de governança, referentes a este segmento. E do ponto de vista negativo, deve-se mencionar o **IgovPessoas** que, em 2017, era o segundo melhor índice, caindo para o terceiro pior em 2021, ficando abaixo do percetual alcançado em 2017 que foi de**35%** ede**34%** em 2019(Figura 47). Assim, pode-se concluir que a UFPI pode avançar ainda mais em seus números de governança, caso procure adotar medidas para compreender a queda nos índices que apresentavam melhores resultados em 2017 do que em 2021. Tais resultadosrepresentam um retrocesso no processo de governança que norteia a gestão dessas atividades.

Figura 47 – Desempenho dos Índices de Governança da UFPI no Período de 2017 a 2021



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

5.2 Discussões entre os Indicadores Acadêmicos de qualidade e de desempenho e os indicadores de Governança

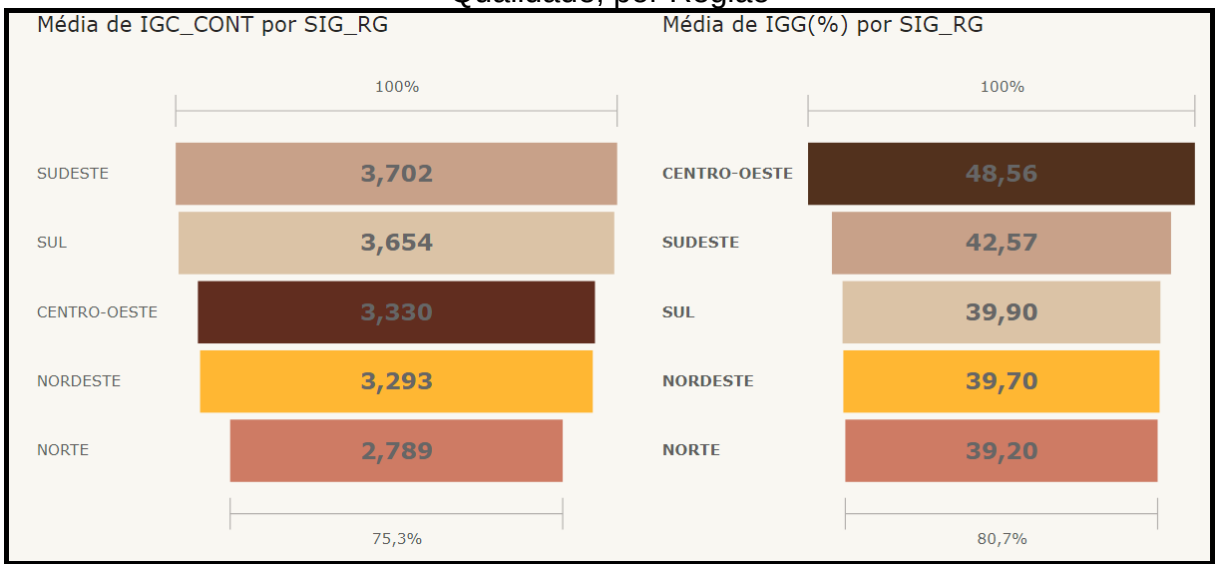
Para efeito de discussão, considerando que o IGC é composto pelo ENADE e o CPC, utilizou-se apenas a nota do IGC para balizar a análise entre os indicadores de qualidade e os indicadores de Governança, reportados aqui pelo IGG.

5.2.1 Paralelo entre o Indicador de Qualidade IGC e o Indicador de Governança IGG

Traçou-se um paralelo entre o Indicador de Qualidade Acadêmica, **Índice Geral de Curso – IGC,** e o Indicador de Governança, **Índice Integrado de Governança e Gestão – IGG**, tendo como parâmetro de análise o destaque positivo e o negativo regionalmente, ou seja, basicamente para saber quem é melhor e quem é pior com o objetivo de identificar alguma correção entre eles.

Observa-se que as universidades da região **Sudeste,** no período de **2014 a 2019,** no tocante ao **Índice Geral de Curso**, apresentaram a melhor média, **3.723,** enquanto a região **Centro-Oeste** se destacou no período de **2017 a 2021** tendo suas universidades o melhor **Índice Integrado de Governança e Gestão** com a média de **47.37%**. Já quando se analisa o contexto negativo desses indicadores, identifica-se a região **Norte** tendo suas universidades o pior **Índice Geral de Curso, 2.789,** e a região **Sudeste,** o pior **Índice Integrado de Governança e Gestão** com a média de **36.34%**.

Figura 48 – Paralelo entre os Índices de Governança Versus os Índices de Qualidade, por Região

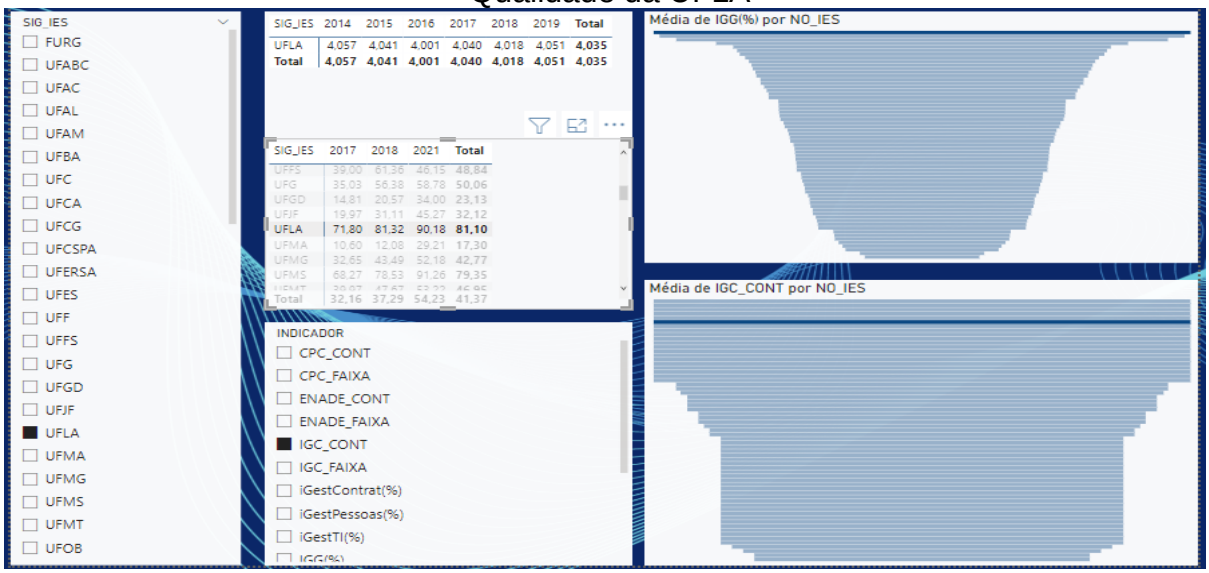


Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Verifica-se que o bom desempenho acadêmico quanto aos indicadores de qualidade das universidades da **região Sudeste** pode ser reflexo de seus indicadores de governança, pois, enquanto tem o melhor **Índice Geral de Curso,** esta tem o segundo melhor **Índice Integrado de Governança e Gestão** dentre as cinco regiões do País.

E esta tendencia se confirma, considerando que ao se traçar um perfil comparativo entre o **IGC** e o **IGG**, individualizando os números da **Universidade Federal de Lavras**, localizada na região **Sudeste**, que apresenta a melhor média **IGG**com**81,10%**, observa-se que essa instituição também se destaca no **IGC** com a nota aproximada de **4,03,** sendo nacionalmente a **6° colocada** (Figura 49).

Figura 49 – Paralelo entre os Índices de Governança Versus os Índices de Qualidade da UFLA



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

5.2.2 Paralelo entre os Indicadores de Desempenho e os Indicadores de Governança

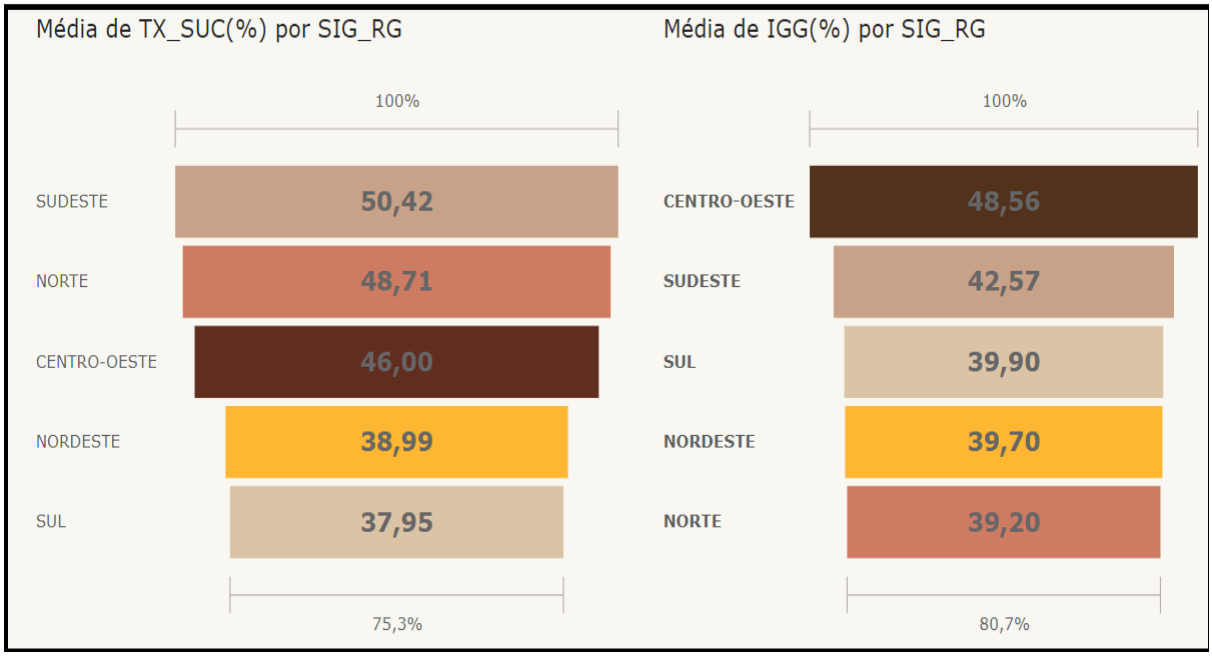
5.2.2.1 Indicador de Desempenho: Taxa de Sucesso

A taxa de sucesso é a relação entre os alunos formados e os alunos matriculados por ano. Considerando que as universidades têm por padrão periodicidade de entradas e saídas de alunos anuais, espera-se que o comportamento dessas entradas e saídas representem o desempenho da gestão universitária no processo de formação de alunos, ou seja, que o investimento na formação dos alunos seja qualificado pela similaridade entre o número de alunos formados e o de ingressantes.

A **taxa de sucesso** teve seu período de estudo analisado dos anos de 2014 a 2020. Nesse período, a região com a melhor média aritmética simples foi a **Sudeste**, com **50.42%,** enquanto a região com pior desempenho ficou sendo a **Sul** com **37.95%**de sucesso na formação de seus discentes (Figura 50).

Aqui se observa novamente não haver correlação entre o bom desempenho da região Sudeste no contexto do indicador de desempenho **Taxa de Sucesso**, e o Indicador de Governança **Índice Integrado de Governança e Gestão**, ou seja, o bom desempenho da região no contexto da qualidade do ensino praticado pelas universidades da região Sudeste, conforme processo avaliativo do MEC, não foi impulsionado pelo desempenho das adesões às boas práticas de governança avaliadas pelo TCU, considerando que essa região teve o pior desempenho no IGG com a média do período ficando em **36,34%**. Entretanto deve-se destacar que a performance da região **Centro-Oeste,** com **49.11%,** ficando na segunda posição, apenas **0,76**% abaixo da região Sudeste, garantiu-lhe o melhor IGG do período analisado na pesquisa, o que leva a idealizar um processo no qual há impacto do nível de governança das universidades da região na cadeia de valor, no tocante à formação de alunos (Figura 50).

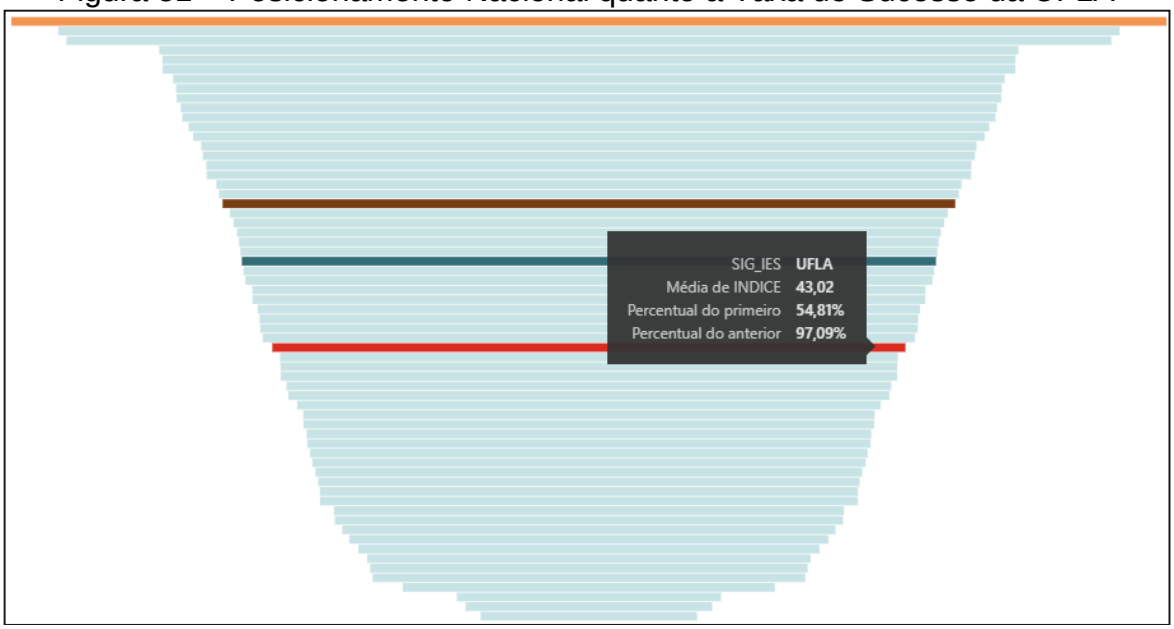
Figura 50 – Comparativo do Desempenho por Região entre a Taxa de Sucesso e o IGG



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Quando se individualiza a análise para avaliar a **Universidade de Lavras – UFLA,** localizada no Centro-Oeste, que alcançou o melhor **IGG** com o índice excepcional de **78,50%** dentre todas as 63 universidades da pesquisa, constata-se que sua taxa de evasão de 43,02% fica apenas nacionalmente na **35° posição** (Figura 51)**.** Esses números corroboram a observação de que ainda não existe, nas universidades, uma consciência de governança associada a resultados.

Figura 51 – Posicionamento Nacional quanto à Taxa de Sucesso da UFLA



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

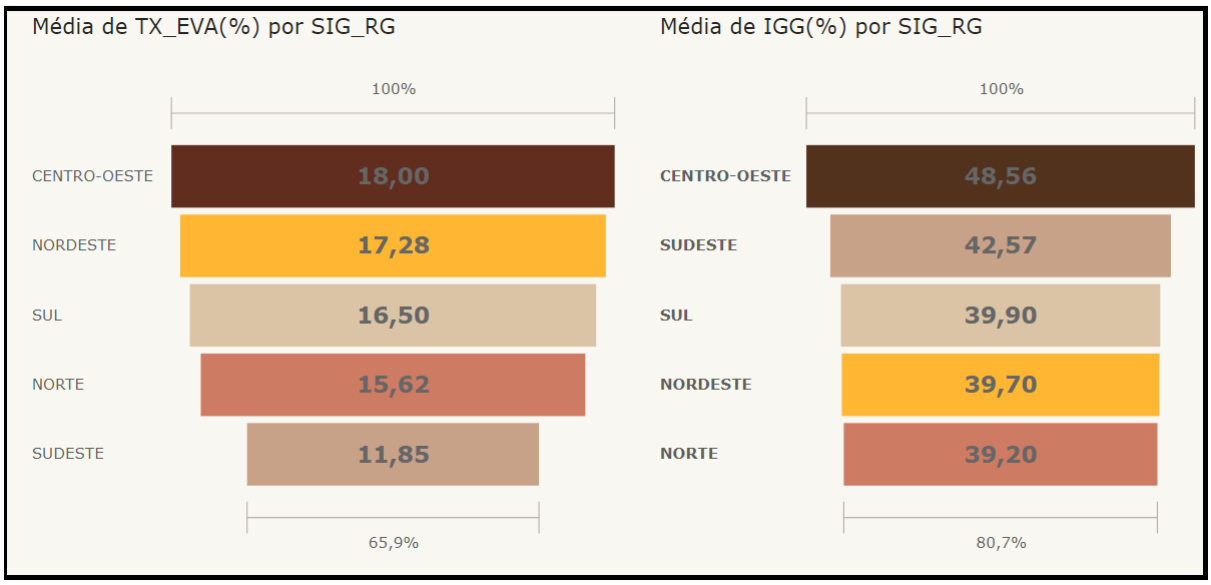
5.2.2.2 Indicador de Desempenho: Taxa de Evasão

A **Taxa de Evasão** mede basicamente o comportamento da gestão das universidades no processo de gerir e dar suporte para que o aluno inicie e conclua o curso. Esse processo de gestão compreende desde a entrega de infraestrutura física com o aporte de bons laboratórios de práticas e de informática, até a capacitação de professores e o fortalecimento dos programas assistenciais dirigidos aos estudantes. Políticas assistenciais, como acompanhamento pedagógico e psicológico, assistência moradia, construção de restaurantes universitários e apoio financeiro com a distribuição de bolsas de estudos, são fatores preponderantes para o combate à evasão. Outro fato que deve ser levado em consideração quanto a estratégias para diminuir a evasão universitária é a abertura de cursos conforme interesses socioeconômicos da região, o que sustenta a ideia de um processo de gestão saudável e consciente, tendo em vista que, muitas vezes, a abertura de cursos não é sustentada pelo interesse social da região, o que ramifica uma rede de fatores que leva à desistência do aluno do curso.

A região com a menor Taxa de Evasão é a Sudeste,**11,30%,** o que já era um comportamento esperado, considerando que é também a região com a maior taxa de sucesso, conseguintemente, se há uma boa captação do discente do começo ao fim do curso, isso naturalmente deverá refletir na queda da taxa de evasão.

O fato é que, quando cruzamos os dados regionalmente de governança com os dados do indicador de desempenho, taxa de evasão, não se identifica uma correção saudável entre esses dois indicadores; o que se observa é uma não aderência, ou seja, o não bom desempenho da região Sudeste no **IGG** não impactou negativamente no desempenho da gestão acadêmica da região, tendo em vista a boa performance nos **indicadores de qualidade e desempenho** (Figura 52).

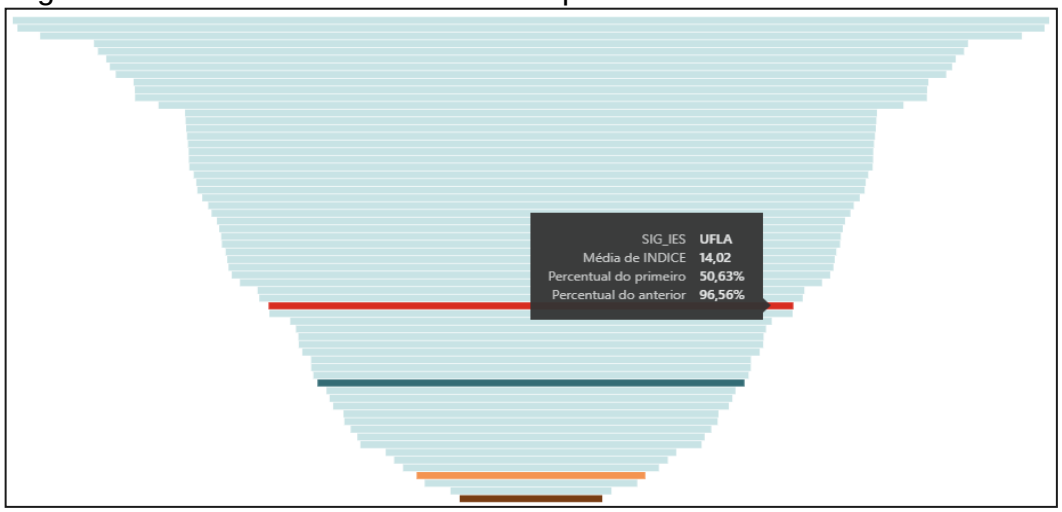
Figura 52 – Comparativo do Desempenho por Região entre a Taxa de Evasão e o IGG



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Já a **Universidade Federal de Lavras – UFLA,** que apresenta o melhor **IGG**com**81,10%,** tem apenas uma colocação mediana, ficando na **26ª**posição dentre as 63 universidades com menores taxas de evasão do país no período da pesquisa (Figura 53).

Figura 53 – Posicionamento Nacional quanto à Taxa de Evasão da UFLA



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

5.2.3 Análise entre os Indicadores de Desempenho e Qualidade da UFPI e o Índice Integrado de Governança e Gestão(iGG)

Ao particularizar os indicadores acadêmicos da UFPI e traçar um perfil com seu iGG, observa-se que os esforços da UFPI em iniciar um processo de imersão nas boas práticas de governança a partir de 2018, com a criação da Diretoria de Governança, teve reflexo já no ano de 2021, ano em que a universidade avançou da faixa inicial para a intermediária, conforme levantamento do TCU. Entretanto essa melhoria no índice de governança ainda não foi suficiente para que esse avanço viesse a ter reflexo em seus indicadores acadêmicos (Figura 54).

Figura 54 – Indicadores Acadêmicos da UFPI e o IGG

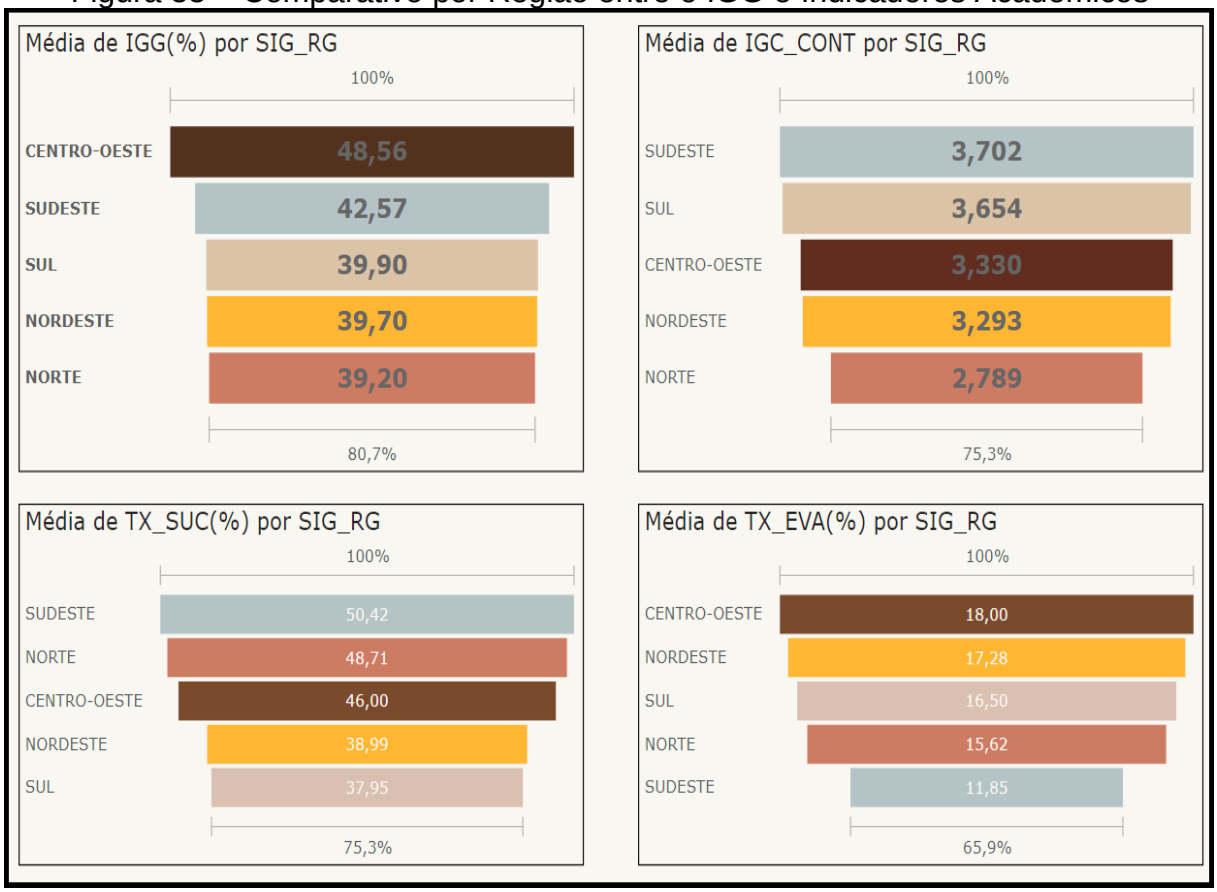


Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de a interpretação dos dados, dentro do escopo de tempo analisado, tender a uma não relação explícita entre a boa governança institucional e os bons ou maus resultados das universidades em seus indicadores acadêmicos, seja de qualidade, seja de quantidade, como podemos observar na figura 55, a **região Sudeste**, que apresente o segundo melhor IGG, com **42,57%**, possui o melhor **IGC_CONT.,** a melhor **TsG** e a menor **TeG,** o implica em uma tendência positiva. Entretanto esse cenário não se repete no tocante as universidades do **Centro Oeste**, que apesar de apresentarem o melhor IGG, não conseguem refletir esse bom desempenho em seus indicadores acadêmicos, ficando em última no tocante a **TeG** e em uma colocação mediana nós indicadores **IGC_CONT. e TsG.**

Figura 55 – Comparativo por Região entre o IGG e Indicadores Acadêmicos

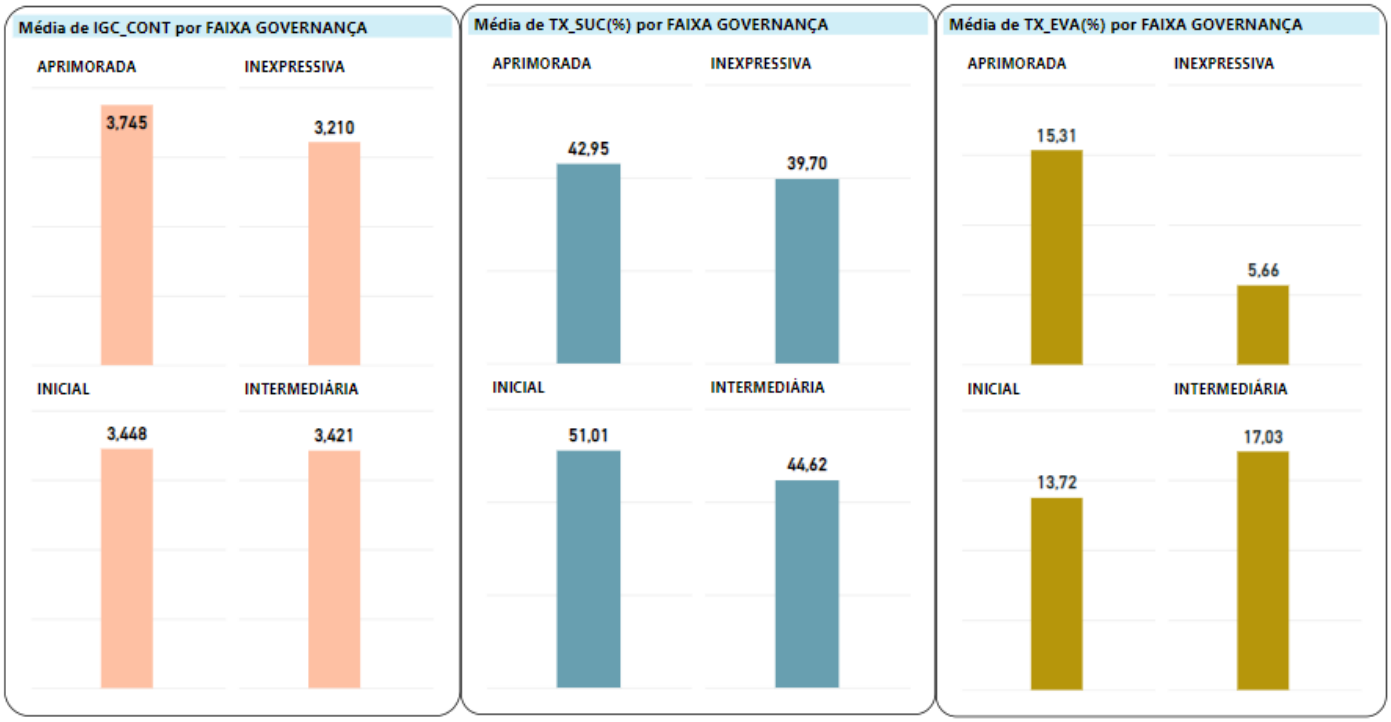


Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

Observa-se na Figura 56 que as universidades que alcançaram na média de seus Índices Integrado de Governança e Gestão, a **faixa aprimorada,** apresentaram

os melhores resultados no período em **Índice Geral de Curso,** que direciona que as IES que tem seu processo de gestão orientado pelas boas práticas de governança possam obter sucesso. No entanto, no demais indicadores essa tendência não se repetira, se destacando no tocantes a **taxa de sucesso** as universidades na **faixa inicial** e no indicador **taxa de evasão** as universidades na **faixa intermediária**.

Figura 56 – Análise por Faixa de Governança dos Indicadores de Desempenho e Qualidade



Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa (2022).

A teoria explorada nesta pesquisa sobre governança e gestão apresenta um caminho saudável que as Instituições de Ensino Superior (IES)devem seguira fim de obterem resultados de gestão eficazes e eficientes, a partir de um planejamento estratégico consciente de sua cadeia de valor. Assim, tendo a governança como funções avaliar, direcionar e monitorar a gestão, combinar as estratégias institucionais alinhadas à cadeia de valor organizacional, a partir de um planejamento estratégico orientado a resultados, tende a implicar que a aderência às boas práticas de governança tenha seus reflexos mais objetivos e claros nos resultados de gestão.

A compreensão e interiorização por parte dos gestores universitários do fato motivador da criação e existência das universidades são de fundamental importância

para que os gestores entendam a aplicabilidade da teoria sobre cadeia de valor e direcionem seus esforços em prol de entregar os melhores resultados à sociedade. E, assim, a partir da institucionalização dos princípios e diretrizes da boa governança, tendo seus conceitos inseridos no processo de gestão, os esforços unificados de todas as unidades dentro de uma organização, orientadas por objetivos específicos, entretanto em busca de resultados institucionais comuns, podem trabalhar em uniformidade e contribuir efetivamente, para que os objetivos, alcançados ou não, sejam mensuráveis, compreendidos e interpretados, gerando a capacidade de corrigir erros, potencializar acertos e impulsionar resultados. Nesse contexto de autoconhecimento institucional, os levantamentos de governança realizados pelo TCU são fundamentais para que as instituições gerem conhecimentos ao longo dos anos e, com as experiências adquiridas, as boas práticas de governança sejam reconhecidas institucionalmente.

Entretanto, considerando que o objetivo do TCU ao avaliar a boa governança das instituições públicas, é contribuir para aprimorar o modelo de gestão destas com o intuito de que a aderência às boas práticas de governança resulte em melhores resultados administrativos. Cabe aqui uma ponderação à atual metodologia de avaliação de governança realizada pelo TCU, com questionário único para todas as instituições públicas, independente das singularidades de suas cadeias de valor, ou seja, dos produtos ou serviços que elas entregam à sociedade. O fato é que o não impacto positivo dos bons resultados de governança, apresentados por algumas universidades, em seus indicadores acadêmicos, pode significar que o TCU deva reavaliar e buscar aprimorar sua metodologia de avaliação. Assim, seguem algumas considerações aos levantamentos do TCU.

Será que aplicar o mesmo questionário de avaliação sem levar em consideração determinadas particularidades e singularidades das entregas, como, por exemplo, de um banco, de um hospital e de uma universidade pública, é a melhor estratégia de mensurar o nível de governança dessas organizações, considerando, respectivamente, que uma tem como um de seus principais produtos o lucro, outra, salvar vidas e a outra, formar profissionais, as quais apresentam níveis de intensidade competitiva pelos resultados totalmente diferentes?

Será que o TCU não deveria identificar e isolar variáveis que possam implicar sensivelmente nos resultados e assim categorizar e agrupar as organizações para ter uma melhor sensibilidade do nível de governança das instituições, a fim de

produzir questionários direcionados a cada realidade e singularidade de cadeias de valores?

Será que simplesmente responder a um questionário, mesmo que evidenciando os feitos anexando arquivos que teoricamente comprovem os fatos narrados, entretanto sem associá-los a resultados alcançados, não denota uma avaliação extremamente empírica, ou seja, capaz apenas de desenvolver a capacidade evolutiva das organizações de aprenderem a responder ao questionário?

O fato é que os levantamentos de governança do TCU são fundamentais para fortalecer o processo de maturidade de governança das instituições públicas no Brasil. Contudo, entende-se que reavaliar a metodologia aplicada, é necessário para que os bons ou maus resultados nos levantamentos, sejam refletidos na qualidade dos produtos e serviços entregue à sociedade pelas instituições públicas. Assim, ter um bom nível de governança, sem representar eficácia e eficiência administrativa, pouco incentivará as instituições públicas a aprimorarem-se em seus processos de governança.

Outro fator que pode ser preponderante para deteriorar os efeitos das boas práticas de governança nos indicadores de gestão acadêmica e deve ser investigado, é processo de gestão das universidades, no que se refere à escolha dos reitores, gestores máximos das Instituições Federias de Ensino Superior no Brasil.

A escolha de reitores é regulamentada no decreto nº 1.916, de 23 de maio 1996, fundamentado nas leis nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995, nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, nº 6.420, de 3 de junho de 1977, e nº 7.177, de 19 de dezembro de 1983, as quais supervalorizam a categoria docente, alijando do processo decisório a categoria técnico-administrativa. Isso motiva e induz os reitores eleitos a perpetuar seu grupo político no poder, escolher gestores para os diversos cargos que compõem a estrutura organizacional das universidades, prioritariamente baseados em interesse político e não em fortalecer o processo de gestão com servidores, seja ele docente ou técnico administrativo, capacitados e com conhecimento apropriado para liderar pessoas e conduzir eficientemente as pastas para as quais são indicados. Essa estratégia caminha em desencontro com a teoria burocrática de Weber, no tocante à valorização do conhecimento especializado, o

que naturalmente fragiliza o processo de gestão e consequentemente vir a deteriorar os resultados.

No tangente à metodologia de acompanhamento realizado pelo MEC dos indicadores acadêmicos, a carência de parâmetros de sucesso, ou seja, a falta de uma definição do que é bom ou ruim, nos indicadores de desempenho, taxa de sucesso e taxa de evasão, não estimula esforços das universidades para alcançarem metas em nível nacional, ficando a critério de cada instituição aferir ou não o que pretende alcançar. E, considerando que a formação de alunos representa, basicamente, o retorno sobre investimento dos recursos públicos feito pelo governo federal, nas universidades, cabe ao MEC dispensar maior atenção a esse processo de monitoramento incitando a competitividade em pró do melhor resultado.

Sintetiza-se esta pesquisa com a seguinte compreensão sobrea maturidade de governança e seus efeitos nos resultados de gestão: a maturidade de governança é sustentada pela capacidade das organizações de otimizarem seus processos organizacionais, alinhados a um planejamento estratégico, dirigido por uma cadeia de valor instruída pela missão e visão institucionais, norteada pelas diretrizes e princípios da boa governança e fomentada por uma gestão orientada a resultados, que devem conduzir a organização à eficiência e à eficácia administrativa no que propõe a natureza de sua existência.

Por fim, esta pesquisa apresentou variáveis que, no contexto das universidades federais brasileiras, devem ser isoladas e estudadas, com o objetivo de identificar possíveis fatores internos e externos às universidades, que possam ser tratados a fim de potencializar os efeitos da boa governança nos resultados de gestão e o produto ensino ser entregue com o maior desempenho, no tocante a formação de alunos, e a melhor qualidade, no tangente a formação dos profissionais entregue a sociedade. Assim, tenho como base estas diretrizes, acredito que exista um quarto mecanismo de governança associado a competitividade, que sendo identificado suas características, possa potencializada os instrumentos de Liderança, Estratégia e Controle e gravitarem torno destes com a capacidade de potencializar os resultados.

REFERÊNCIAS

ALFA-GUIA, P. **Hacial a construcción colectiva de un marco conceptual para analizar, predecir, evaluar y atender el abandono estudiantilen la educación superior.** [s.l: s.n.], 2013. Disponível em: http://www.alfaguia.org/www-alfa/index.php/es/. Acesso em: 18 dez. 2018.

AVELAR, Odilar do Viana. **Reorganização Burocrática, Institucionalização e Governança Corporativa: um estudo em uma empresa de economia mista**. **Perspectiva sem Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 1, p. 120-36, 2012.

BARBOSA, G.D.; FREIRE, F.D.; CRISÓSTOMO, V.L. (2011). SCIELO. **Análise dos Indicadores de Gestão das IFES e o Desempenho Discente no ENADE**. Disponível em:https://www.scielo.br/j/aval/a/FH3mwygBDYJpQLnhwDjTS4f/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 06 out. 2022.

BRASIL. Governo Federal. **Lei n° 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 02 jul. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar 131, de 27 de maio de 2009.** Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm. Acesso em: 23 dez. 2021.

BRASIL. L**ei de Acesso à Informação N° 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm. Acesso em: 12 dez. 2021.

BRASIL. Governo Federal. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htmAcesso em: 17 jul.2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 840, de 24 de agosto de 2018**. Dispõe sobre os procedimentos de competência do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira referentes à avaliação de instituições de educação superior, de cursos de graduação e de desempenho acadêmico de estudantes. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-

/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/38406804/do1-2018-08-27-portaria-normativa-n-840-de-24-de-agosto-de-2018-38406450. Acesso em: 17 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020a**.Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Disponível em: http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261. Acesso em: 09 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Decreto n° 10.382, de 28 de maio de 2020b**.Institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal, e remaneja, em caráter temporário, Funções Comissionadas do Poder Executivo. **Diário Oficial da União,** ed. 102, seção 1, p. 3, de 29 maio 2020.

BUTA, B.O.; TEIXEIRA, M.A.C. **Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática**. **Organizações & Sociedade** [online], v. 27, n. 94, pp. 370-395, 2020.Epub 10 ago 2020. ISSN 1984-9230.

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, TMG. **Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes**. *In:* FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **A saúde no Brasil em 2030** - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde [online]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. Vol. 1. pp. 135-194. ISBN 978-85-8110-015-9.

CASTELO BRANCO, Pedro H. Villas Bôas. **Burocracia e crise de legitimidade: a profecia de Max Weber**. **Lua Nova:** Revista de Cultura e Política [online], n. 99, pp. 47-77, 2016. ISSN 1807-0175.

CGU–CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Portal da Transparência Pública**. 2022. Disponível em: https://www.transparencia.gov.br/. Acesso em: 02mar. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2000; Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico Fundamento e Aplicações.**Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COSTA, A.C.P.; LEAL, A.F.P.L.; NASCIMENTO, C.B. do; MENDONÇA, C.M.C. de; GUERRA, L.C.B. Alinhamento da Gestão de Processos com os Mecanismos do Modelo de Governança Pública do TCU: o estudo de caso em uma Universidade Federal da Amazônia Oriental. **Revista do Serviço Público,** v. 69, n. 3, p. 741-742, 2018.

DIAS, E.D. Conceitos de Gestão e Administração: uma revisão crítica. **REA - Revista Eletrônica de Administração**- FACEF, vol.1, n. 1, jul./dez. 2002. Disponível em: https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160/16. Acesso em: 22 dez de 2021

DRUCKER, Peter Ferdinand**. Administração, tarefas, responsabilidades, práticas.** Management: tasks, responsibilities and practices. Tradução de Carlos A. Malferrari et. al. 3 vol. São Paulo: Pioneira, 1975.

EUAX.**Cadeia de valor:** o que é, para que serve e exemplo de aplicação na gestão de processo. 2019. Disponível em: https://www.euax.com.br/2019/10/cadeia-de-valor. Acesso em: 15 abr. 2022.

EISSMANN, J. C.; STEFENON, S. F.; ARRUDA, P. A. Gestão Estratégica como Ferramenta para Governança Corporativa: um estudo de caso. **Revista Espacios**, a.17, v.38, n.16, p. 22.2016.

EPRCONSULTORIA. **Cadeia de valor:** o que é e quais são seus elementos. 2022. Disponível em: https://eprconsultoria.com.br/cadeia-de-valor/. Acesso em:22 maio2022.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresas** [online],v. 51, n. 5, pp. 424-439, 2011.Epub 27 set. 2011. ISSN 2178-938X.

FEIJOO, A. M. (s.d.). **Estatística Descritiva** - medidas de tendência central. Disponível em:https://books.scielo.org/id/yvnwq/pdf/feijoo-9788579820489-05.pdf. Acesso em: 14 jan. 2022.

FERREIRA, Ademir Antônio. **Gestão Empresarial:** de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de H. **Novo Dicionário Aurélio** – Século XXI. São Paulo: Nova Fronteira, 1997.

FERREIRA, Glinton José Bezerra de Carvalho. Governança Corporativa Aplicada ao Setor Público: o controle interno como um dos núcleos de implementação.**Revista Controle**- Doutrina e artigos, v.14, n.1, p. 39-73, 2016.

FERRY, L.; AHRENS, T.Using management control to understand public sector corporate governance changes:localism, public interest, and enabling control in an English local authority.**Journal of Accounting & Organizational Change**, vol. 13, n. 4, pp. 548-567, 2017.

FONTANA, F. Técnicas de pesquisa. *In:*MAZUCATO, T. (org.). **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018.

FREIRE, F. D.; CRISÓSTOMO, V. L.; CASTRO, J. E. Análise do desempenho acadêmico e indicadores de gestão das IFES.**Revista Produção Online**, [S. l.], v. 7, n. 4, 2008. DOI: 10.14488/1676-1901.v7i4.57. Disponível em: https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/57. Acesso em: 14 de Jan de 2022.

GODOI, A.F.; SILVA, L.F.; CARDOSO, O.O.Ensaio teórico sobre a burocracia em Weber, o conflito de agência e a governança corporativa: uma reflexão sobre a burocracia profissionalizante.**Revista de Administração de Roraima, v.**7, n. 2, p. 426-47, 2018.

GOMEZ-BETANCOURT, G.; ZAPATA-CUERVO, N.**Governança Corporativa: uma comparação de códigos de governança no mundo e um modelo para empresas latino-americanas familiares e não familiares**. **Entramado** [online], vol.9, n.2, pp.98-117, 2013. ISSN 1900-3803.

GOODE, W.J.; HATT, P.K. **Métodos em Pesquisa Social**. 4.ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1972.ID:5c802dda86201

GORDEEFF, Nicolau. **Como distinguir os diferentes níveis de Planejamento Organizacional em Administração Geral**. 2020. Disponível em: https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/como-distinguir-os-diferentes-niveis-deplanejamento-organizacional-em-administracao/. Acesso em: 09 jan. 2020.

GREATGROUP. **Etapas de um Planejamento Estratégico.** 2018. Disponível em: https://www.greatgroup.com.br/consultoria-empresarial/. Acesso em: 16 fev. 2022.

HBS – HARVARD BUSINESS SCHOOL. (s.d.). **The Value Chain.**Disponível em:https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-value-chain.aspx. Acessoem: 23 maio 2022.

HINNA, A., DE NITO, E., MANGIA, G., SCAROZZA, D., TOMO, A. (2014), **Advancing Public Governance Research:** individual and collective dynamics in and around the boardroom, mechanisms, roles and consequences of governance: emerging issues (Studies in Public and Non-Profit Governance, Vol. 2), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 3-39.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.**Governança corporativa**. Disponível em: https://www.ibgc.org.br/quemsomos. Acessoem: 12 jul. 2020.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.**O que é governança corporativa**. Disponível em: https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa. Acessoem: 18 fev. 2020.

IM, T. (2017).**Revisiting Bureaucratic Dysfunction**: the role of bureaucracy in democratization, the experience of democracy and bureaucracy in South Korea (Public Policy and Governance, Vol. 28), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 1-

21.

INFOPEDIA.**Michael Porter**. 2003.Disponível em:https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/$michael-porter. Acesso em: 20 abr. 2022.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Exame Nacional de Desempenho do Estudante.** 2016. Disponível em:https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/enade. Acesso em: 14 jan. 2022.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Inep divulga CPC e IGC, indicadores de qualidade da educação superior.**2019.Disponível em:https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior/inep-divulga-cpc-e-igc-indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior. Acesso em: 15 dez. 2021.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA.**NOTA TÉCNICA N. 5/2020.**2020a. CGCQESDAES. Metodologia de Cálculo do Conceito Enade 2019. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/notas_tecnicas/2019/NOTATECNICA_N_5-2020_CGCQES-DAES_Metodologia_de_calculo_do_Conceito_Enade_2019.pdf. Acesso em: 21 nov. 2021.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior.** 2020b.Disponível em:https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados. Acesso em: 11 out. 2021.

INEP– INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA.**Resultado dos Indicadores de Qualidade da Educação Superior.**2020c.Disponível em https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior. Acesso em: 10 out. 2021.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Indicadores de Qualidade da Educação Superior**. 2021. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e- indicadores/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior. Acesso em: 10 jan. 2022.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Pesquisas, estatísticas e indicadores**. 2022a. Disponível em:https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores. Acesso em: 5 out.2022.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. 2022b. **Indicadores de Qualidade da Educação**

Superior. Disponível em: https//www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior. Acesso em: 06 jan. 2022.

INSTITUTO LOBO.**Esclarecimentos Metodológicossobre os Cálculos de Evasão.**2012. Disponível em**:** https://www.institutolobo.org.br/core/uploads/artigos/art_078.pdf.Acessoem: 06jan. 2022.

JACKSON, M.The eighteenth century antecedents of bureaucracy, the Cameralists.**Management Decision**, vol. 43, n. 10, pp. 1293-1303, 2005.

JACOMETTI, Márcio. Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro:uma análise a partir da perspectiva weberiana. **Revista de Administração Pública** [online], v. 46, n. 3, pp. 753-773, 2012.Epub 22 jun. 2012. ISSN 1982-3134.

JERONYMO, C.A.L.; SILVA, E.R. da; TANIZAKI-FONSECA, K.Boa Governança e Participação Social: uma leitura crítica das políticas públicas de unidades de conservação da natureza do Brasil.**Raega,** v.50, p. 107, 2021.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G.Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?**Revista de Administração Pública** [online], v. 40, n. 3, pp. 479-499, 2006.Epub 30 nov. 2007. ISSN 1982-3134.

LACERDA, L. L.V. de; FERRI, C.; DUARTE, B. K. SINAES: avaliação, accountability e desempenho. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 21, n. 3, pp. 975-992, 2016.

LIMA JÚNIOR, P.; BISINOTO, C.; DE MELO, N.S.; RABELO, M.Taxas longitudinais de retenção e evasão: uma metodologia para estudo da trajetória dos estudantes na educação superior. **Ensaio:** Avaliação de Políticas Públicas Educacionais, Rio de Janeiro, v. 27, n.102, p. 157-178, jan./mar. 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/ensaio/v27n102/1809-4465-ensaio-27-102-0157.pdf. Acesso em: 17 jul. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados social. São Paulo: Atlas, 1991.

MARQUES, P.V. da S.B.; PETER, M. da G.A.; NASCIMENTO,C.P.S.; MACHADO, M.V.V.Governançanas Universidades Federais do Brasil segundo o “Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública” do Tribunal de Contas da União.**Revista Controle -** Doutrina e Artigos, v. 18, n. 2, p. 164-96, 2020.

MATIAS-PEREIRA, J. A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público.**Revista Eletrônica de Administração Pública e Gestão Social**, v.2, n.1, pp. 109-134, jan./mar. 2020.

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO.**Indicadores de Gestão.**2020. Disponível em http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/indicadores.pdf. Acesso em: 06 jan. 2022.

MICHAELIS**.Dicionário prático inglês-português,português-inglês**.São Paulo: Companhia Melhoramentos,1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 24.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MIRANDA, R.A. de; AMARAL, H.F. Corporate Governanceand Social Responsibility Management in State-ownedEnterprises/Governanca Corporativa e Gestão Socialmente Responsável em Empresas Estatais.**Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, v.45, n.4, p.1069, 2011.

MORETTI, I. **Hipótese do TCC:**veja como formular exemplos prontos. 2021. Disponível em:https://viacarreira.com/hipoteses-do-tcc/. Acesso em: 21 jan. 2021.

MOROSINI, M.C.; CASARTELLI, A. de O.; SILVA, A.C.B. da; SANTOS, B.S. dos; SCHMITT, R.E.; GESSINGER, R.M. **A evasão na educação superior no Brasil:** uma análise da produção de conhecimento nos periódicos Qualis entre 2000-2011. *In*: Conferencia Latino Americana sobre Abandono em la Educación Superior (CLABES), 1, 2011, Nicarágua.

NARDES, A. G**overnança pública:** o desafio do Brasil. DOI: 10.5281/ZENODO.4624351. Belo Horizonte: Forum, 2021.

NARDES, João Augusto Ribeiro**;** BRITES, Elise Eleonore de.Governança:uma boa prática.**Migalhas** (jornal online). 25 ago. 2021. Disponível em: https://www.migalhas.com.br/coluna/governan%C3%A7a-uma-boa-pratica/350617/governanca-e-o-processo-de-tomada-de-decisao. Acesso em: 16 jan. 2022.

OLIVEIRA, A. G.; PISA, B. J**.** IGovP: índice de avaliação da governança pública – instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Rev. Adm. Pública** [online],vol.49, n.5, pp. 1263-1290, 2015. ISSN 0034-7612. DOI: 10.1590/0034-7612136179. =

OLIVIERI, C.;NESTLEHNER,J.; PAIVA JR, P.C.A. Governança, governança corporativa e governança pública: os diferentes debates de um conceito em construção. **Revista Eletrônica de Administração** (Online), v. 17, n.2, ed. 33, jul-dez., 2018.ISSN: 1679-9127 Disponível em: http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/viewFile/1366/1188#:~:text=A%20principal%20diferen%C3%A7a%20entre%20elas,privadas%20s%C3%A3o%20governadas%20e%20administradas. Acesso em: 15 jul. 2020.

PALUDO, A. V.; OLIVEIRA, A. G.**Governança organizacional pública e planejamento estratégico.**1. ed. São Paulo: Editora Foco, 2021.

PASCOAL, Márcia Néa Oliveira; OLIVEIRA, OderleneVieirade. Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira.**Administração Pública e Gestão Social,**v.11, n. 2, p.215-31, 2019.

PORTAL TCU. Perfil **Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas – 2021**. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E7BE7E47C017C0DA388291F10. Acesso em: 10 jan. 2022.

POTTER, M. (1985). The Value Chain From Competitive Advantage. Disponível em:https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5877487/mod_resource/content/1/The%20Value%20Chain%20-%20Competitive%20Advantage.pdf. Acesso em: 03 maio 2022.

PROPLAN. **Guia de Elaboração e Planejamento do PDI.**2020. Disponível em: https://proplan.ufpi.br/images/conteudo/PROPLAN/PDI/Estrategia-PDI_FINAL18.pdf. Acesso em:25 maio 2022.

RAMOS, K.H.C.; MONTEZANO, L.; PINHEIRO, A.O.; AVELAR, M.daC.Percepções de comitês sobre a aplicação da governança pública federal.**Revista eletrônica de estratégia & negócios,** v. 14, n. 1, p. 95, 2021.

RAMOS, S.S.; VIEIRA, K.M.; PARABONI, A.L.Governança Corporativa em Organizações Públicas:aplicaçãodo limpe na mesorregião Centro-Ocidental Rio-Grandense.**Revista Administração em Diálogo,** v. 19, n. 1, p. 1-31,2017.

MATIAS-PEREIRA, J. **A Governança Corporativa Apliacada no Setor Público.** Revista eletrônica de Administração Pública e Gestão Social , v.2, n.1, pp. 109-134, jan./mar. 2010

RICARDINO, Álvaro; MARTINS, SofieTortelboomAversari. Governança corporativa: um novo nome para antigas práticas?**Revista Contabilidade & Finanças** [online], v. 15, n. 36, pp. 50-60, 2004.Epub 09 jun. 2011. ISSN 1808-057X.

RISTOFF, Dilvo I. Apresentação.*In*: DIAS SOBRINHO, José. **Universidade e avaliação:**entre a ética e o mercado. Florianópolis: Insular, 2002.

ROBALO, A. Eficácia e Eficiência Organizacional. **Revista Portuguesa de Gestão,** v.12, 1995. Disponível em: https://repositorio.iscteiul.pt/bitstream/10071/1383/5/robalo_RPG_1995.pdf . Acesso em: 23 set. 2021

RODRIGUES, G.O.; ANTUNES, M.C.; MOREIRA, C.R.; SALES, E.dosS.; ANTUNES,J.Governança aplicada ao setor público:um estudo bibliométrico dos últimos cinco anos.**Informe GEPEC,** v. 24, n. 2, p. 11,2020.

ROTHEN, José Carlos; BARREYRO, Gladys Beatriz. Avaliação da Educação Superior no segundo governo Lula: Provão II ou a reedição de velhas práticas? **Educ. Soc.**, Campinas, v. 32, n. 114, p. 21-38, jan./mar. 2011.

ROVAI, A. P.; BAKER, J. D.; PONTON, M. K. **Social science research design and statistics**: a practitioner's guide to research methods and SPSS analysis. Watertree Press, 2012.

SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Sulian. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública** [online], v. 53, n. 4, pp. 732-752, 2019.

SARAIVAEDUCAÇÃO. Saiba o que é o conceito ENADE, como calcular e onde encontrar.**Blog Saraiva Educação.** São Paulo, 20 abr. 2021.Disponível em: https://blog.saraivaeducacao.com.br/conceito-enade/#:~:text=Conceito%20Enade%20e%20Notas%20Finais,%2C%203%2C%204%20ou%205. Acesso em: 08 nov. 2021.

SARAIVA, I. (2002). TCU DECISÃO 408/2002 - PLENÁRIO. Disponível em https://sites.unipampa.edu.br/proplan/files/2022/01/decisao-no-408-2002-tcu-plenario.pdf. Acesso em 20 de 10 de 2021.

SHAPIRO, Abraham. O real conceito de gestão.**Blog Profissão Atitude.**12 out.2016. Disponível em: https://profissaoatitude.com.br/blog/post/o-real-conceito-de-gestao. Acesso em: 21 maio 2022.

SILVA, Flávia De Araújo E; MARTINS,Túlio César Pereira Machado; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. "**Redes Organizacionais No Contexto Da Governança Pública: A Experiência Dos Tribunais De Contas Do Brasil Com O Grupo De Planejamento Organizacional.**" Revista Do Serviço Público 64.2 (2014): 249-71..

SILVA FILHO, R.L.L.; MONTEJUNAS, P.R.; HIPÓLITO, O.; LOBO, M.B. de C.M. Evasão no Ensino Superior Brasileiro. Instituto Lobo para o desenvolvimento da educação, ciência e tecnologia. **Cadernos de Pesquisa**, v.37, n. 132, p.641-659,set/dez, 2007.

SILVA, F.de A.E.; MARTINS,T.C.P.M.; CKAGNAZAROFF, I.B.Redes Organizacionais no Contexto da Governança Pública: aexperiênciados tribunais de contas do Brasil com ogrupode planejamento organizacional.**Revistado Serviço Público,**v. 64, n. 2, p 249-71, 2014.

SILVA, Marcelo Rodrigues; VICENTIN, Ivan Carlos.Práticasde Comunicação da Governança Pública em Municípios Brasileiros por Intermédio de Portais Governamentais.**Revista Tecnologia eSociedade,**v. 14, n. 39,2018.

SILVA, P.T.; PINTO, V.C.; RITA, L.P. Indicadores de gestão do ensino superior e sua correlação e retenção: uma análise da taxa de sucesso na graduação em seis instituições federais de ensino entre 2006 e 2015.*In:*VISINGEP – Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade. São Paulo, 2017.**Anais ...**Disponível em: https://singep.org.br/6singep/resultado/506.pdf.Acesso em: 26 maio 2022.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Orientações para Cálculo dos Indicadores de Desempenho.** 2002. Disponível em:http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/indicadores.pdf. Acesso em: 03 ago. 2021.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO.**Levantamento de Governança**. 2014a. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A258F4375B0158F83BE82A1A2E. Acesso em: 07 jan. 2022.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO.**Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública.** Versão 2. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Brasília: TCU, 2014b. 80 p.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO.**Levantamentos de Governança do TCU**. 2017a. Disponível em:https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F62B15ED20162E39DB9C50879. Acesso em:21 out. 2021.

TCU– TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO.**TCU divulga dados inéditos sobre governança na administração pública federal.** 2017b. Disponível em:https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-divulga-dados-ineditos-sobre-governanca-na-administracao-publica-federal.htm/. Acesso em: 14 jul.2020.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO.**Acórdão 2.699/2018**. Sumário: relatório de acompanhamento. Análise da capacidade de governança e gestão em 526 órgãos e entidades da administração pública federal. Apuração dos índices de governança e gestão em 2018. Divulgação de informações. Arquivamento. Grupo I – classe v – Plenário. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E674256D0016744D92B895862. Acesso em: 11 Dez. 2021.

TCU–TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança do Setor Público.**2020. Disponível em:https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/. Acesso em: 2 jan. 2022.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO.**Governança Pública**.2021a.Disponível em:https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/. Acesso em:01 jul. 2022.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO.**Governança no TCU**. 2021b. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/governanca/governanca-no-tcu/mecanismos-de-governanca/. Acesso em: 12 nov. 2021.

TREASY. (2017). **Tudo sobre Peter Drucker:** conheça quem foi o Pai da Administração Moderna e autor de O Gestor Eficaz. Disponível em: https://www.treasy.com.br/blog/peter-drucker/. Acesso em: 05 jun. 2022.

WEBER, Max. Burocracia. In: GERTH, Hans H.; MILLS, C. Wright. **Ensaios de Sociologia.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.p. 229 – 264.

ZIMERMMANN, F. **Gestão da Estratégia com uso do BSC. Curso de Introdução a Gestão de Projetos**. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1141/1/M%C3%B3dulo_2.pdf>.. Acesso em: 25 maio 2021

APÊNDICES

APÊNDICE A - Indicadores de Governança das Universidades Públicas Brasileiras dos anos de 2017, 2018 e 2021

Tabela 1 –Indicadores de Governança de Governança

	iGest Pessoas	iGov Pessoas	iGest TI	iGov TI	IGest Contrat	IGov Contrat	iGov Pub	iGG
AC								
Fundação Universidade Federal do Acre								
2018	16,06%	23,66%	35,86%	22,47%	15,05%	23,48%	33,64%	25,10%
2021	31,28%	40,19%	27,55%	31,82%	33,10%	26,23%	46,45%	37,87%
AL								
Universidade Federal de Alagoas								
2017	21,03%	19,63%	19,51%	23,93%	2,14%	7,79%	19,11%	15,47%
2018	44,36%	30,79%	16,31%	24,13%	32,41%	27,66%	16,22%	27,21%
2021	44,42%	35,74%	40,88%	41,87%	27,28%	25,72%	33,91%	37,67%
AM								
Fundação Universidade do Amazonas								
2017	20,82%	28,78%	20,97%	14,43%	37,56%	40,30%	34,56%	28,54%
2018	22,90%	35,64%	27,89%	33,78%	33,33%	48,22%	53,58%	34,78%
2021	11,04%	35,47%	29,55%	31,46%	33,99%	24,16%	49,26%	31,91%
AP								
Fundação Universidade Federal do Amapá								
2017	49,16%	49,08%	39,35%	64,43%	28,08%	26,55%	51,42%	42,05%
2018	43,72%	48,27%	44,66%	48,01%	23,06%	21,06%	50,33%	40,64%
2021	31,53%	40,78%	18,10%	35,96%	52,76%	59,47%	47,08%	39,22%
BA								
Universidade Federal da Bahia								
2017	17,68%	18,34%	37,06%	31,83%	33,14%	33,28%	22,40%	27,69%
2018	18,53%	18,02%	34,00%	26,40%	45,88%	36,60%	19,23%	28,91%
2021	77,94%	68,79%	71,15%	60,28%	81,55%	71,84%	64,72%	73,23%
Universidade Federal do Oeste da Bahia								
2017	25,98%	29,08%	22,76%	31,15%	44,05%	39,74%	28,09%	30,22%
2018	15,38%	25,42%	22,60%	23,89%	45,91%	34,97%	35,94%	29,94%
2021	52,16%	62,83%	50,13%	57,22%	61,85%	51,73%	70,29%	60,73%
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia								
2017	17,36%	25,56%	13,70%	15,50%	20,41%	25,86%	37,12%	22,23%
2018	23,29%	26,87%	12,78%	19,52%	20,99%	34,24%	35,51%	23,46%
2021	14,72%	27,48%	28,11%	21,57%	53,20%	34,01%	35,41%	29,97%

Universidade Federal do Sul da Bahia								
2017	8,41%	17,89%	12,48%	13,68%	38,30%	34,84%	30,87%	22,61%
2018	3,77%	8,19%	2,90%	2,16%	20,03%	18,57%	14,90%	10,39%
2021	6,81%	28,62%	15,83%	26,28%	22,40%	16,98%	43,65%	23,33%
CE								
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira								
2017	10,11%	17,08%	15,84%	9,74%	32,01%	26,01%	28,14%	21,62%
2018	13,82%	15,53%	20,62%	18,67%	9,90%	16,79%	18,58%	15,64%
2021	21,51%	24,59%	39,69%	32,04%	38,75%	30,21%	27,73%	34,83%
Universidade Federal do Cariri								
2017	14,82%	28,14%	9,52%	16,31%	10,66%	20,25%	46,74%	20,58%
2018	35,36%	44,94%	42,93%	32,17%	19,66%	19,19%	56,35%	38,90%
2021	41,26%	49,51%	58,45%	59,93%	66,33%	51,45%	57,26%	54,14%
Universidade Federal do Ceará								
2017	34,43%	28,49%	41,68%	34,49%	34,46%	35,55%	24,55%	33,81%
2018	42,24%	49,71%	59,75%	69,00%	47,60%	48,77%	55,56%	51,19%
2021	51,77%	69,45%	54,98%	56,42%	78,28%	86,62%	81,31%	69,64%
DF								
Fundação Universidade de Brasília								
2017	19,04%	36,73%	22,63%	18,44%	46,65%	46,34%	51,05%	35,00%
2018	31,83%	44,37%	27,66%	35,18%	59,36%	55,46%	55,43%	43,83%
2021	88,07%	88,82%	70,01%	78,90%	72,28%	82,90%	91,37%	81,53%
ES								
Universidade Federal do Espírito Santo								
2018	18,55%	22,61%	38,82%	50,59%	32,19%	27,52%	30,19%	29,67%
2021	16,00%	37,63%	22,80%	34,19%	73,67%	80,05%	55,96%	47,97%
GO								
Universidade Federal de Goiás								
2017	27,67%	35,60%	41,71%	44,68%	32,32%	33,45%	37,84%	35,03%
2018	48,47%	53,93%	59,03%	77,98%	61,42%	74,41%	57,09%	56,38%
2021	67,48%	70,90%	59,30%	74,42%	41,03%	45,75%	74,68%	58,78%
MA								
Fundação Universidade Federal do Maranhão								
2017	10,10%	11,91%	16,10%	10,63%	3,23%	2,48%	12,77%	10,60%
2018	10,45%	11,16%	20,32%	13,54%	5,97%	4,77%	12,35%	12,08%
2021	24,68%	28,49%	31,14%	33,98%	39,05%	29,92%	32,68%	29,21%
MG								
Fundação Universidade Federal de Ouro Preto								
2017	27,73%	33,91%	37,70%	38,20%	33,03%	36,50%	42,30%	35,33%
2018	30,32%	33,70%	37,27%	40,79%	41,43%	45,18%	37,43%	36,49%
2021	38,00%	57,61%	52,49%	54,16%	60,65%	64,47%	73,65%	57,36%
Fundação Universidade Federal de								

São João Del Rei								
2017	41,58%	44,48%	23,76%	14,61%	40,68%	42,68%	44,20%	37,53%
2018	37,62%	40,47%	26,76%	14,50%	29,32%	38,52%	42,93%	34,40%
2021	26,80%	46,80%	28,54%	34,44%	58,64%	65,73%	59,71%	43,70%
Fundação Universidade Federal de Uberlândia								
2017	31,29%	36,85%	18,41%	14,25%	21,69%	26,72%	43,02%	28,64%
2018	23,17%	38,24%	21,73%	25,14%	44,51%	47,42%	56,48%	36,90%
2021	66,09%	64,85%	61,58%	60,91%	68,28%	67,99%	62,30%	58,98%
Fundação Universidade Federal de Viçosa								
2017	25,53%	40,51%	47,91%	52,12%	26,59%	23,96%	53,34%	38,62%
2018	21,83%	34,60%	45,85%	38,82%	40,04%	35,79%	44,45%	37,91%
2021	74,61%	85,31%	85,80%	87,44%	95,77%	97,47%	92,29%	88,76%
Universidade Federal de Alfenas								
2017	19,48%	35,43%	21,80%	32,69%	28,73%	32,57%	59,31%	32,54%
2018	7,42%	16,87%	10,49%	8,45%	29,23%	36,68%	28,38%	18,97%
2021	75,81%	64,92%	48,36%	36,33%	45,82%	48,35%	60,26%	62,14%
Universidade Federal de Itajubá								
2017	21,46%	28,45%	44,48%	33,08%	25,45%	29,42%	38,24%	32,62%
2018	18,68%	31,15%	37,84%	35,12%	26,69%	41,93%	41,36%	31,14%
2021	90,57%	94,56%	93,33%	95,46%	86,50%	64,49%	95,34%	93,21%
Universidade Federal de Juiz de Fora								
2017	18,69%	23,58%	25,97%	31,36%	5,00%	6,31%	29,75%	19,97%
2018	21,34%	27,95%	45,60%	43,26%	21,90%	23,39%	36,30%	31,11%
2021	42,86%	42,45%	37,60%	39,42%	54,45%	55,05%	42,74%	45,27%
Universidade Federal de Lavras								
2017	84,54%	73,81%	88,61%	90,73%	55,57%	57,78%	58,32%	71,80%
2018	85,11%	80,10%	83,16%	91,11%	80,54%	82,41%	76,83%	81,32%
2021	91,64%	93,08%	85,76%	91,40%	83,21%	89,68%	94,93%	90,18%
Universidade Federal de Minas Gerais								
2017	37,97%	41,89%	29,10%	26,28%	23,03%	17,93%	40,39%	32,65%
2018	45,55%	47,04%	41,41%	43,46%	40,61%	45,36%	46,19%	43,49%
2021	46,21%	46,43%	49,74%	49,26%	39,55%	31,76%	49,58%	52,18%
Universidade Federal do Triângulo Mineiro								
2017	35,67%	35,67%	32,89%	31,22%	43,93%	42,94%	35,92%	37,12%
2018	36,14%	35,26%	37,49%	29,26%	45,00%	42,13%	35,47%	38,36%
2021	77,55%	71,93%	60,45%	57,52%	73,30%	61,16%	69,45%	63,58%
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri								
2017	9,97%	24,06%	32,56%	26,43%	26,19%	29,28%	40,26%	27,49%
2018	13,08%	25,06%	34,46%	26,65%	29,90%	38,02%	40,78%	29,55%
2021	54,89%	69,47%	64,54%	73,75%	68,90%	80,81%	80,47%	72,55%
MS								
Fundação Universidade Federal da Grande Dourados								

2017	14,40%	20,85%	8,98%	7,06%	7,26%	15,70%	28,36%	14,81%
2018	14,62%	20,89%	8,62%	9,31%	30,74%	28,26%	27,79%	20,57%
2021	28,52%	41,21%	17,14%	19,82%	47,48%	34,58%	48,47%	34,00%
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul								
2017	42,63%	59,62%	82,29%	86,73%	66,78%	69,52%	79,76%	68,27%
2018	62,90%	71,05%	85,30%	91,94%	87,34%	83,14%	79,36%	78,53%
2021	88,00%	90,80%	83,00%	72,62%	93,26%	95,91%	93,69%	91,26%
MT								
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso								
2017	21,86%	32,68%	61,90%	75,49%	25,02%	29,45%	49,67%	39,97%
2018	39,08%	43,23%	74,52%	68,92%	25,83%	33,88%	52,24%	47,67%
2021	47,89%	52,90%	52,77%	51,56%	59,53%	53,39%	58,22%	53,22%
PA								
Universidade Federal do Oeste do Pará								
2017	15,94%	28,57%	24,88%	26,39%	4,89%	11,63%	43,84%	22,59%
2018	20,89%	20,84%	4,38%	8,66%	8,94%	24,58%	23,88%	14,80%
2021	38,45%	59,83%	61,71%	69,46%	80,57%	88,05%	76,43%	69,74%
Universidade Federal do Pará								
2017	49,50%	51,02%	29,02%	40,07%	7,18%	14,03%	43,89%	32,37%
2018	33,63%	40,19%	13,41%	30,69%	3,53%	10,31%	43,01%	24,00%
2021	90,97%	86,55%	82,29%	74,80%	78,11%	74,08%	82,49%	82,80%
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará								
2017	17,42%	27,76%	35,90%	32,23%	46,37%	44,75%	38,50%	34,72%
2018	8,06%	14,24%	38,07%	24,19%	50,79%	39,30%	20,43%	28,73%
2021	21,35%	41,93%	47,04%	53,80%	47,90%	41,56%	59,58%	46,20%
Universidade Federal Rural da Amazônia								
2017	52,57%	56,75%	40,90%	34,24%	50,92%	55,42%	53,63%	49,52%
2018	51,41%	58,18%	54,21%	43,86%	42,50%	68,34%	61,22%	52,50%
2021	55,85%	70,93%	51,02%	54,64%	58,28%	63,95%	80,00%	65,63%
PB								
Universidade Federal da Paraíba								
2017	85,05%	71,12%	49,59%	61,27%	69,39%	70,16%	45,41%	62,12%
2018	77,34%	62,53%	49,17%	47,28%	74,11%	72,68%	41,17%	60,18%
2021	55,19%	60,29%	52,46%	48,44%	44,87%	46,87%	60,97%	48,87%
Universidade Federal de Campina Grande								
2017	18,03%	24,41%	12,82%	9,42%	34,71%	30,58%	30,12%	23,95%
2018	28,62%	30,23%	21,78%	19,43%	45,34%	41,97%	30,23%	31,43%
2021	19,79%	26,19%	15,12%	24,86%	36,64%	30,49%	31,27%	24,20%
PE								
Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco								
2017	29,31%	40,96%	31,56%	28,23%	43,12%	48,19%	56,83%	40,36%

2018	25,09%	36,12%	43,47%	38,09%	44,73%	52,59%	51,67%	41,26%
2021	14,82%	37,81%	23,06%	25,02%	40,85%	38,25%	54,30%	38,30%
Universidade Federal de Pernambuco								
2017	12,49%	17,37%	26,01%	38,71%	9,64%	15,33%	27,97%	19,18%
2018	28,85%	33,85%	46,78%	37,21%	33,12%	37,90%	41,76%	37,50%
2021	49,53%	66,69%	58,07%	64,10%	90,10%	90,23%	78,78%	73,60%
Universidade Federal Rural de Pernambuco								
2017	58,27%	59,97%	58,83%	51,46%	51,69%	55,46%	60,27%	57,35%
2018	55,92%	58,43%	56,81%	53,83%	64,62%	63,80%	64,63%	60,56%
2021	78,88%	76,50%	60,49%	63,08%	80,08%	80,23%	74,65%	68,78%
PI								
Fundação Universidade Federal do Piauí								
2017	25,14%	34,72%	27,61%	24,23%	27,29%	23,82%	45,07%	31,41%
2018	22,85%	31,89%	17,42%	24,57%	34,70%	35,78%	44,14%	30,10%
2021	9,98%	34,30%	38,95%	33,05%	54,88%	52,25%	51,97%	40,24%
PR								
Universidade Federal da Integração Latino-Americana								
2017	26,35%	25,03%	24,86%	35,68%	38,02%	34,35%	18,33%	26,85%
2018	40,85%	39,48%	51,95%	43,18%	60,78%	61,60%	40,13%	48,05%
2021	17,71%	30,65%	36,29%	34,97%	51,39%	44,96%	42,21%	39,83%
Universidade Federal do Paraná								
2017	15,43%	15,19%	9,89%	8,88%	17,12%	18,46%	17,80%	15,05%
2018	21,51%	22,99%	32,80%	30,38%	29,20%	31,62%	25,11%	26,91%
2021	63,98%	63,89%	50,74%	49,80%	82,02%	62,71%	62,90%	63,95%
Universidade Tecnológica Federal do Paraná								
2017	19,27%	16,32%	18,63%	12,99%	19,50%	17,54%	13,03%	17,59%
2018	27,00%	25,20%	54,83%	55,65%	10,64%	26,45%	25,39%	29,04%
2021	33,27%	48,59%	49,11%	45,00%	61,09%	57,82%	58,75%	47,47%
RJ								
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro								
2017	6,34%	9,15%	3,80%	3,88%	6,58%	8,43%	13,17%	7,49%
2018	22,94%	39,44%	50,65%	60,30%	22,53%	23,65%	63,97%	40,32%
2021	49,61%	50,75%	54,03%	50,21%	61,87%	44,07%	55,15%	54,09%
Universidade Federal do Rio de Janeiro								
2017	25,75%	25,88%	22,86%	17,20%	25,87%	30,13%	29,22%	25,95%
2018	19,94%	20,17%	13,10%	13,45%	15,98%	18,60%	23,07%	18,11%
2021	61,57%	57,40%	29,50%	20,20%	57,10%	69,78%	59,60%	57,01%
Universidade Federal Fluminense								
2018	17,73%	24,63%	37,86%	30,99%	34,83%	31,96%	31,34%	30,19%
2021	22,46%	42,26%	53,53%	44,77%	48,29%	48,17%	56,17%	42,20%
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro								

2017	20,38%	20,84%	37,29%	25,14%	10,67%	12,28%	23,06%	22,98%
2018	23,11%	28,55%	27,45%	15,32%	22,02%	39,69%	36,78%	27,45%
2021	20,95%	36,40%	21,95%	31,50%	35,84%	27,93%	43,56%	28,67%
RN								
Universidade Federal do Rio Grande do Norte								
2017	79,48%	67,97%	64,98%	51,80%	21,29%	23,47%	42,39%	51,95%
2018	85,74%	80,13%	71,54%	59,70%	67,58%	63,06%	72,99%	74,56%
2021	100,00%	97,50%	94,50%	87,30%	99,26%	99,63%	95,84%	96,34%
Universidade Federal Rural do Semi árido								
2017	26,46%	29,57%	41,06%	32,58%	33,46%	34,98%	33,83%	33,83%
2018	44,86%	39,73%	57,15%	48,45%	47,60%	46,88%	39,04%	46,79%
2021	45,59%	46,20%	52,77%	38,75%	77,19%	61,00%	43,37%	49,35%
RO								
Fundação Universidade Federal de Rondônia								
2017	15,74%	21,58%	30,43%	24,77%	59,53%	59,06%	33,98%	35,04%
2018	8,21%	31,60%	60,92%	66,42%	34,78%	35,09%	61,05%	41,19%
2021	32,66%	34,01%	46,38%	42,89%	25,34%	31,44%	35,53%	33,06%
RR								
Universidade Federal de Roraima								
2017	15,18%	23,60%	10,14%	8,29%	24,02%	30,62%	35,38%	21,25%
2018	14,64%	20,66%	7,24%	9,85%	21,29%	33,48%	28,28%	18,08%
2021	58,32%	67,01%	61,68%	67,29%	69,54%	63,84%	72,13%	66,95%
RS								
Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre								
2017	15,64%	22,12%	20,36%	21,25%	26,23%	24,41%	31,61%	23,56%
2018	11,06%	19,80%	34,05%	27,50%	26,69%	23,02%	30,06%	25,27%
2021	43,38%	48,34%	33,02%	42,50%	70,67%	49,52%	51,59%	50,15%
Fundação Universidade Federal do Pampa								
2017	19,64%	31,20%	40,46%	29,14%	34,03%	40,01%	49,71%	36,21%
2018	50,54%	57,14%	56,98%	45,76%	56,65%	58,34%	63,25%	56,92%
2021	22,96%	29,62%	23,31%	21,73%	40,65%	27,82%	35,40%	32,42%
Fundação Universidade Federal do Rio Grande								
2017	49,82%	53,28%	16,29%	10,01%	38,34%	42,86%	46,21%	37,55%
2018	58,53%	53,23%	38,12%	25,64%	58,16%	60,24%	43,72%	49,62%
2021	73,73%	69,76%	71,22%	55,54%	57,18%	73,55%	67,72%	63,93%
Universidade Federal de Pelotas								
2017	23,88%	35,02%	48,02%	51,29%	33,09%	34,39%	50,37%	39,10%
2018	21,98%	32,08%	40,92%	53,94%	32,57%	35,75%	44,91%	35,09%
2021	38,18%	43,32%	50,18%	47,73%	40,20%	37,32%	51,08%	45,32%
Universidade Federal de Santa Maria								
2017	32,94%	33,03%	25,47%	26,66%	26,97%	29,60%	32,96%	29,59%
2018	34,12%	39,50%	20,74%	21,31%	34,86%	38,86%	45,51%	34,15%

2021	52,51%	59,66%	23,89%	37,36%	67,29%	61,15%	66,24%	50,22%
Universidade Federal do Rio Grande do Sul								
2017	47,50%	36,23%	47,61%	42,78%	19,17%	15,47%	19,90%	33,50%
2018	46,96%	48,56%	68,64%	62,85%	45,89%	28,19%	51,67%	53,02%
2021	55,78%	52,99%	68,41%	58,20%	57,96%	44,73%	50,69%	56,61%
SC								
Universidade Federal da Fronteira Sul								
2017	19,69%	31,27%	41,91%	40,83%	45,17%	51,00%	48,28%	39,00%
2018	49,56%	60,50%	60,58%	54,68%	67,08%	63,77%	68,09%	61,36%
2021	11,74%	41,41%	33,42%	28,81%	65,78%	52,64%	61,26%	46,15%
Universidade Federal de Santa Catarina								
2017	9,73%	17,12%	15,50%	9,53%	43,78%	40,04%	24,65%	23,48%
2018	17,92%	20,47%	12,22%	15,03%	40,49%	42,89%	21,26%	22,87%
2021	63,76%	64,00%	57,59%	59,74%	58,83%	65,85%	63,56%	56,90%
SE								
Fundação Universidade Federal de Sergipe								
2017	64,10%	54,90%	51,85%	41,84%	27,16%	27,06%	32,32%	43,76%
2018	55,16%	43,20%	35,95%	44,17%	52,08%	44,13%	31,33%	43,43%
2021	47,70%	60,00%	52,16%	62,94%	59,99%	47,02%	67,86%	59,12%
SP								
Fundação Universidade Federal de São Carlos								
2017	30,61%	32,46%	25,87%	27,85%	14,29%	20,95%	39,04%	27,52%
2018	33,20%	32,29%	18,62%	31,29%	15,68%	28,29%	37,27%	26,53%
2021	30,05%	43,79%	53,10%	52,06%	41,90%	39,90%	51,49%	45,10%
Fundação Universidade Federal do ABC								
2017	20,32%	27,87%	43,73%	45,58%	24,82%	25,89%	34,14%	30,95%
2018	15,59%	27,55%	44,95%	48,76%	33,40%	34,26%	42,57%	33,99%
2021	18,87%	39,29%	51,93%	40,87%	46,87%	39,92%	56,13%	49,89%
Universidade Federal de São Paulo								
2017	28,14%	38,60%	50,68%	51,98%	43,33%	45,53%	50,34%	43,36%
2018	18,75%	36,93%	39,24%	42,35%	71,03%	69,11%	60,46%	47,43%
2021	52,57%	68,96%	31,21%	45,31%	83,53%	70,01%	80,38%	62,70%
TO								
Fundação Universidade Federal do Tocantins								
2017	20,70%	31,03%	31,90%	25,67%	13,37%	18,69%	44,41%	27,79%
2018	43,44%	44,77%	35,31%	33,21%	43,83%	49,28%	49,92%	43,31%
2021	50,06%	51,50%	33,04%	37,22%	43,04%	51,38%	53,90%	44,10%

APÊNDICE B -Indicadores de Qualidade Acadêmica: ENADE, CPC e IGC das Universidades Federais Brasileiras dos anos de 2014 a 2019

Tabela 2–Indicadores de Qualidade Acadêmica

	ENADE_CT	ENADE_FXA	CPC_CT	CPC_FXA	IGC_CONT	IGC_FAIXA
AC						
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE						
2014	1.991	3	2.337	3	2.593	3
2015	2.707	3	2.637	3	2.651	3
2016	2.426	3	2.482	3	2.673	3
2017	2.153	3	2.583	3	2.894	3
2018	3.219	4	2.752	3	2.918	3
2019	2.333	3	2.511	3	2.857	3
AL						
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS						
2014	2.241	3	2.687	3	2.826	3
2015	2.343	3	2.411	3	2.833	3
2016	2.864	3	2.912	3	2.917	3
2017	2.402	3	2.759	3	2.929	3
2018	2.762	3	2.704	3	2.997	4
2019	3.153	4	3.122	4	3.052	4
AM						
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS						
2014	2.310	3	2.613	3	2.788	3
2015	2.981	4	2.609	3	2.823	3
2016	2.810	3	2.729	3	2.853	3
2017	2.246	3	2.700	3	2.939	3
2018	2.791	3	2.683	3	2.953	4
2019	2.740	3	3.025	4	3.048	4
AP						
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ						
2014	1.879	2	2.182	3	2.355	3
2015	2.620	3	2.136	3	2.380	3
2016	3.049	4	2.761	3	2.456	3
2017	1.889	2	2.307	3	2.545	3
2018	2.617	3	2.260	3	2.603	3
2019	2.839	3	2.617	3	2.623	3
BA						
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA						
2014	3.118	4	2.828	3	3.507	4
2015	3.694	4	3.046	4	3.560	4
2016	3.602	4	3.092	4	3.662	4

2017	3.103	4	2.944	3	3.752	4
2018	3.893	4	3.144	4	3.761	4
2019	3.869	4	3.330	4	3.846	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA						
2014	2.645	3	3.080	4	3.110	4
2015	3.107	4	2.848	3	3.064	4
2017	2.622	3	2.702	3	2.874	3
2018	2.552	3	2.926	3	2.969	4
2019	3.398	4	3.345	4	3.278	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA						
2014	2.605	3	2.740	3	2.936	3
2015	3.415	4	3.251	4	3.021	4
2016	2.915	3	2.767	3	3.010	4
2017	2.234	3	2.646	3	2.931	3
2018	2.871	3	2.988	4	2.916	3
2019	2.769	3	2.817	3	2.934	3
UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA						
2019	3.850	4	3.745	4	4.123	5
CE						
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA						
2016	2.758	3	3.323	4	3.380	4
2017	2.732	3	3.762	4	3.475	4
2018	1.814	2	2.994	4	3.317	4
2019	2.467	3	3.253	4	3.324	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI						
2014	2.451	3	2.373	3	2.351	3
2015	3.104	4	2.956	4	2.550	3
2016	2.628	3	2.458	3	2.587	3
2017	2.711	3	2.904	3	2.921	3
2018	3.341	4	3.017	4	3.008	4
2019	3.230	4	3.155	4	3.190	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ						
2014	3.210	4	3.145	4	3.693	4
2015	3.801	4	3.051	4	3.747	4
2016	4.046	5	3.456	4	3.793	4
2017	3.484	4	3.250	4	3.889	4
2018	3.835	4	3.154	4	3.881	4
2019	3.922	4	3.385	4	3.883	4
DF						
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA						
2014	3.541	4	3.299	4	4.015	5

2015	4.432	5	3.498	4	3.977	5
2016	3.822	4	3.401	4	3.958	5
2017	3.369	4	3.155	4	3.964	5
2018	4.412	5	3.368	4	3.944	4
2019	3.752	4	3.332	4	3.942	4
ES						
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO						
2014	2.890	3	2.911	3	3.150	4
2015	3.298	4	2.833	3	3.318	4
2016	3.224	4	3.085	4	3.338	4
2017	3.064	4	3.021	4	3.479	4
2018	3.567	4	3.028	4	3.513	4
2019	3.587	4	3.221	4	3.576	4
GO						
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS						
2014	2.411	3	2.794	3	3.499	4
2015	3.442	4	2.620	3	3.461	4
2016	3.087	4	2.961	4	3.434	4
2017	2.722	3	2.995	4	3.555	4
2018	3.492	4	2.932	3	3.601	4
2019	3.457	4	3.184	4	3.611	4
MA						
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO						
2014	2.587	3	2.828	3	2.754	3
2015	3.128	4	2.588	3	2.820	3
2016	3.357	4	3.104	4	2.952	4
2017	2.781	3	3.014	4	3.038	4
2018	3.573	4	3.062	4	3.175	4
2019	3.177	4	3.375	4	3.235	4
MG						
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS						
2014	3.425	4	3.195	4	3.424	4
2015	3.096	4	3.300	4	3.425	4
2016	3.663	4	3.369	4	3.423	4
2017	3.214	4	3.341	4	3.466	4
2018	2.516	3	3.196	4	3.469	4
2019	3.769	4	3.468	4	3.491	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI						
2014	3.613	4	3.177	4	3.584	4
2015	5.000	5	3.910	4	3.622	4
2017	3.364	4	3.172	4	3.450	4
2018	5.000	5	3.617	4	3.420	4
2019	3.462	4	3.273	4	3.513	4

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA						
2014	3.537	4	3.366	4	3.765	4
2015	4.037	5	3.335	4	3.718	4
2016	3.857	4	3.258	4	3.686	4
2017	3.725	4	3.490	4	3.705	4
2018	3.975	5	3.216	4	3.659	4
2019	3.857	4	3.452	4	3.708	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS						
2014	3.060	4	3.254	4	4.057	5
2015	3.876	4	3.642	4	4.041	5
2016	3.608	4	3.519	4	4.001	5
2017	3.563	4	3.508	4	4.040	5
2018	3.983	5	3.655	4	4.018	5
2019	3.808	4	3.701	4	4.051	5
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS						
2014	3.764	4	3.399	4	4.190	5
2015	4.288	5	3.333	4	4.208	5
2016	3.832	4	3.405	4	4.226	5
2017	3.937	4	3.335	4	4.228	5
2018	4.238	5	3.404	4	4.250	5
2019	4.266	5	3.597	4	4.302	5
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO						
2014	3.259	4	3.128	4	3.489	4
2015	3.226	4	3.015	4	3.431	4
2016	3.552	4	3.099	4	3.411	4
2017	3.452	4	3.291	4	3.383	4
2018	3.742	4	3.182	4	3.406	4
2019	3.506	4	3.378	4	3.509	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI						
2014	2.881	3	3.066	4	3.145	4
2015	3.691	4	3.408	4	3.159	4
2016	3.137	4	3.311	4	3.212	4
2017	3.156	4	3.249	4	3.388	4
2018	3.520	4	3.416	4	3.388	4
2019	3.306	4	3.356	4	3.441	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA						
2014	2.694	3	2.926	3	3.617	4
2015	3.500	4	3.021	4	3.648	4
2016	3.077	4	3.142	4	3.616	4
2017	2.873	3	3.128	4	3.698	4
2018	3.273	4	3.097	4	3.717	4
2019	3.258	4	3.276	4	3.729	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA						

2014	3.373	4	3.315	4	4.099	5
2015	3.774	4	2.946	4	4.053	5
2016	4.023	5	3.511	4	3.999	5
2017	3.651	4	3.404	4	4.064	5
2018	3.754	4	3.075	4	4.067	5
2019	4.253	5	3.550	4	4.076	5
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO						
2014	3.676	4	2.775	3	3.523	4
2015	4.380	5	3.419	4	3.578	4
2016	3.424	4	3.203	4	3.519	4
2017	3.244	4	3.204	4	3.379	4
2018	3.951	5	3.381	4	3.386	4
2019	3.572	4	3.436	4	3.549	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI						
2014	3.294	4	3.591	4	3.407	4
2015	2.433	3	2.750	3	3.350	4
2016	3.495	4	3.160	4	3.400	4
2017	2.837	3	3.063	4	3.297	4
2018	2.877	3	2.898	3	3.244	4
2019	3.449	4	3.407	4	3.373	4
MS						
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS						
2014	2.478	3	2.866	3	3.372	4
2015	2.850	3	2.751	3	3.267	4
2016	2.869	3	2.971	4	3.294	4
2017	2.515	3	3.089	4	3.355	4
2018	2.570	3	2.825	3	3.348	4
2019	2.704	3	3.145	4	3.378	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL						
2014	2.549	3	2.691	3	2.986	4
2015	2.757	3	2.515	3	3.054	4
2016	3.167	4	3.090	4	3.075	4
2017	2.729	3	2.883	3	3.191	4
2018	2.864	3	2.842	3	3.249	4
2019	3.369	4	3.288	4	3.293	4
MT						
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO						
2014	2.798	3	2.765	3	3.099	4
2015	3.047	4	2.666	3	3.059	4
2016	3.038	4	2.922	3	3.050	4
2017	2.521	3	2.739	3	3.108	4

2018	3.139	4	2.914	3	3.165	4
2019	3.034	4	3.016	4	3.237	4
PA						
UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ						
2014	2.005	3	2.498	3	2.139	3
2015	2.209	3	2.670	3	2.484	3
2016	2.942	3	3.007	4	2.583	3
2017	1.787	2	2.506	3	2.953	4
2018	2.107	3	2.271	3	2.975	4
2019	2.468	3	2.860	3	2.966	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ						
2014	2.094	3	2.552	3	3.001	4
2015	3.096	4	2.634	3	3.089	4
2016	2.726	3	2.655	3	3.136	4
2017	2.180	3	2.610	3	3.275	4
2018	3.391	4	2.893	3	3.332	4
2019	2.772	3	2.810	3	3.390	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ						
2014	1.734	2	1.950	3	2.174	3
2015	2.718	3	1.546	2	2.180	3
2016	2.383	3	2.733	3	2.291	3
2017	2.098	3	2.655	3	2.733	3
2018	2.844	3	3.048	4	2.958	4
2019	2.731	3	2.884	3	2.989	4
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA						
2014	2.378	3	2.688	3	2.631	3
2016	2.187	3	2.775	3	3.017	4
2017	2.668	3	2.951	4	3.129	4
2018	2.914	3	2.736	3	3.110	4
2019	2.492	3	2.793	3	3.103	4
PB						
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA						
2014	2.512	3	2.930	3	3.381	4
2015	2.930	3	2.804	3	3.425	4
2016	3.136	4	3.090	4	3.449	4
2017	2.440	3	2.911	3	3.486	4
2018	3.161	4	3.098	4	3.515	4
2019	3.333	4	3.202	4	3.573	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE						
2014	2.492	3	2.856	3	3.263	4
2015	2.778	3	2.541	3	3.228	4
2016	3.275	4	2.766	3	3.256	4

2017	2.749	3	2.992	4	3.268	4
2018	2.940	3	2.745	3	3.308	4
2019	2.961	4	2.948	4	3.336	4
PE						
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO						
2014	3.450	4	3.149	4	3.171	4
2015	4.247	5	3.207	4	3.276	4
2016	3.667	4	3.107	4	3.199	4
2017	3.291	4	3.066	4	3.258	4
2018	4.333	5	3.486	4	3.252	4
2019	3.415	4	3.100	4	3.325	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO						
2014	3.356	4	3.117	4	3.747	4
2015	3.523	4	2.880	3	3.764	4
2016	3.581	4	3.149	4	3.791	4
2017	3.181	4	3.106	4	3.766	4
2018	3.475	4	3.034	4	3.787	4
2019	3.869	4	3.326	4	3.832	4
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO						
2014	2.819	3	2.906	3	3.243	4
2015	3.185	4	3.022	4	3.320	4
2016	2.970	4	3.254	4	3.450	4
2017	3.139	4	3.143	4	3.560	4
2018	2.962	4	2.870	3	3.559	4
2019	2.995	4	3.217	4	3.506	4
PI						
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ						
2014	2.220	3	2.616	3	2.717	3
2015	2.770	3	2.282	3	2.814	3
2016	3.272	4	2.960	4	2.833	3
2017	2.422	3	2.672	3	2.866	3
2018	3.137	4	2.642	3	2.908	3
2019	3.277	4	3.061	4	2.961	4
PR						
UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA						
2015	1.090	1	1.696	2	2.805	3
2017	2.603	3	3.268	4	3.098	4
2018	1.260	2	2.636	3	3.372	4
2019	2.987	4	3.659	4	3.570	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ						
2014	3.542	4	3.182	4	3.708	4
2015	3.783	4	2.913	3	3.750	4

2016	3.479	4	3.163	4	3.749	4
2017	3.724	4	3.354	4	3.946	5
2018	3.636	4	3.009	4	3.970	5
2019	3.688	4	3.315	4	3.998	5
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ						
2014	3.246	4	3.112	4	3.434	4
2015	4.151	5	3.154	4	3.443	4
2016	3.600	4	3.339	4	3.455	4
2017	3.386	4	3.261	4	3.410	4
2018	4.152	5	3.173	4	3.427	4
2019	3.295	4	3.336	4	3.492	4
RJ						
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO						
2014	3.927	4	3.305	4	3.472	4
2015	3.548	4	2.775	3	3.461	4
2016	4.102	5	3.399	4	3.593	4
2017	3.635	4	3.174	4	3.509	4
2018	3.928	4	2.960	4	3.514	4
2019	3.928	4	3.332	4	3.554	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO						
2014	3.590	4	3.393	4	4.114	5
2015	3.470	4	2.948	4	4.119	5
2016	3.168	4	3.063	4	4.107	5
2017	3.401	4	3.171	4	4.071	5
2018	3.815	4	3.142	4	4.077	5
2019	3.722	4	3.264	4	4.081	5
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE						
2014	2.734	3	2.791	3	3.299	4
2015	3.224	4	2.836	3	3.346	4
2016	3.129	4	2.903	3	3.452	4
2017	2.928	3	3.021	4	3.515	4
2018	3.732	4	3.107	4	3.549	4
2019	3.636	4	3.226	4	3.613	4
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO						
2014	3.245	4	3.108	4	3.479	4
2015	2.966	4	3.046	4	3.446	4
2016	3.394	4	3.109	4	3.438	4
2017	2.887	3	3.063	4	3.463	4
2018	3.100	4	3.182	4	3.505	4
2019	3.499	4	3.097	4	3.507	4
RN						
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE						

DO NORTE						
2014	2.862	3	2.993	4	3.664	4
2015	3.415	4	3.003	4	3.596	4
2016	3.658	4	3.254	4	3.617	4
2017	3.021	4	3.104	4	3.676	4
2018	3.575	4	3.025	4	3.673	4
2019	3.645	4	3.386	4	3.723	4
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO						
2014	2.770	3	2.871	3	3.283	4
2015	3.930	4	3.069	4	3.482	4
2016	2.846	3	2.990	4	3.548	4
2017	2.471	3	2.922	3	3.235	4
2018	4.528	5	3.608	4	3.299	4
2019	2.829	3	3.064	4	3.308	4
RO						
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA						
2014	1.980	3	2.426	3	2.612	3
2015	2.629	3	2.454	3	2.695	3
2016	3.609	4	3.436	4	2.812	3
2017	1.947	3	2.518	3	2.807	3
2018	2.762	3	2.614	3	2.828	3
2019	2.748	3	3.053	4	2.849	3
RR						
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA						
2014	2.187	3	2.529	3	2.717	3
2015	2.401	3	2.466	3	2.738	3
2016	2.393	3	2.322	3	2.610	3
2017	2.182	3	2.698	3	2.691	3
2018	2.456	3	2.835	3	2.825	3
2019	2.908	3	3.143	4	3.028	4
RS						
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE						
2015	4.339	5	3.471	4	3.801	4
2016	4.240	5	3.600	4	3.763	4
2018	5.000	5	4.013	5	4.012	5
2019	4.054	5	3.577	4	4.028	5
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA						
2014	2.896	3	3.213	4	3.268	4
2015	3.221	4	3.121	4	3.287	4
2016	2.620	3	2.958	4	3.214	4
2017	2.416	3	2.943	3	3.103	4
2018	2.682	3	3.107	4	3.104	4

2019	2.784	3	3.169	4	3.223	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS						
2014	2.680	3	2.922	3	3.432	4
2015	3.207	4	2.930	3	3.380	4
2016	2.910	3	2.900	3	3.425	4
2017	2.746	3	3.014	4	3.505	4
2018	2.885	3	2.883	3	3.528	4
2019	2.948	4	3.163	4	3.620	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA						
2014	3.270	4	3.261	4	3.818	4
2015	3.395	4	3.153	4	3.790	4
2016	3.418	4	3.268	4	3.808	4
2017	3.169	4	3.381	4	3.863	4
2018	3.199	4	3.245	4	3.873	4
2019	3.271	4	3.491	4	3.907	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE						
2014	2.541	3	2.867	3	3.216	4
2015	3.199	4	2.903	3	3.292	4
2016	2.610	3	2.960	4	3.290	4
2017	2.781	3	2.982	4	3.462	4
2018	2.665	3	2.713	3	3.431	4
2019	2.900	3	3.216	4	3.488	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL						
2014	3.526	4	3.349	4	4.349	5
2015	4.228	5	3.241	4	4.285	5
2016	3.801	4	3.453	4	4.299	5
2017	3.648	4	3.333	4	4.311	5
2018	4.655	5	3.542	4	4.297	5
2019	4.058	5	3.477	4	4.300	5
SC						
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL						
2014	3.779	4	3.401	4	3.458	4
2015	3.480	4	3.313	4	3.464	4
2016	3.860	4	3.419	4	3.469	4
2017	3.137	4	3.300	4	3.394	4
2018	2.557	3	2.972	4	3.371	4
2019	3.117	4	3.295	4	3.352	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA						
2014	3.259	4	3.178	4	4.129	5
2015	3.432	4	2.974	4	4.093	5
2016	3.501	4	3.212	4	4.075	5
2017	3.481	4	3.363	4	4.094	5

2018	3.643	4	3.135	4	4.088	5
2019	3.841	4	3.579	4	4.141	5
SE						
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE						
2014	2.450	3	2.893	3	3.019	4
2015	2.406	3	2.434	3	3.057	4
2016	3.073	4	3.040	4	3.108	4
2017	2.580	3	3.037	4	3.178	4
2018	3.236	4	2.963	4	3.278	4
2019	3.557	4	3.453	4	3.368	4
SP						
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC						
2014	4.102	5	4.149	5	4.081	5
2015	4.265	5	3.850	4	4.108	5
2017	3.808	4	3.532	4	3.975	5
2018	3.969	5	3.628	4	3.970	5
2019	3.714	4	3.508	4	4.003	5
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS						
2014	3.658	4	3.343	4	3.974	5
2015	4.250	5	3.570	4	3.981	5
2016	3.452	4	3.230	4	3.994	5
2017	3.573	4	3.264	4	4.050	5
2018	3.895	4	3.149	4	4.037	5
2019	3.727	4	3.392	4	4.058	5
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO						
2014	2.526	3	2.627	3	4.189	5
2015	4.219	5	3.392	4	4.143	5
2016	3.592	4	3.146	4	4.075	5
2017	3.310	4	3.394	4	4.153	5
2018	4.108	5	3.441	4	4.110	5
2019	3.823	4	3.495	4	4.165	5
TO						
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS						
2014	1.586	2	2.663	3	2.791	3
2015	2.896	3	2.705	3	2.808	3
2016	2.592	3	2.781	3	2.827	3
2017	1.711	2	2.686	3	2.926	3
2018	2.550	3	2.844	3	2.963	4
2019	2.679	3	2.987	4	3.018	4

APÊNDICE C - Indicadores de Desempenho Acadêmico: Taxa de Sucesso e Taxa de Evasão das Universidades Federais Brasileiras dos anos de 2014 a 2020.

Tabela 3–Indicadores de Desempenho Acadêmico

	MATRICULADOS	INGRESSANTES	CONCLUINTES	TX SUCESSO	TX EVASÃO
AC					
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE					
2013	8304	3112	1141		
2014	9619	2561	1298	50,68%	1,47%
2015	9032	2337	986	42,19%	19,54%
2016	9294	2611	1229	47,07%	16,94%
2017	9379	2589	1074	41,48%	15,81%
2018	9670	2944	1924	65,35%	19,01%
2019	8801	2405	1226	50,98%	17,43%
2020	7095	883	2383	37,07%	37,80%
AL					
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS					
2013	27222	5883	1998		
2014	25252	5599	2026	36,19%	22,09%
2015	23037	5710	2760	48,34%	25,40%
2016	20557	5777	2468	42,72%	27,11%
2017	21643	5504	2284	41,50%	10,78%
2018	26155	5564	2161	38,84%	-6,36%
2019	24172	5497	2602	47,33%	22,17%
2020	24452	1982	6057	32,72%	14,72%
AM					
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS					
2013	32760	5709	2370		
2014	29199	5927	2403	40,54%	23,42%
2015	32487	6444	3179	49,33%	2,81%
2016	29411	5424	3900	71,90%	18,16%
2017	27590	5296	3119	58,89%	12,61%
2018	27108	5931	2379	40,11%	13,46%
2019	27357	5294	2285	43,16%	10,78%
2020	1330	1297	4498	28,84%	112,64%
AP					
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ					
2013	5846	1135	668		
2014	7028	2013	943	46,85%	3,15%
2015	8596	2331	559	23,98%	-2,96%
2016	10125	1957	895	45,73%	-1,63%
2017	9293	1390	932	67,05%	14,38%

2018	10264	2276	850	37,35%	4,46%
2019	8869	883	631	71,46%	15,17%
2020	9955	690	1231	56,05%	-5,90%
BA					
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA					
2013	28168	6818	3042		
2014	26780	5287	3360	63,55%	14,46%
2015	30088	6306	3408	54,04%	-1,55%
2016	31162	6154	3392	55,12%	6,27%
2017	31003	6003	4187	69,75%	9,97%
2018	30784	6252	3477	55,61%	8,52%
2019	30854	6288	3293	52,37%	10,04%
2020	2416	1167	6360	18,35%	114,31%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA					
2013	1132	336	85		
2014	1534	415	104	25,06%	-6,88%
2015	2052	682	108	15,84%	4,20%
2016	2688	929	62	6,67%	9,52%
2017	2591	939	148	15,76%	37,09%
2018	2918	1025	160	15,61%	22,51%
2019	3430	1121	239	21,32%	16,28%
2020	3118	188	1101	17,08%	36,79%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA					
2013	7845	2347	344		
2014	8270	2501	876	35,03%	23,09%
2015	8730	2335	830	35,55%	13,51%
2016	8995	1338	740	55,31%	3,08%
2017	8793	2449	659	26,91%	23,15%
2018	8269	2033	1033	50,81%	23,33%
2019	8378	2485	1002	40,32%	18,56%
2020	8485	713	2901	24,58%	24,30%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA					
2014	289	299	0	0,00%	100,36%
2015	872	665	0	0,00%	28,37%
2016	1296	538	0	0,00%	13,07%
2017	1862	573	177	30,89%	0,54%
2018	2431	576	245	42,53%	-10,09%
2019	2731	1193	311	26,07%	29,64%
2020	3754	322	1229	26,20%	-4,34%
CE					
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA					
2013	1534	686	0		

2014	2201	999	111	11,11%	21,64%
2015	3171	1287	149	11,58%	9,86%
2016	3998	1178	456	38,71%	6,68%
2017	4332	1225	682	55,67%	12,28%
2018	4779	1409	660	46,84%	7,67%
2019	4818	1111	589	53,02%	10,00%
2020	4719	669	1227	54,52%	17,43%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI					
2013	1844	620	232		
2014	2010	665	190	28,57%	16,56%
2015	2175	803	213	26,53%	24,62%
2016	2391	816	237	29,04%	19,72%
2017	2578	746	228	30,56%	14,95%
2018	2892	842	348	41,33%	12,77%
2019	3158	998	359	35,97%	15,09%
2020	3196	402	1117	35,99%	25,72%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ					
2013	22471	6004	2781		
2014	22960	7104	2918	41,08%	19,47%
2015	23584	7105	2860	40,25%	17,78%
2016	25497	7654	2640	34,49%	13,90%
2017	26531	7397	2844	38,45%	16,29%
2018	27564	7214	3126	43,33%	14,09%
2019	28602	7141	3313	46,39%	12,18%
2020	26686	2904	6942	41,83%	21,93%
DF					
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA					
2013	29221	8203	3335		
2014	29660	7927	3734	47,10%	16,04%
2015	32088	7990	4270	53,44%	7,05%
2016	32806	8164	4657	57,04%	11,42%
2017	34288	8031	4914	61,19%	6,72%
2018	34513	8402	4997	59,47%	11,11%
2019	34740	8155	5031	61,69%	9,93%
2020	36892	3738	7985	46,81%	2,70%
ES					
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO					
2013	21139	4210	2339		
2014	21466	4969	2384	47,98%	12,25%
2015	19652	4374	2357	53,89%	19,94%
2016	21038	4614	2659	57,63%	5,04%
2017	21402	4526	2543	56,19%	8,18%
2018	22231	4850	2806	57,86%	7,84%
2019	21894	5055	2577	50,98%	13,31%

2020	24667	2176	5521	39,41%	0,89%
GO					
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS					
2013	21042	5823	3299		
2014	21821	6301	2888	45,83%	12,53%
2015	21990	6804	3075	45,19%	19,79%
2016	23041	6566	2945	44,85%	12,90%
2017	24005	6696	3135	46,82%	13,87%
2018	24269	6440	3287	51,04%	14,57%
2019	25122	6813	3151	46,25%	12,74%
2020	18179	2296	4739	48,45%	38,83%
MA					
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO					
2013	23639	5262	1625		
2014	26467	6018	1911	31,75%	7,11%
2015	29609	7250	2185	30,14%	8,95%
2016	30127	5779	2085	36,08%	11,22%
2017	32975	5267	1928	36,61%	1,19%
2018	35764	6248	2272	36,36%	4,93%
2019	35332	5469	2280	41,69%	10,84%
2020	36721	2552	4862	52,49%	3,61%
MG					
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS					
2013	5730	1746	826		
2014	5952	1743	847	48,59%	14,17%
2015	6372	1865	904	48,47%	11,71%
2016	6071	1566	1015	64,81%	17,61%
2017	6112	1542	954	61,87%	9,61%
2018	6233	1530	786	51,37%	8,82%
2019	6568	1710	1002	58,60%	10,81%
2020	6646	689	1611	42,77%	9,54%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI					
2013	4950	1577	326		
2014	5525	1607	393	24,46%	15,27%
2015	6394	1659	471	28,39%	7,74%
2016	6727	1669	625	37,45%	14,60%
2017	6991	1630	727	44,60%	12,14%
2018	7063	1537	804	52,31%	11,78%
2019	6963	1575	830	52,70%	13,92%
2020	7358	850	1590	53,46%	5,95%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA					
2013	14591	3474	1775		
2014	14761	3832	1966	51,30%	14,72%

2015	15391	3656	1734	47,43%	8,28%
2016	16428	3775	2313	61,27%	7,35%
2017	17150	3585	2284	63,71%	3,90%
2018	17504	3484	2476	71,07%	5,69%
2019	18375	3940	2403	60,99%	3,95%
2020	21007	1619	4374	37,01%	-4,14%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS					
2013	6979	2304	570		
2014	7763	2389	671	28,09%	16,15%
2015	7902	2388	828	34,67%	22,25%
2016	8315	2538	954	37,59%	18,33%
2017	8886	2316	987	42,62%	10,75%
2018	9101	2382	1094	45,93%	14,94%
2019	9160	2097	1174	55,98%	11,79%
2020	10024	1325	2354	56,29%	3,96%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS					
2013	31388	7294	3953		
2014	31261	5866	4207	71,72%	7,44%
2015	30324	5744	4541	79,06%	9,14%
2016	30880	5783	4637	80,18%	2,66%
2017	30854	6280	4818	76,72%	6,36%
2018	30657	6392	5096	79,72%	6,80%
2019	30592	6525	4440	68,05%	5,84%
2020	30756	3942	7989	49,34%	12,94%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO					
2013	10786	2995	1256		
2014	10978	2997	1400	46,71%	16,25%
2015	11037	3087	1538	49,82%	17,00%
2016	11092	3096	1689	54,55%	15,82%
2017	10852	2939	1387	47,19%	15,85%
2018	11289	2932	1462	49,86%	11,71%
2019	11569	2963	1597	53,90%	12,42%
2020	11172	1319	2518	52,38%	13,22%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI					
2013	11011	2587	715		
2014	11197	2648	1526	57,63%	16,97%
2015	11592	2941	1249	42,47%	10,55%
2016	11399	2843	1397	49,14%	17,28%
2017	11084	2940	1216	41,36%	18,58%
2018	11121	2867	1815	63,31%	16,36%
2019	10720	2764	1229	44,46%	14,51%
2020	11899	913	2753	33,16%	3,64%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA					

2013	20299	4685	3622		
2014	18972	4253	2271	53,40%	11,74%
2015	19969	4514	3416	75,68%	7,46%
2016	18977	4232	2319	54,80%	10,92%
2017	19399	4106	2969	72,31%	8,19%
2018	19482	4070	2800	68,80%	6,20%
2019	19696	4268	2892	67,76%	7,52%
2020	20123	476	3707	12,84%	2,31%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA					
2013	12816	3565	1765		
2014	13355	3732	1869	50,08%	12,92%
2015	12674	3048	1888	61,94%	16,19%
2016	12832	3455	2038	58,99%	13,06%
2017	12941	3585	1949	54,37%	13,32%
2018	13039	3491	1935	55,43%	13,14%
2019	13272	3317	1789	53,93%	10,35%
2020	12514	1184	3636	32,56%	22,69%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO					
2013	4801	1304	494		
2014	5008	1192	498	41,78%	11,40%
2015	5427	1620	595	36,73%	15,59%
2016	5783	1787	653	36,54%	17,30%
2017	6048	1891	753	39,82%	18,97%
2018	6132	1816	727	40,03%	18,49%
2019	6282	1820	762	41,87%	17,45%
2020	6117	625	1786	34,99%	21,54%
UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI					
2013	6308	1785	729		
2014	7542	2582	880	34,08%	11,10%
2015	7895	2785	499	17,92%	23,30%
2016	8601	2427	1332	54,88%	16,52%
2017	8390	2206	1207	54,71%	14,93%
2018	8419	2615	1176	44,97%	19,20%
2019	8711	2508	1203	47,97%	14,36%
2020	8400	1177	2004	58,73%	14,81%
MS					
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS					
2013	5076	1319	560		
2014	5811	1706	694	40,68%	9,10%
2015	6047	1648	715	43,39%	14,03%
2016	6250	1611	805	49,97%	13,00%
2017	6362	1606	795	49,50%	12,65%
2018	6456	1488	857	57,59%	10,76%

2019	6488	1576	736	46,70%	12,27%
2020	560	556	1730	32,14%	120,34%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL					
2013	13954	4709	1697		
2014	14501	5111	1829	35,79%	23,39%
2015	14711	5195	1648	31,72%	24,91%
2016	15342	5096	2293	45,00%	21,56%
2017	16950	6100	1792	29,38%	16,85%
2018	17950	5733	2000	34,89%	19,40%
2019	18419	5582	2105	37,71%	19,52%
2020	21058	2149	5184	41,45%	2,70%
MT					
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO					
2013	18007	4982	2070		
2014	18802	5903	2321	39,32%	19,06%
2015	18921	5752	2385	41,46%	20,10%
2016	19255	5822	2352	40,40%	18,77%
2017	19893	5895	2161	36,66%	17,19%
2018	19615	5493	2191	39,89%	20,36%
2019	19829	5536	2284	41,26%	17,97%
2020	14007	805	3813	21,11%	41,90%
PA					
UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ					
2013	5555	559	222		
2014	6525	331	282	85,20%	-16,14%
2015	5192	495	368	74,34%	24,76%
2016	7046	1366	1873	137,12%	-17,74%
2017	6238	1507	2054	136,30%	8,54%
2018	5259	1539	538	34,96%	11,09%
2019	5869	1605	741	46,17%	9,68%
2020	5516	547	1546	35,38%	22,58%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ					
2013	38865	7662	4062		
2014	35317	9251	4676	50,55%	25,10%
2015	32471	6449	4865	75,44%	15,07%
2016	37637	7013	5580	79,57%	-10,93%
2017	37018	7459	6373	85,44%	7,79%
2018	35308	7055	6734	95,45%	7,81%
2019	34575	8207	6254	76,20%	7,72%
2020	20036	2630	7665	34,31%	56,32%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ					
2013	2334	634	325		
2014	3671	949	344	36,25%	-35,49%

2015	2742	1092	280	25,64%	50,41%
2016	3264	1217	342	28,10%	16,86%
2017	3488	1157	467	40,36%	20,23%
2018	4072	1670	407	24,37%	20,49%
2019	4739	1821	515	28,28%	20,38%
2020	3905	412	1644	25,06%	46,47%
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA					
2013	3542	1115	385		
2014	4355	1615	324	20,06%	13,21%
2015	5283	1709	501	29,32%	11,34%
2016	6573	2157	746	34,59%	7,65%
2017	6615	1790	877	48,99%	17,20%
2018	7114	2142	695	32,45%	13,35%
2019	7534	2015	965	47,89%	14,02%
2020	8025	1060	2128	49,81%	10,23%
PB					
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA					
2013	25960	7491	2647		
2014	27280	7016	3217	45,85%	13,08%
2015	27717	6863	3191	46,50%	13,34%
2016	26718	6789	3998	58,89%	18,74%
2017	25552	7019	3811	54,30%	18,43%
2018	24791	6849	3664	53,50%	17,47%
2019	24680	6751	3089	45,76%	15,14%
2020	22548	1226	7971	15,38%	32,49%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE					
2013	16077	5029	1640		
2014	15641	5113	2221	43,44%	27,08%
2015	15594	4995	2226	44,56%	21,02%
2016	15238	4598	2221	48,30%	20,41%
2017	15273	4958	2248	45,34%	20,76%
2018	15315	5137	2023	39,38%	21,86%
2019	15928	5044	2075	41,14%	18,12%
2020	14497	1507	4754	31,70%	29,67%
PE					
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO					
2013	4972	1390	400		
2014	5390	1564	495	31,65%	16,32%
2015	5773	1655	571	34,50%	15,87%
2016	6191	1802	577	32,02%	15,63%
2017	6139	1530	616	40,26%	17,90%
2018	6423	1740	444	25,52%	15,21%
2019	6801	1631	800	49,05%	13,53%

2020	6380	668	1501	44,50%	18,70%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO					
2013	28525	6353	3397		
2014	30176	6861	3415	49,77%	7,22%
2015	31469	6399	3553	55,52%	6,32%
2016	31784	6475	3971	61,33%	9,34%
2017	30938	6422	4087	63,64%	11,85%
2018	30519	6395	4258	66,58%	10,16%
2019	30225	6522	4076	62,50%	9,74%
2020	29470	3598	7291	49,35%	15,18%
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO					
2013	10293	3669	1164		
2014	10550	3999	1107	27,68%	28,24%
2015	10746	3632	1128	31,06%	24,66%
2016	11572	4125	1182	28,65%	22,57%
2017	12071	4283	1048	24,47%	25,04%
2018	12843	4139	1154	27,88%	21,04%
2019	13882	4279	1395	32,60%	17,85%
2020	11479	940	2001	46,98%	24,10%
PI					
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ					
2013	21910	5459	3015		
2014	22488	6323	3146	49,75%	14,45%
2015	22558	5572	3415	61,29%	12,18%
2016	22742	6105	2890	47,34%	13,09%
2017	22619	5538	3144	56,77%	13,96%
2018	22423	5672	3075	54,21%	13,99%
2019	22461	5752	2891	50,26%	13,64%
2020	17546	1743	3968	43,93%	30,62%
PR					
UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA					
2013	870	11	0		
2014	1407	751	92	12,25%	24,60%
2015	2247	1295	123	9,50%	27,60%
2016	2764	1176	162	13,78%	25,24%
2017	3219	1339	184	13,74%	27,75%
2018	3629	1398	199	14,23%	26,49%
2019	3991	1483	304	20,50%	26,88%
2020	5365	245	1293	18,95%	-10,44%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ					
2013	23938	5710	2734		
2014	23479	4851	2953	60,87%	12,15%
2015	24366	6310	3197	50,67%	12,03%

2016	23097	5456	3178	58,25%	16,67%
2017	23108	5584	3513	62,91%	12,02%
2018	23000	5202	3892	74,82%	9,17%
2019	22689	5407	3709	68,60%	9,56%
2020	25266	1790	9186	19,49%	15,28%
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ					
2013	16411	5558	1176		
2014	18820	6450	1128	17,49%	18,81%
2015	21655	7081	1407	19,87%	17,62%
2016	23855	7428	1818	24,47%	18,87%
2017	25344	7281	2147	29,49%	18,03%
2018	26349	7531	2204	29,27%	18,88%
2019	27245	7812	2606	33,36%	19,52%
2020	30630	2017	8767	23,01%	11,27%
RJ					
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO					
2013	8212	2504	600		
2014	8009	2237	1047	46,80%	24,17%
2015	8194	2363	919	38,89%	16,25%
2016	8308	2428	926	38,14%	19,18%
2017	8945	2609	997	38,21%	14,17%
2018	8947	2610	1018	39,00%	20,27%
2019	9453	2809	991	35,28%	16,21%
2020	9731	826	2617	31,56%	15,93%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO					
2013	38103	9865	4277		
2014	38100	10103	5168	51,15%	17,23%
2015	37409	8749	5114	58,45%	12,97%
2016	36580	8468	5173	61,09%	12,95%
2017	39526	8581	5103	59,47%	1,47%
2018	39878	8927	5114	57,29%	10,09%
2019	40698	9188	4985	54,26%	9,36%
2020	42083	5017	9929	50,53%	9,97%
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE					
2013	33230	11207	3830		
2014	33274	8965	3917	43,69%	17,32%
2015	39438	10128	3667	36,21%	0,16%
2016	34262	10171	4490	44,15%	32,65%
2017	35434	10087	5054	50,10%	14,86%
2018	35099	10088	4568	45,28%	17,67%
2019	34979	10042	4443	44,24%	18,32%
2020	36292	4476	9622	46,52%	12,66%
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO					

RIO DE JANEIRO					
2013	12740	3765	941		
2014	12890	3197	1131	35,38%	17,85%
2015	13679	3150	1426	45,27%	10,46%
2016	13709	3338	1096	32,83%	15,36%
2017	14364	3223	2076	64,41%	11,67%
2018	14256	3215	1449	45,07%	10,15%
2019	14536	3312	1726	52,11%	12,36%
2020	16119	1458	3869	37,68%	4,37%
RN					
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE					
2013	25749	7536	3485		
2014	24906	7496	3626	48,37%	21,80%
2015	25826	7412	3963	53,47%	13,47%
2016	26126	7467	4153	55,62%	14,65%
2017	24951	7404	3816	51,54%	20,14%
2018	25247	7527	3641	48,37%	16,16%
2019	25608	7587	3613	47,62%	16,59%
2020	26395	2714	7447	36,44%	13,85%
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO					
2013	6732	2853	770		
2014	7548	3081	758	24,60%	25,08%
2015	8697	3202	868	27,11%	19,07%
2016	9001	2922	925	31,66%	22,35%
2017	9327	3266	1116	34,17%	24,95%
2018	9710	3021	1114	36,88%	18,54%
2019	10250	2962	1228	41,46%	15,22%
2020	11425	915	2368	38,64%	-0,39%
RO					
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA					
2013	8328	2307	770		
2014	8856	2409	1031	42,80%	14,70%
2015	9015	2524	1429	56,62%	17,05%
2016	9368	2700	1058	39,19%	12,10%
2017	10729	2575	1028	39,92%	1,88%
2018	9614	2496	1090	43,67%	26,63%
2019	9324	2666	1038	38,93%	21,89%
2020	7814	746	2329	32,03%	33,80%
RR					
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA					
2013	5128	1346	358		
2014	5665	1551	466	30,05%	13,75%
2015	5180	1527	458	29,99%	29,74%

2016	6166	1591	534	33,56%	3,11%
2017	5493	1413	483	34,18%	27,56%
2018	5663	1366	536	39,24%	14,23%
2019	6036	1537	703	45,74%	12,25%
2020	5283	427	1473	28,99%	28,56%
RS					
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE					
2013	1489	425	227		
2014	1623	501	220	43,91%	11,09%
2015	1813	557	241	43,27%	10,48%
2016	2023	645	223	34,57%	12,34%
2017	2198	582	284	48,80%	10,22%
2018	2296	641	254	39,63%	13,53%
2019	2363	591	314	53,13%	13,22%
2020	2751	355	687	51,67%	-0,73%
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA					
2013	7644	3455	629		
2014	8615	3267	733	22,44%	23,76%
2015	8622	3214	821	25,54%	31,39%
2016	9203	3336	924	27,70%	24,79%
2017	9346	3019	1067	35,34%	23,58%
2018	9065	3025	1033	34,15%	27,04%
2019	8950	3056	954	31,22%	26,62%
2020	8881	884	3003	29,44%	26,49%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS					
2013	13124	5040	1365		
2014	14113	4564	1445	31,66%	18,79%
2015	14835	4435	1574	35,49%	17,90%
2016	15313	4510	1621	35,94%	18,54%
2017	15410	4109	1841	44,80%	17,46%
2018	15480	4153	2092	50,37%	16,52%
2019	15265	4292	2006	46,74%	18,04%
2020	16028	1342	4124	32,54%	10,22%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA					
2013	16654	4679	2179		
2014	16744	4239	2399	56,59%	13,61%
2015	17698	5115	2400	46,92%	12,28%
2016	17745	4727	2443	51,68%	14,90%
2017	17638	4674	2417	51,71%	15,28%
2018	17399	4671	2414	51,68%	16,38%
2019	17441	4892	2451	50,10%	16,26%
2020	20616	1617	5507	29,36%	-0,79%

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE					
2013	7993	2316	939		
2014	8219	2480	898	36,21%	18,64%
2015	8447	2613	847	32,41%	20,31%
2016	8790	2742	907	33,08%	20,42%
2017	8830	2692	905	33,62%	22,14%
2018	8842	2579	961	37,26%	20,97%
2019	8872	2746	989	36,02%	22,27%
2020	8551	869	2554	34,03%	23,92%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL					
2013	27526	6974	2780		
2014	26980	7078	2892	40,86%	19,57%
2015	27335	7128	2965	41,60%	16,11%
2016	29244	7054	3075	43,59%	8,95%
2017	28826	6800	3389	49,84%	15,83%
2018	28802	6734	3635	53,98%	13,24%
2019	28325	6429	3623	56,35%	13,00%
2020	32928	2874	6539	43,95%	-6,83%
SC					
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL					
2013	5485	2450	39		
2014	6493	2426	324	13,36%	25,32%
2015	7353	2592	570	21,99%	22,82%
2016	7723	2530	698	27,59%	23,44%
2017	7792	2219	817	36,82%	20,67%
2018	7826	2259	833	36,87%	20,19%
2019	7811	2288	828	36,19%	21,02%
2020	8027	790	2073	38,11%	14,74%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA					
2013	23687	6029	2958		
2014	24199	6678	3086	46,21%	15,48%
2015	24672	6775	2791	41,20%	15,23%
2016	25657	6764	3227	47,71%	13,66%
2017	25627	6321	3322	52,55%	13,93%
2018	25110	5905	3310	56,05%	13,90%
2019	24843	6391	2995	46,86%	15,36%
2020	30953	2421	6692	36,18%	-11,04%
SE					
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE					
2013	24350	6669	1993		
2014	24667	6088	1847	30,34%	16,90%
2015	24242	6051	1847	30,52%	20,28%

2016	24170	5352	2527	47,22%	15,97%
2017	23556	5655	2667	47,16%	17,29%
2018	22966	6054	2725	45,01%	19,04%
2019	23525	6109	2199	36,00%	13,96%
2020	22107	1170	5981	19,56%	24,38%
SP					
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC					
2013	8007	2544	828		
2014	9580	3161	949	30,02%	10,59%
2015	11413	3702	1110	29,98%	10,66%
2016	12099	2238	1429	63,85%	4,29%
2017	12670	2210	1663	75,25%	1,97%
2018	13019	2642	1907	72,18%	5,72%
2019	13033	2674	1661	62,12%	6,78%
2020	14574	1138	2074	54,87%	-9,92%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS					
2013	10339	2836	1338		
2014	11139	2982	1434	48,09%	9,38%
2015	11571	2921	1437	49,20%	10,87%
2016	11868	3268	1453	44,46%	15,14%
2017	12276	2862	1590	55,56%	9,61%
2018	12440	3027	1690	55,83%	11,91%
2019	12876	3153	1635	51,86%	9,55%
2020	13549	1551	3305	46,93%	8,87%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO					
2013	8784	3038	1071		
2014	9502	3199	1371	42,86%	18,28%
2015	9638	2314	1146	49,52%	9,92%
2016	10134	2496	1663	66,63%	10,06%
2017	10228	2483	1647	66,33%	8,57%
2018	10490	2592	1804	69,60%	7,96%
2019	10765	2585	1667	64,49%	5,83%
2020	12016	1487	3209	46,34%	3,20%
TO					
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS					
2013	15045	2861	1179		
2014	15715	2783	2016	72,44%	6,74%
2015	15644	2519	865	34,34%	4,19%
2016	14723	3301	1963	59,47%	22,71%
2017	13517	3164	1567	49,53%	18,86%
2018	13378	3363	1623	48,26%	16,19%
2019	12469	3394	1375	40,51%	22,80%
2020	12478	934	1225	76,24%	-1,43%

APÊNDICE D– Consolidação dos Dados Levantados

Tabela 4–Consolidação dos Indicadores de Governança, Desempenho e Qualidade

ANO	NO_UF	SIG_UF	ENADE_CONT	ENADE_FAIXA	CPC_CONT	CPC_FAIXA	IGC_CONT	IGC_FAIXA	TX_SUC(%)	TX_EVA(%)	iGestPessoas(%)	iGovPessoas(%)	iGestTI(%)	iGovTI(%)	iGestContrat(%)	iGovContrat(%)	iGovPub	IGG
2014	UFMT	MT	2798	3	2765	3	3099	4	39.32	19.06	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFMT	MT	3047	4	2666	3	3059	4	41.46	20.10	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFMT	MT	3038	4	2922	3	3.05	4	40.40	18.77	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFMT	MT	2521	3	2739	3	3108	4	36.66	17.19	21.86	32.68	61.90	75.49	25.02	29.45	49.67	39.97
2018	UFMT	MT	3139	4	2914	3	3165	4	39.89	20.36	39.08	43.23	74.52	68.92	25.83	33.88	52.24	47.67
2019	UFMT	MT	3034	4	3016	4	3237	4	41.26	17.97	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFMT	MT	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFMT	MT	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	47.89	52.90	52.77	51.56	59.53	53.39	58.22	53.22
2014	UNB	DF	3541	4	3299	4	4015	5	47.10	16.04	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UNB	DF	4432	5	3498	4	3977	5	53.44	7.05	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UNB	DF	3822	4	3401	4	3958	5	57.04	11.42	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UNB	DF	3369	4	3155	4	3964	5	61.19	6.72	19.04	36.73	22.63	18.44	46.65	46.34	51.05	35.00
2018	UNB	DF	4412	5	3368	4	3944	4	59.47	11.11	31.83	44.37	27.66	35.18	59.36	55.46	55.43	43.83
2019	UNB	DF	3752	4	3332	4	3942	4	61.69	9.93	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UNB	DF	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UNB	DF	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	88.07	88.82	70.01	78.90	72.28	82.90	91.37	81.53
2014	UFS	SE	2.45	3	2893	3	3019	4	30.34	16.90	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFS	SE	2406	3	2434	3	3057	4	30.52	20.28	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFS	SE	3073	4	3.04	4	3108	4	47.22	15.97	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFS	SE	2.58	3	3037	4	3178	4	47.16	17.29	64.10	54.90	51.85	41.84	27.16	27.06	32.32	43.76
2018	UFS	SE	3236	4	2963	4	3278	4	45.01	19.04	55.16	43.20	35.95	44.17	52.08	44.13	31.33	43.43
2019	UFS	SE	3557	4	3453	4	3368	4	36.00	13.96	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFS	SE	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-

2021	UFS	SE	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	47.70	60.00	52.16	62.94	59.99	47.02	67.86	59.12
2014	UFAM	AM	2.31	3	2613	3	2788	3	40.54	23.42	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFAM	AM	2981	4	2609	3	2823	3	49.33	2.81	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFAM	AM	2.81	3	2729	3	2853	3	71.90	18.16	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFAM	AM	2246	3	2.7	3	2939	3	58.89	12.61	20.82	28.78	20.97	14.43	37.56	40.30	34.56	28.54
2018	UFAM	AM	2791	3	2683	3	2953	4	40.11	13.46	22.90	35.64	27.89	33.78	33.33	48.22	53.58	34.78
2019	UFAM	AM	2.74	3	3025	4	3048	4	43.16	10.78	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFAM	AM	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFAM	AM	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	11.04	35.47	29.55	31.46	33.99	24.16	49.26	31.91
2014	UFPI	PI	2.22	3	2616	3	2717	3	49.75	14.45	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFPI	PI	2.77	3	2282	3	2814	3	61.29	12.18	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFPI	PI	3272	4	2.96	4	2833	3	47.34	13.09	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFPI	PI	2422	3	2672	3	2866	3	56.77	13.96	25.14	34.72	27.61	24.23	27.29	23.82	45.07	31.41
2018	UFPI	PI	3137	4	2642	3	2908	3	54.21	13.99	22.85	31.89	17.42	24.57	34.70	35.78	44.14	30.10
2019	UFPI	PI	3277	4	3061	4	2961	4	50.26	13.64	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFPI	PI	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFPI	PI	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	9.98	34.30	38.95	33.05	54.88	52.25	51.97	40.24
2014	UFOP	MG	3259	4	3128	4	3489	4	46.71	16.25	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFOP	MG	3226	4	3015	4	3431	4	49.82	17.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFOP	MG	3552	4	3099	4	3411	4	54.55	15.82	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFOP	MG	3452	4	3291	4	3383	4	47.19	15.85	27.73	33.91	37.70	38.20	33.03	36.50	42.30	35.33
2018	UFOP	MG	3742	4	3182	4	3406	4	49.86	11.71	30.32	33.70	37.27	40.79	41.43	45.18	37.43	36.49
2019	UFOP	MG	3506	4	3378	4	3509	4	53.90	12.42	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFOP	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFOP	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	38.00	57.61	52.49	54.16	60.65	64.47	73.65	57.36
2014	UFSCAR	SP	3658	4	3343	4	3974	5	48.09	9.38	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFSCAR	SP	4.25	5	3.57	4	3981	5	49.20	10.87	-	-	-	-	-	-	-	-

2016	UFSCAR	SP	3452	4	3.23	4	3994	5	44.46	15.14	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFSCAR	SP	3573	4	3264	4	4.05	5	55.56	9.61	30.61	32.46	25.87	27.85	14.29	20.95	39.04	27.52
2018	UFSCAR	SP	3895	4	3149	4	4037	5	55.83	11.91	33.20	32.29	18.62	31.29	15.68	28.29	37.27	26.53
2019	UFSCAR	SP	3727	4	3392	4	4058	5	51.86	9.55	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFSCAR	SP	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFSCAR	SP	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	30.05	43.79	53.10	52.06	41.90	39.90	51.49	45.10
2014	UFV	MG	3373	4	3315	4	4099	5	50.08	12.92	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFV	MG	3774	4	2946	4	4053	5	61.94	16.19	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFV	MG	4023	5	3511	4	3999	5	58.99	13.06	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFV	MG	3651	4	3404	4	4064	5	54.37	13.32	25.53	40.51	47.91	52.12	26.59	23.96	53.34	38.62
2018	UFV	MG	3754	4	3075	4	4067	5	55.43	13.14	21.83	34.60	45.85	38.82	40.04	35.79	44.45	37.91
2019	UFV	MG	4253	5	3.55	4	4076	5	53.93	10.35	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFV	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFV	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	74.61	85.31	85.80	87.44	95.77	97.47	92.29	88.76
2014	FURG	RS	2541	3	2867	3	3216	4	36.21	18.64	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	FURG	RS	3199	4	2903	3	3292	4	32.41	20.31	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	FURG	RS	2.61	3	2.96	4	3.29	4	33.08	20.42	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	FURG	RS	2781	3	2982	4	3462	4	33.62	22.14	49.82	53.28	16.29	10.01	38.34	42.86	46.21	37.55
2018	FURG	RS	2665	3	2713	3	3431	4	37.26	20.97	58.53	53.23	38.12	25.64	58.16	60.24	43.72	49.62
2019	FURG	RS	2.9	3	3216	4	3488	4	36.02	22.27	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	FURG	RS	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	FURG	RS	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	73.73	69.76	71.22	55.54	57.18	73.55	67.72	63.93
2014	UFU	MG	2694	3	2926	3	3617	4	53.40	11.74	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFU	MG	3.5	4	3021	4	3648	4	75.68	7.46	-	-	-	-	-	-	-	-

2016	UFU	MG	3077	4	3142	4	3616	4	54.80	10.92	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFU	MG	2873	3	3128	4	3698	4	72.31	8.19	31.29	36.85	18.41	14.25	21.69	26.72	43.02	28.64
2018	UFU	MG	3273	4	3097	4	3717	4	68.80	6.20	23.17	38.24	21.73	25.14	44.51	47.42	56.48	36.90
2019	UFU	MG	3258	4	3276	4	3729	4	67.76	7.52	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFU	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFU	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	66.09	64.85	61.58	60.91	68.28	67.99	62.30	58.98
2014	UFSJ	MG	2881	3	3066	4	3145	4	57.63	16.97	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFSJ	MG	3691	4	3408	4	3159	4	42.47	10.55	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFSJ	MG	3137	4	3311	4	3212	4	49.14	17.28	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFSJ	MG	3156	4	3249	4	3388	4	41.36	18.58	41.58	44.48	23.76	14.61	40.68	42.68	44.20	37.53
2018	UFSJ	MG	3.52	4	3416	4	3388	4	63.31	16.36	37.62	40.47	26.76	14.50	29.32	38.52	42.93	34.40
2019	UFSJ	MG	3306	4	3356	4	3441	4	44.46	14.51	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFSJ	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFSJ	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	26.80	46.80	28.54	34.44	58.64	65.73	59.71	43.70
2014	UFMA	MA	2587	3	2828	3	2754	3	31.75	7.11	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFMA	MA	3128	4	2588	3	2.82	3	30.14	8.95	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFMA	MA	3357	4	3104	4	2952	4	36.08	11.22	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFMA	MA	2781	3	3014	4	3038	4	36.61	1.19	10.10	11.91	16.10	10.63	3.23	2.48	12.77	10.60
2018	UFMA	MA	3573	4	3062	4	3175	4	36.36	4.93	10.45	11.16	20.32	13.54	5.97	4.77	12.35	12.08
2019	UFMA	MA	3177	4	3375	4	3235	4	41.69	10.84	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFMA	MA	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFMA	MA	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	24.68	28.49	31.14	33.98	39.05	29.92	32.68	29.21
2014	UFAC	AC	1991	3	2337	3	2593	3	50.68	1.47	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFAC	AC	2707	3	2637	3	2651	3	42.19	19.54	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFAC	AC	2426	3	2482	3	2673	3	47.07	16.94	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFAC	AC	2153	3	2583	3	2894	3	41.48	15.81	-	-	-	-	-	-	-	-
2018	UFAC	AC	3219	4	2752	3	2918	3	65.35	19.01	16.06	23.66	35.86	22.47	15.05	23.48	33.64	25.10
2019	UFAC	AC	2333	3	2511	3	2857	3	50.98	17.43	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFAC	AC	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-

2021	UFAC	AC	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	31.28	40.19	27.55	31.82	33.10	26.23	46.45	37.87
2014	UFPA	PA	2094	3	2552	3	3001	4	50.55	25.10	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFPA	PA	3096	4	2634	3	3089	4	75.44	15.07	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFPA	PA	2726	3	2655	3	3136	4	79.57	-10.93	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFPA	PA	2.18	3	2.61	3	3275	4	85.44	7.79	49.50	51.02	29.02	40.07	7.18	14.03	43.89	32.37
2018	UFPA	PA	3391	4	2893	3	3332	4	95.45	7.81	33.63	40.19	13.41	30.69	3.53	10.31	43.01	24.00
2019	UFPA	PA	2772	3	2.81	3	3.39	4	76.20	7.72	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFPA	PA	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFPA	PA	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	90.97	86.55	82.29	74.80	78.11	74.08	82.49	82.80
2014	UFRN	RN	2862	3	2993	4	3664	4	48.37	21.80	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFRN	RN	3415	4	3003	4	3596	4	53.47	13.47	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFRN	RN	3658	4	3254	4	3617	4	55.62	14.65	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFRN	RN	3021	4	3104	4	3676	4	51.54	20.14	79.48	67.97	64.98	51.80	21.29	23.47	42.39	51.95
2018	UFRN	RN	3575	4	3025	4	3673	4	48.37	16.16	85.74	80.13	71.54	59.70	67.58	63.06	72.99	74.56
2019	UFRN	RN	3645	4	3386	4	3723	4	47.62	16.59	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFRN	RN	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFRN	RN	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	100.00	97.50	94.50	87.30	99.26	99.63	95.84	96.34
2014	UFPR	PR	3542	4	3182	4	3708	4	60.87	12.15	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFPR	PR	3783	4	2913	3	3.75	4	50.67	12.03	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFPR	PR	3479	4	3163	4	3749	4	58.25	16.67	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFPR	PR	3724	4	3354	4	3946	5	62.91	12.02	15.43	15.19	9.89	8.88	17.12	18.46	17.80	15.05
2018	UFPR	PR	3636	4	3009	4	3.97	5	74.82	9.17	21.51	22.99	32.80	30.38	29.20	31.62	25.11	26.91
2019	UFPR	PR	3688	4	3315	4	3998	5	68.60	9.56	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFPR	PR	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFPR	PR	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	63.98	63.89	50.74	49.80	82.02	62.71	62.90	63.95
2014	UFF	RJ	2734	3	2791	3	3299	4	43.69	17.32	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFF	RJ	3224	4	2836	3	3346	4	36.21	0.16	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFF	RJ	3129	4	2903	3	3452	4	44.15	32.65	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFF	RJ	2928	3	3021	4	3515	4	50.10	14.86	-	-	-	-	-	-	-	-

2018	UFF	RJ	3732	4	3107	4	3549	4	45.28	17.67	17.73	24.63	37.86	30.99	34.83	31.96	31.34	30.19
2019	UFF	RJ	3636	4	3226	4	3613	4	44.24	18.32	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFF	RJ	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFF	RJ	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	22.46	42.26	53.53	44.77	48.29	48.17	56.17	42.20
2014	UFES	ES	2.89	3	2911	3	3.15	4	47.98	12.25	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFES	ES	3298	4	2833	3	3318	4	53.89	19.94	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFES	ES	3224	4	3085	4	3338	4	57.63	5.04	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFES	ES	3064	4	3021	4	3479	4	56.19	8.18	-	-	-	-	-	-	-	-
2018	UFES	ES	3567	4	3028	4	3513	4	57.86	7.84	18.55	22.61	38.82	50.59	32.19	27.52	30.19	29.67
2019	UFES	ES	3587	4	3221	4	3576	4	50.98	13.31	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFES	ES	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFES	ES	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	16.00	37.63	22.80	34.19	73.67	80.05	55.96	47.97
2014	UFRRJ	RJ	3245	4	3108	4	3479	4	35.38	17.85	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFRRJ	RJ	2966	4	3046	4	3446	4	45.27	10.46	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFRRJ	RJ	3394	4	3109	4	3438	4	32.83	15.36	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFRRJ	RJ	2887	3	3063	4	3463	4	64.41	11.67	20.38	20.84	37.29	25.14	10.67	12.28	23.06	22.98
2018	UFRRJ	RJ	3.1	4	3182	4	3505	4	45.07	10.15	23.11	28.55	27.45	15.32	22.02	39.69	36.78	27.45
2019	UFRRJ	RJ	3499	4	3097	4	3507	4	52.11	12.36	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFRRJ	RJ	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFRRJ	RJ	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	20.95	36.40	21.95	31.50	35.84	27.93	43.56	28.67
2014	UFMG	MG	3764	4	3399	4	4.19	5	71.72	7.44	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFMG	MG	4288	5	3333	4	4208	5	79.06	9.14	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFMG	MG	3832	4	3405	4	4226	5	80.18	2.66	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFMG	MG	3937	4	3335	4	4228	5	76.72	6.36	37.97	41.89	29.10	26.28	23.03	17.93	40.39	32.65
2018	UFMG	MG	4238	5	3404	4	4.25	5	79.72	6.80	45.55	47.04	41.41	43.46	40.61	45.36	46.19	43.49
2019	UFMG	MG	4266	5	3597	4	4302	5	68.05	5.84	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFMG	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFMG	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	46.21	46.43	49.74	49.26	39.55	31.76	49.58	52.18
2014	UFJF	MG	3537	4	3366	4	3765	4	51.30	14.72	-	-	-	-	-	-	-	-

2015	UFJF	MG	4037	5	3335	4	3718	4	47.43	8.28	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFJF	MG	3857	4	3258	4	3686	4	61.27	7.35	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFJF	MG	3725	4	3.49	4	3705	4	63.71	3.90	18.69	23.58	25.97	31.36	5.00	6.31	29.75	19.97
2018	UFJF	MG	3975	5	3216	4	3659	4	71.07	5.69	21.34	27.95	45.60	43.26	21.90	23.39	36.30	31.11
2019	UFJF	MG	3857	4	3452	4	3708	4	60.99	3.95	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFJF	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFJF	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	42.86	42.45	37.60	39.42	54.45	55.05	42.74	45.27
2014	UFAL	AL	2241	3	2687	3	2826	3	36.19	22.09	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFAL	AL	2343	3	2411	3	2833	3	48.34	25.40	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFAL	AL	2864	3	2912	3	2917	3	42.72	27.11	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFAL	AL	2402	3	2759	3	2929	3	41.50	10.78	21.03	19.63	19.51	23.93	2.14	7.79	19.11	15.47
2018	UFAL	AL	2762	3	2704	3	2997	4	38.84	-6.36	44.36	30.79	16.31	24.13	32.41	27.66	16.22	27.21
2019	UFAL	AL	3153	4	3122	4	3052	4	47.33	22.17	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFAL	AL	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFAL	AL	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	44.42	35.74	40.88	41.87	27.28	25.72	33.91	37.67
2014	UFBA	BA	3118	4	2828	3	3507	4	63.55	14.46	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFBA	BA	3694	4	3046	4	3.56	4	54.04	-1.55	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFBA	BA	3602	4	3092	4	3662	4	55.12	6.27	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFBA	BA	3103	4	2944	3	3752	4	69.75	9.97	17.68	18.34	37.06	31.83	33.14	33.28	22.40	27.69
2018	UFBA	BA	3893	4	3144	4	3761	4	55.61	8.52	18.53	18.02	34.00	26.40	45.88	36.60	19.23	28.91
2019	UFBA	BA	3869	4	3.33	4	3846	4	52.37	10.04	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFBA	BA	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFBA	BA	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	77.94	68.79	71.15	60.28	81.55	71.84	64.72	73.23
2014	UFPB	PB	2512	3	2.93	3	3381	4	45.85	13.08	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFPB	PB	2.93	3	2804	3	3425	4	46.50	13.34	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFPB	PB	3136	4	3.09	4	3449	4	58.89	18.74	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFPB	PB	2.44	3	2911	3	3486	4	54.30	18.43	85.05	71.12	49.59	61.27	69.39	70.16	45.41	62.12
2018	UFPB	PB	3161	4	3098	4	3515	4	53.50	17.47	77.34	62.53	49.17	47.28	74.11	72.68	41.17	60.18
2019	UFPB	PB	3333	4	3202	4	3573	4	45.76	15.14	-	-	-	-	-	-	-	-

2020	UFPB	PB	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFPB	PB	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	55.19	60.29	52.46	48.44	44.87	46.87	60.97	48.87
2014	UFPE	PE	3356	4	3117	4	3747	4	49.77	7.22	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFPE	PE	3523	4	2.88	3	3764	4	55.52	6.32	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFPE	PE	3581	4	3149	4	3791	4	61.33	9.34	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFPE	PE	3181	4	3106	4	3766	4	63.64	11.85	12.49	17.37	26.01	38.71	9.64	15.33	27.97	19.18
2018	UFPE	PE	3475	4	3034	4	3787	4	66.58	10.16	28.85	33.85	46.78	37.21	33.12	37.90	41.76	37.50
2019	UFPE	PE	3869	4	3326	4	3832	4	62.50	9.74	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFPE	PE	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFPE	PE	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	49.53	66.69	58.07	64.10	90.10	90.23	78.78	73.60
2014	UFRGS	RS	3526	4	3349	4	4349	5	40.86	19.57	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFRGS	RS	4228	5	3241	4	4285	5	41.60	16.11	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFRGS	RS	3801	4	3453	4	4299	5	43.59	8.95	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFRGS	RS	3648	4	3333	4	4311	5	49.84	15.83	47.50	36.23	47.61	42.78	19.17	15.47	19.90	33.50
2018	UFRGS	RS	4655	5	3542	4	4297	5	53.98	13.24	46.96	48.56	68.64	62.85	45.89	28.19	51.67	53.02
2019	UFRGS	RS	4058	5	3477	4	4.3	5	56.35	13.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFRGS	RS	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFRGS	RS	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	55.78	52.99	68.41	58.20	57.96	44.73	50.69	56.61
2014	UFSM	RS	3.27	4	3261	4	3818	4	56.59	13.61	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFSM	RS	3395	4	3153	4	3.79	4	46.92	12.28	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFSM	RS	3418	4	3268	4	3808	4	51.68	14.90	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFSM	RS	3169	4	3381	4	3863	4	51.71	15.28	32.94	33.03	25.47	26.66	26.97	29.60	32.96	29.59
2018	UFSM	RS	3199	4	3245	4	3873	4	51.68	16.38	34.12	39.50	20.74	21.31	34.86	38.86	45.51	34.15
2019	UFSM	RS	3271	4	3491	4	3907	4	50.10	16.26	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFSM	RS	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFSM	RS	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	52.51	59.66	23.89	37.36	67.29	61.15	66.24	50.22
2014	UFC	CE	3.21	4	3145	4	3693	4	41.08	19.47	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFC	CE	3801	4	3051	4	3747	4	40.25	17.78	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFC	CE	4046	5	3456	4	3793	4	34.49	13.90	-	-	-	-	-	-	-	-

2017	UFC	CE	3484	4	3.25	4	3889	4	38.45	16.29	34.43	28.49	41.68	34.49	34.46	35.55	24.55	33.81
2018	UFC	CE	3835	4	3154	4	3881	4	43.33	14.09	42.24	49.71	59.75	69.00	47.60	48.77	55.56	51.19
2019	UFC	CE	3922	4	3385	4	3883	4	46.39	12.18	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFC	CE	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFC	CE	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	51.77	69.45	54.98	56.42	78.28	86.62	81.31	69.64
2014	UFG	GO	2411	3	2794	3	3499	4	45.83	12.53	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFG	GO	3442	4	2.62	3	3461	4	45.19	19.79	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFG	GO	3087	4	2961	4	3434	4	44.85	12.90	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFG	GO	2722	3	2995	4	3555	4	46.82	13.87	27.67	35.60	41.71	44.68	32.32	33.45	37.84	35.03
2018	UFG	GO	3492	4	2932	3	3601	4	51.04	14.57	48.47	53.93	59.03	77.98	61.42	74.41	57.09	56.38
2019	UFG	GO	3457	4	3184	4	3611	4	46.25	12.74	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFG	GO	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFG	GO	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	67.48	70.90	59.30	74.42	41.03	45.75	74.68	58.78
2014	UFSC	SC	3259	4	3178	4	4129	5	46.21	15.48	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFSC	SC	3432	4	2974	4	4093	5	41.20	15.23	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFSC	SC	3501	4	3212	4	4075	5	47.71	13.66	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFSC	SC	3481	4	3363	4	4094	5	52.55	13.93	9.73	17.12	15.50	9.53	43.78	40.04	24.65	23.48
2018	UFSC	SC	3643	4	3135	4	4088	5	56.05	13.90	17.92	20.47	12.22	15.03	40.49	42.89	21.26	22.87
2019	UFSC	SC	3841	4	3579	4	4141	5	46.86	15.36	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFSC	SC	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFSC	SC	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	63.76	64.00	57.59	59.74	58.83	65.85	63.56	56.90
2014	UFRJ	RJ	3.59	4	3393	4	4114	5	51.15	17.23	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFRJ	RJ	3.47	4	2948	4	4119	5	58.45	12.97	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFRJ	RJ	3168	4	3063	4	4107	5	61.09	12.95	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFRJ	RJ	3401	4	3171	4	4071	5	59.47	1.47	25.75	25.88	22.86	17.20	25.87	30.13	29.22	25.95
2018	UFRJ	RJ	3815	4	3142	4	4077	5	57.29	10.09	19.94	20.17	13.10	13.45	15.98	18.60	23.07	18.11
2019	UFRJ	RJ	3722	4	3264	4	4081	5	54.26	9.36	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFRJ	RJ	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFRJ	RJ	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	61.57	57.40	29.50	20.20	57.10	69.78	59.60	57.01

2014	UFRPE	PE	2819	3	2906	3	3243	4	27.68	28.24	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFRPE	PE	3185	4	3022	4	3.32	4	31.06	24.66	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFRPE	PE	2.97	4	3254	4	3.45	4	28.65	22.57	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFRPE	PE	3139	4	3143	4	3.56	4	24.47	25.04	58.27	59.97	58.83	51.46	51.69	55.46	60.27	57.35
2018	UFRPE	PE	2962	4	2.87	3	3559	4	27.88	21.04	55.92	58.43	56.81	53.83	64.62	63.80	64.63	60.56
2019	UFRPE	PE	2995	4	3217	4	3506	4	32.60	17.85	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFRPE	PE	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFRPE	PE	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	78.88	76.50	60.49	63.08	80.08	80.23	74.65	68.78
2014	UTFPR	PR	3246	4	3112	4	3434	4	17.49	18.81	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UTFPR	PR	4151	5	3154	4	3443	4	19.87	17.62	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UTFPR	PR	3.6	4	3339	4	3455	4	24.47	18.87	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UTFPR	PR	3386	4	3261	4	3.41	4	29.49	18.03	19.27	16.32	18.63	12.99	19.50	17.54	13.03	17.59
2018	UTFPR	PR	4152	5	3173	4	3427	4	29.27	18.88	27.00	25.20	54.83	55.65	10.64	26.45	25.39	29.04
2019	UTFPR	PR	3295	4	3336	4	3492	4	33.36	19.52	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UTFPR	PR	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UTFPR	PR	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	33.27	48.59	49.11	45.00	61.09	57.82	58.75	47.47
2014	UFERSA	RN	2.77	3	2871	3	3283	4	24.60	25.08	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFERSA	RN	3.93	4	3069	4	3482	4	27.11	19.07	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFERSA	RN	2846	3	2.99	4	3548	4	31.66	22.35	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFERSA	RN	2471	3	2922	3	3235	4	34.17	24.95	26.46	29.57	41.06	32.58	33.46	34.98	33.83	33.83
2018	UFERSA	RN	4528	5	3608	4	3299	4	36.88	18.54	44.86	39.73	57.15	48.45	47.60	46.88	39.04	46.79
2019	UFERSA	RN	2829	3	3064	4	3308	4	41.46	15.22	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFERSA	RN	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-

2021	UFERSA	RN	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	45.59	46.20	52.77	38.75	77.19	61.00	43.37	49.35
2014	UFRA	PA	2378	3	2688	3	2631	3	20.06	13.21	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFRA	PA	-	-	-	-	-	-	29.32	11.34	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFRA	PA	2187	3	2775	3	3017	4	34.59	7.65	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFRA	PA	2668	3	2951	4	3129	4	48.99	17.20	52.57	56.75	40.90	34.24	50.92	55.42	53.63	49.52
2018	UFRA	PA	2914	3	2736	3	3.11	4	32.45	13.35	51.41	58.18	54.21	43.86	42.50	68.34	61.22	52.50
2019	UFRA	PA	2492	3	2793	3	3103	4	47.89	14.02	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFRA	PA	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFRA	PA	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	55.85	70.93	51.02	54.64	58.28	63.95	80.00	65.63
2014	UNIFESP	SP	2526	3	2627	3	4189	5	42.86	18.28	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UNIFESP	SP	4219	5	3392	4	4143	5	49.52	9.92	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UNIFESP	SP	3592	4	3146	4	4075	5	66.63	10.06	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UNIFESP	SP	3.31	4	3394	4	4153	5	66.33	8.57	28.14	38.60	50.68	51.98	43.33	45.53	50.34	43.36
2018	UNIFESP	SP	4108	5	3441	4	4.11	5	69.60	7.96	18.75	36.93	39.24	42.35	71.03	69.11	60.46	47.43
2019	UNIFESP	SP	3823	4	3495	4	4165	5	64.49	5.83	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UNIFESP	SP	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UNIFESP	SP	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	52.57	68.96	31.21	45.31	83.53	70.01	80.38	62.70
2014	UFLA	MG	3.06	4	3254	4	4057	5	28.09	16.15	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFLA	MG	3876	4	3642	4	4041	5	34.67	22.25	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFLA	MG	3608	4	3519	4	4001	5	37.59	18.33	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFLA	MG	3563	4	3508	4	4.04	5	42.62	10.75	84.54	73.81	88.61	90.73	55.57	57.78	58.32	71.80
2018	UFLA	MG	3983	5	3655	4	4018	5	45.93	14.94	85.11	80.10	83.16	91.11	80.54	82.41	76.83	81.32

2019	UFLA	MG	3808	4	3701	4	4051	5	55.98	11.79	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFLA	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFLA	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	91.64	93.08	85.76	91.40	83.21	89.68	94.93	90.18
2014	UNIFAL-MG	MG	3425	4	3195	4	3424	4	48.59	14.17	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UNIFAL-MG	MG	3096	4	3.3	4	3425	4	48.47	11.71	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UNIFAL-MG	MG	3663	4	3369	4	3423	4	64.81	17.61	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UNIFAL-MG	MG	3214	4	3341	4	3466	4	61.87	9.61	19.48	35.43	21.80	32.69	28.73	32.57	59.31	32.54
2018	UNIFAL-MG	MG	2516	3	3196	4	3469	4	51.37	8.82	7.42	16.87	10.49	8.45	29.23	36.68	28.38	18.97
2019	UNIFAL-MG	MG	3769	4	3468	4	3491	4	58.60	10.81	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UNIFAL-MG	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UNIFAL-MG	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	75.81	64.92	48.36	36.33	45.82	48.35	60.26	62.14
2014	UFVJM	MG	3294	4	3591	4	3407	4	34.08	11.10	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFVJM	MG	2433	3	2.75	3	3.35	4	17.92	23.30	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFVJM	MG	3495	4	3.16	4	3.4	4	54.88	16.52	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFVJM	MG	2837	3	3063	4	3297	4	54.71	14.93	9.97	24.06	32.56	26.43	26.19	29.28	40.26	27.49
2018	UFVJM	MG	2877	3	2898	3	3244	4	44.97	19.20	13.08	25.06	34.46	26.65	29.90	38.02	40.78	29.55
2019	UFVJM	MG	3449	4	3407	4	3373	4	47.97	14.36	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFVJM	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFVJM	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	54.89	69.47	64.54	73.75	68.90	80.81	80.47	72.55
2014	UFTM	MG	3676	4	2775	3	3523	4	41.78	11.40	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFTM	MG	4.38	5	3419	4	3578	4	36.73	15.59	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFTM	MG	3424	4	3203	4	3519	4	36.54	17.30	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFTM	MG	3244	4	3204	4	3379	4	39.82	18.97	35.67	35.67	32.89	31.22	43.93	42.94	35.92	37.12

2018	UFTM	MG	3951	5	3381	4	3386	4	40.03	18.49	36.14	35.26	37.49	29.26	45.00	42.13	35.47	38.36
2019	UFTM	MG	3572	4	3436	4	3549	4	41.87	17.45	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFTM	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFTM	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	77.55	71.93	60.45	57.52	73.30	61.16	69.45	63.58
2014	UNIFEI	MG	3613	4	3177	4	3584	4	24.46	15.27	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UNIFEI	MG	5	5	3.91	4	3622	4	28.39	7.74	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UNIFEI	MG	-	-	-	-	-	-	37.45	14.60	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UNIFEI	MG	3364	4	3172	4	3.45	4	44.60	12.14	21.46	28.45	44.48	33.08	25.45	29.42	38.24	32.62
2018	UNIFEI	MG	5	5	3617	4	3.42	4	52.31	11.78	18.68	31.15	37.84	35.12	26.69	41.93	41.36	31.14
2019	UNIFEI	MG	3462	4	3273	4	3513	4	52.70	13.92	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UNIFEI	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UNIFEI	MG	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	90.57	94.56	93.33	95.46	86.50	64.49	95.34	93.21
2014	UFPEL	RS	2.68	3	2922	3	3432	4	31.66	18.79	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFPEL	RS	3207	4	2.93	3	3.38	4	35.49	17.90	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFPEL	RS	2.91	3	2.9	3	3425	4	35.94	18.54	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFPEL	RS	2746	3	3014	4	3505	4	44.80	17.46	23.88	35.02	48.02	51.29	33.09	34.39	50.37	39.10
2018	UFPEL	RS	2885	3	2883	3	3528	4	50.37	16.52	21.98	32.08	40.92	53.94	32.57	35.75	44.91	35.09
2019	UFPEL	RS	2948	4	3163	4	3.62	4	46.74	18.04	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFPEL	RS	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFPEL	RS	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	38.18	43.32	50.18	47.73	40.20	37.32	51.08	45.32
2014	UNIRIO	RJ	3927	4	3305	4	3472	4	46.80	24.17	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UNIRIO	RJ	3548	4	2775	3	3461	4	38.89	16.25	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UNIRIO	RJ	4102	5	3399	4	3593	4	38.14	19.18	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UNIRIO	RJ	3635	4	3174	4	3509	4	38.21	14.17	6.34	9.15	3.80	3.88	6.58	8.43	13.17	7.49
2018	UNIRIO	RJ	3928	4	2.96	4	3514	4	39.00	20.27	22.94	39.44	50.65	60.30	22.53	23.65	63.97	40.32
2019	UNIRIO	RJ	3928	4	3332	4	3554	4	35.28	16.21	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UNIRIO	RJ	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UNIRIO	RJ	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	49.61	50.75	54.03	50.21	61.87	44.07	55.15	54.09
2014	UFMS	MS	2549	3	2691	3	2986	4	35.79	23.39	-	-	-	-	-	-	-	-

2015	UFMS	MS	2757	3	2515	3	3054	4	31.72	24.91	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFMS	MS	3167	4	3.09	4	3075	4	45.00	21.56	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFMS	MS	2729	3	2883	3	3191	4	29.38	16.85	42.63	59.62	82.29	86.73	66.78	69.52	79.76	68.27
2018	UFMS	MS	2864	3	2842	3	3249	4	34.89	19.40	62.90	71.05	85.30	91.94	87.34	83.14	79.36	78.53
2019	UFMS	MS	3369	4	3288	4	3293	4	37.71	19.52	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFMS	MS	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFMS	MS	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	88.00	90.80	83.00	72.62	93.26	95.91	93.69	91.26
2014	UNIR	RO	1.98	3	2426	3	2612	3	42.80	14.70	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UNIR	RO	2629	3	2454	3	2695	3	56.62	17.05	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UNIR	RO	3609	4	3436	4	2812	3	39.19	12.10	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UNIR	RO	1947	3	2518	3	2807	3	39.92	1.88	15.74	21.58	30.43	24.77	59.53	59.06	33.98	35.04
2018	UNIR	RO	2762	3	2614	3	2828	3	43.67	26.63	8.21	31.60	60.92	66.42	34.78	35.09	61.05	41.19
2019	UNIR	RO	2748	3	3053	4	2849	3	38.93	21.89	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UNIR	RO	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UNIR	RO	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	32.66	34.01	46.38	42.89	25.34	31.44	35.53	33.06
2014	UFCSPA	RS	-	-	-	-	-	-	43.91	11.09	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFCSPA	RS	4339	5	3471	4	3801	4	43.27	10.48	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFCSPA	RS	4.24	5	3.6	4	3763	4	34.57	12.34	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFCSPA	RS	-	-	-	-	-	-	48.80	10.22	15.64	22.12	20.36	21.25	26.23	24.41	31.61	23.56
2018	UFCSPA	RS	5	5	4013	5	4012	5	39.63	13.53	11.06	19.80	34.05	27.50	26.69	23.02	30.06	25.27
2019	UFCSPA	RS	4054	5	3577	4	4028	5	53.13	13.22	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFCSPA	RS	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFCSPA	RS	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	43.38	48.34	33.02	42.50	70.67	49.52	51.59	50.15

2014	UFRR	RR	2187	3	2529	3	2717	3	30.05	13.75	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFRR	RR	2401	3	2466	3	2738	3	29.99	29.74	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFRR	RR	2393	3	2322	3	2.61	3	33.56	3.11	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFRR	RR	2182	3	2698	3	2691	3	34.18	27.56	15.18	23.60	10.14	8.29	24.02	30.62	35.38	21.25
2018	UFRR	RR	2456	3	2835	3	2825	3	39.24	14.23	14.64	20.66	7.24	9.85	21.29	33.48	28.28	18.08
2019	UFRR	RR	2908	3	3143	4	3028	4	45.74	12.25	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFRR	RR	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFRR	RR	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	58.32	67.01	61.68	67.29	69.54	63.84	72.13	66.95
2014	UNIFAP	AP	1879	2	2182	3	2355	3	46.85	3.15	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UNIFAP	AP	2.62	3	2136	3	2.38	3	23.98	-2.96	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UNIFAP	AP	3049	4	2761	3	2456	3	45.73	-1.63	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UNIFAP	AP	1889	2	2307	3	2545	3	67.05	14.38	49.16	49.08	39.35	64.43	28.08	26.55	51.42	42.05
2018	UNIFAP	AP	2617	3	2.26	3	2603	3	37.35	4.46	43.72	48.27	44.66	48.01	23.06	21.06	50.33	40.64
2019	UNIFAP	AP	2839	3	2617	3	2623	3	71.46	15.17	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UNIFAP	AP	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UNIFAP	AP	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	31.53	40.78	18.10	35.96	52.76	59.47	47.08	39.22
2014	UFCG	PB	2492	3	2856	3	3263	4	43.44	27.08	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFCG	PB	2778	3	2541	3	3228	4	44.56	21.02	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFCG	PB	3275	4	2766	3	3256	4	48.30	20.41	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFCG	PB	2749	3	2992	4	3268	4	45.34	20.76	18.03	24.41	12.82	9.42	34.71	30.58	30.12	23.95
2018	UFCG	PB	2.94	3	2745	3	3308	4	39.38	21.86	28.62	30.23	21.78	19.43	45.34	41.97	30.23	31.43
2019	UFCG	PB	2961	4	2948	4	3336	4	41.14	18.12	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFCG	PB	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-

2021	UFCG	PB	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	19.79	26.19	15.12	24.86	36.64	30.49	31.27	24.20
2014	UFT	TO	1586	2	2663	3	2791	3	72.44	6.74	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFT	TO	2896	3	2705	3	2808	3	34.34	4.19	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFT	TO	2592	3	2781	3	2827	3	59.47	22.71	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFT	TO	1711	2	2686	3	2926	3	49.53	18.86	20.70	31.03	31.90	25.67	13.37	18.69	44.41	27.79
2018	UFT	TO	2.55	3	2844	3	2963	4	48.26	16.19	43.44	44.77	35.31	33.21	43.83	49.28	49.92	43.31
2019	UFT	TO	2679	3	2987	4	3018	4	40.51	22.80	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFT	TO	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFT	TO	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	50.06	51.50	33.04	37.22	43.04	51.38	53.90	44.10
2014	UNIVASF	PE	3.45	4	3149	4	3171	4	31.65	16.32	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UNIVASF	PE	4247	5	3207	4	3276	4	34.50	15.87	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UNIVASF	PE	3667	4	3107	4	3199	4	32.02	15.63	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UNIVASF	PE	3291	4	3066	4	3258	4	40.26	17.90	29.31	40.96	31.56	28.23	43.12	48.19	56.83	40.36
2018	UNIVASF	PE	4333	5	3486	4	3252	4	25.52	15.21	25.09	36.12	43.47	38.09	44.73	52.59	51.67	41.26
2019	UNIVASF	PE	3415	4	3.1	4	3325	4	49.05	13.53	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UNIVASF	PE	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UNIVASF	PE	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	14.82	37.81	23.06	25.02	40.85	38.25	54.30	38.30
2014	UFRB	BA	2605	3	2.74	3	2936	3	35.03	23.09	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFRB	BA	3415	4	3251	4	3021	4	35.55	13.51	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFRB	BA	2915	3	2767	3	3.01	4	55.31	3.08	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFRB	BA	2234	3	2646	3	2931	3	26.91	23.15	17.36	25.56	13.70	15.50	20.41	25.86	37.12	22.23
2018	UFRB	BA	2871	3	2988	4	2916	3	50.81	23.33	23.29	26.87	12.78	19.52	20.99	34.24	35.51	23.46
2019	UFRB	BA	2769	3	2817	3	2934	3	40.32	18.56	-	-	-	-	-	-	-	-

2020	UFRB	BA	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFRB	BA	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	14.72	27.48	28.11	21.57	53.20	34.01	35.41	29.97
2014	UFGD	MS	2478	3	2866	3	3372	4	40.68	9.10	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFGD	MS	2.85	3	2751	3	3267	4	43.39	14.03	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFGD	MS	2869	3	2971	4	3294	4	49.97	13.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFGD	MS	2515	3	3089	4	3355	4	49.50	12.65	14.40	20.85	8.98	7.06	7.26	15.70	28.36	14.81
2018	UFGD	MS	2.57	3	2825	3	3348	4	57.59	10.76	14.62	20.89	8.62	9.31	30.74	28.26	27.79	20.57
2019	UFGD	MS	2704	3	3145	4	3378	4	46.70	12.27	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFGD	MS	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFGD	MS	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	28.52	41.21	17.14	19.82	47.48	34.58	48.47	34.00
2014	UFABC	SP	4102	5	4149	5	4081	5	30.02	10.59	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFABC	SP	4265	5	3.85	4	4108	5	29.98	10.66	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFABC	SP	-	-	-	-	-	-	63.85	4.29	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFABC	SP	3808	4	3532	4	3975	5	75.25	1.97	20.32	27.87	43.73	45.58	24.82	25.89	34.14	30.95
2018	UFABC	SP	3969	5	3628	4	3.97	5	72.18	5.72	15.59	27.55	44.95	48.76	33.40	34.26	42.57	33.99
2019	UFABC	SP	3714	4	3508	4	4003	5	62.12	6.78	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFABC	SP	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFABC	SP	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	18.87	39.29	51.93	40.87	46.87	39.92	56.13	49.89
2014	UNIPAMPA	RS	2896	3	3213	4	3268	4	22.44	23.76	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UNIPAMPA	RS	3221	4	3121	4	3287	4	25.54	31.39	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UNIPAMPA	RS	2.62	3	2958	4	3214	4	27.70	24.79	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UNIPAMPA	RS	2416	3	2943	3	3103	4	35.34	23.58	19.64	31.20	40.46	29.14	34.03	40.01	49.71	36.21
2018	UNIPAMPA	RS	2682	3	3107	4	3104	4	34.15	27.04	50.54	57.14	56.98	45.76	56.65	58.34	63.25	56.92
2019	UNIPAMPA	RS	2784	3	3169	4	3223	4	31.22	26.62	-	-	-	-	-	-	-	-

2020	UNIPAMPA	RS	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UNIPAMPA	RS	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	22.96	29.62	23.31	21.73	40.65	27.82	35.40	32.42
2014	UNILA	PR	-	-	-	-	-	-	12.25	24.60	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UNILA	PR	109	1	1696	2	2805	3	9.50	27.60	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UNILA	PR	-	-	-	-	-	-	13.78	25.24	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UNILA	PR	2603	3	3268	4	3098	4	13.74	27.75	26.35	25.03	24.86	35.68	38.02	34.35	18.33	26.85
2018	UNILA	PR	1.26	2	2636	3	3372	4	14.23	26.49	40.85	39.48	51.95	43.18	60.78	61.60	40.13	48.05
2019	UNILA	PR	2987	4	3659	4	3.57	4	20.50	26.88	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UNILA	PR	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UNILA	PR	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	17.71	30.65	36.29	34.97	51.39	44.96	42.21	39.83
2014	UFOPA	PA	2005	3	2498	3	2139	3	85.20	-16.14	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFOPA	PA	2209	3	2.67	3	2484	3	74.34	24.76	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFOPA	PA	2942	3	3007	4	2583	3	137.12	-17.74	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFOPA	PA	1787	2	2506	3	2953	4	136.30	8.54	15.94	28.57	24.88	26.39	4.89	11.63	43.84	22.59
2018	UFOPA	PA	2107	3	2271	3	2975	4	34.96	11.09	20.89	20.84	4.38	8.66	8.94	24.58	23.88	14.80
2019	UFOPA	PA	2468	3	2.86	3	2966	4	46.17	9.68	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFOPA	PA	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFOPA	PA	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	38.45	59.83	61.71	69.46	80.57	88.05	76.43	69.74
2014	UFFS	SC	3779	4	3401	4	3458	4	13.36	25.32	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFFS	SC	3.48	4	3313	4	3464	4	21.99	22.82	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFFS	SC	3.86	4	3419	4	3469	4	27.59	23.44	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFFS	SC	3137	4	3.3	4	3394	4	36.82	20.67	19.69	31.27	41.91	40.83	45.17	51.00	48.28	39.00
2018	UFFS	SC	2557	3	2972	4	3371	4	36.87	20.19	49.56	60.50	60.58	54.68	67.08	63.77	68.09	61.36
2019	UFFS	SC	3117	4	3295	4	3352	4	36.19	21.02	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFFS	SC	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFFS	SC	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	11.74	41.41	33.42	28.81	65.78	52.64	61.26	46.15
2014	UNILA	CE	-	-	-	-	-	-	11.11	21.64	-	-	-	-	-	-	-	-

	B																
2015	UNILAB	CE	-	-	-	-	-	-	11.58	9.86	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UNILAB	CE	2758	3	3323	4	3.38	4	38.71	6.68	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UNILAB	CE	2732	3	3762	4	3475	4	55.67	12.28	10.11	17.08	15.84	9.74	32.01	26.01	28.14	21.62
2018	UNILAB	CE	1814	2	2994	4	3317	4	46.84	7.67	13.82	15.53	20.62	18.67	9.90	16.79	18.58	15.64
2019	UNILAB	CE	2467	3	3253	4	3324	4	53.02	10.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UNILAB	CE	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UNILAB	CE	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	21.51	24.59	39.69	32.04	38.75	30.21	27.73	34.83
2014	UNIFESSPA	PA	1734	2	1.95	3	2174	3	36.25	-35.49	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UNIFESSPA	PA	2718	3	1546	2	2.18	3	25.64	50.41	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UNIFESSPA	PA	2383	3	2733	3	2291	3	28.10	16.86	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UNIFESSPA	PA	2098	3	2655	3	2733	3	40.36	20.23	17.42	27.76	35.90	32.23	46.37	44.75	38.50	34.72
2018	UNIFESSPA	PA	2844	3	3048	4	2958	4	24.37	20.49	8.06	14.24	38.07	24.19	50.79	39.30	20.43	28.73
2019	UNIFESSPA	PA	2731	3	2884	3	2989	4	28.28	20.38	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UNIFESSPA	PA	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UNIFESSPA	PA	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	21.35	41.93	47.04	53.80	47.90	41.56	59.58	46.20
2014	UFOB	BA	2645	3	3.08	4	3.11	4	25.06	-6.88	-	-	-	-	-	-	-	-

2015	UFOB	BA	3107	4	2848	3	3064	4	15.84	4.20	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFOB	BA	-	-	-	-	-	-	6.67	9.52	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFOB	BA	2622	3	2702	3	2874	3	15.76	37.09	25.98	29.08	22.76	31.15	44.05	39.74	28.09	30.22
2018	UFOB	BA	2552	3	2926	3	2969	4	15.61	22.51	15.38	25.42	22.60	23.89	45.91	34.97	35.94	29.94
2019	UFOB	BA	3398	4	3345	4	3278	4	21.32	16.28	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFOB	BA	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFOB	BA	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	52.16	62.83	50.13	57.22	61.85	51.73	70.29	60.73
2014	UFCA	CE	2451	3	2373	3	2351	3	28.57	16.56	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFCA	CE	3104	4	2956	4	2.55	3	26.53	24.62	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFCA	CE	2628	3	2458	3	2587	3	29.04	19.72	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFCA	CE	2711	3	2904	3	2921	3	30.56	14.95	14.82	28.14	9.52	16.31	10.66	20.25	46.74	20.58
2018	UFCA	CE	3341	4	3017	4	3008	4	41.33	12.77	35.36	44.94	42.93	32.17	19.66	19.19	56.35	38.90
2019	UFCA	CE	3.23	4	3155	4	3.19	4	35.97	15.09	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFCA	CE	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFCA	CE	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	41.26	49.51	58.45	59.93	66.33	51.45	57.26	54.14
2014	UFSB	BA	-	-	-	-	-	-	0.00	100.36	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	UFSB	BA	-	-	-	-	-	-	0.00	28.37	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	UFSB	BA	-	-	-	-	-	-	0.00	13.07	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	UFSB	BA	-	-	-	-	-	-	30.89	0.54	8.41	17.89	12.48	13.68	38.30	34.84	30.87	22.61
2018	UFSB	BA	-	-	-	-	-	-	42.53	-10.09	3.77	8.19	2.90	2.16	20.03	18.57	14.90	10.39
2019	UFSB	BA	3.85	4	3745	4	4123	5	26.07	29.64	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	UFSB	BA	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	UFSB	BA	-	-	-	-	-	-	0.00	0.00	6.81	28.62	15.83	26.28	22.40	16.98	43.65	23.33