



## **ANÁLISE DO DESEMPENHO DA PÓS-GRADUAÇÃO DA UFV APÓS O SEU INGRESSO NO PROGRAMA DE FOMENTO PROF/CAPES.**

ALBERTO SIMÃO DA SILVA  
NINA ROSA DA SILVEIRA CUNHA  
SUELY DE FÁTIMA RAMOS SILVEIRA  
MARCO AURÉLIO MARQUES FERREIRA

### **RESUMO**

Analisou-se o desempenho da Pós-Graduação da UFV, após implantar a nova gestão do PROF, cujo objetivo é atender de forma mais adequada as IFES e seus programas, permitindo aplicação dos recursos financeiros sob seu próprio gerenciamento. Na UFV, ficou definido que a distribuição dos recursos entre os programas se baseasse em variáveis que premiasse o bom desempenho através da produtividade científica e da competência acadêmica. As variáveis foram: Tempo Médio de Titulação-TMT, Produtividade Científica-PC, Número de Alunos-NAM e Conceito do programa na CAPES-CC. Visando analisar esse desempenho, foi verificada a evolução das variáveis, descreveu o crescimento da pós-graduação da UFV e apurou a opinião dos coordenadores. A pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, de cunho quantitativo, bem como um estudo de caso e documental. Constatou-se que todas as variáveis evoluíram positivamente neste período. O TMT reduziu 21,3% para o nível de mestrado e 16,2% para o de doutorado. O Índice de PC *per capita* aumentou 85,3%. O NAM cresceu 50,9% e o CC registrou saldo positivo de quatro elevações. Verificou-se ótima aceitação do PROF pelos coordenadores, além de considerá-lo melhor que a DS/PROAP.

**PALAVRAS CHAVE:** Gestão Pública, Gestão Universitária, Gestão de Pós-graduação, Avaliação de desempenho.

## INTRODUÇÃO

O desempenho científico e tecnológico das nações é determinante para seu estágio de desenvolvimento. Os níveis de desenvolvimento social, político, econômico e tecnológico de um país estão intimamente relacionados ao seu sistema de educação e à formação de recursos humanos qualificados, em especial às políticas de educação em nível de Pós-Graduação *Stricto Sensu* e de desenvolvimento de pesquisas. Os papéis da pós-graduação e da pesquisa constituem elementos-chave para o desenvolvimento científico e tecnológico e são cada vez mais relevantes para o País. Neste contexto, a pós-graduação, atrelada à pesquisa científica, tem constituído a base para o desenvolvimento.

Atento a isso, o governo brasileiro tem buscado alternativas para incentivar e valorizar tanto a pesquisa como o ensino de pós-graduação. Para viabilizar este incentivo existem, no Brasil, agências como o CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, a FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos e a CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Além dessas agências, os Estados também possuem suas agências financiadoras, como a FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais, a FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, entre outras.

Criada em 1951, a CAPES, agência vinculada ao Ministério da Educação, é encarregada para subsidiá-lo na formulação de políticas de pós-graduação. Ela tem também as funções de avaliação, acompanhamento e coordenação de todas as atividades relativas à pós-graduação no Brasil. A CAPES procede as avaliações de cursos novos de mestrado, doutorado e mestrado profissional e, também, de cursos já existentes, através de avaliações trienais, atribuindo-lhes conceitos e dando garantia de qualidade. Para executar essas políticas de incentivo e custeio à pesquisa e à pós-graduação, ela conta com diversos programas, entre eles está o Programa de Fomento à Pós-Graduação (PROF).

O PROF “tem por objetivo permitir um atendimento mais adequado às necessidades ou especificidades das Instituições de Ensino Superior, para alcançarem com qualidade a formação de recursos humanos”, de acordo com as metas estabelecidas e com o convênio realizado com os programas, instituições e agência. O convênio apresenta flexibilidade, permitindo alocação diferenciada de recursos sob o gerenciamento da própria Instituição (BRASIL, 2002a p. 2).

Criado a partir de 1998, o PROF tem como filosofia básica a efetiva mudança na condução da política de pós-graduação no âmbito das universidades, baseada em Projeto de Planejamento Institucional – PPI, bianual, em que se detectam os pontos fracos a serem impactados e estabelecem-se as metas a serem atingidas e providências a serem tomadas visando correções das deficiências. Soma-se a isso a alocação de recursos financeiros de forma mais flexível e descentralizada para as IFES e seus programas. Tudo isso é gerenciado e acompanhado por uma Comissão de Planejamento e Gerência – CPG-PROF nas Instituições.

Desde o início do programa PROF, a Universidade Federal de Viçosa (UFV), a convite da CAPES, aderiu-se a ele, saindo dos modelos anteriores, que eram o Programa de Demanda Social – DS e o Programa de Apoio à Pós-Graduação – PROAP. Nesses programas, a agência de fomento traça todas as diretrizes para execução das políticas, com pouca intervenção das pró-reitorias de pesquisa e pós-graduação das universidades. A adesão ao PROF exigiu que os Programas de Pós-Graduação e a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação da UFV se adequassem ao novo modelo, reformulando a gestão destes, de forma a se enquadrarem ao sistema proposto. Isto exigiu grande volume de trabalho em termos de planejamento, organização, direção e controle por parte de todos os envolvidos. Com a gestão descentralizada, coordenada dentro da própria Universidade, acreditava-se que a Pós-Graduação tivesse desempenho superior ao que vinha sendo registrado.

A concepção central era desenvolver um processo de planejamento que, ao ser implementado, levasse à melhoria do desempenho da Pós-Graduação.

Na UFV, definiu-se por utilizar critérios adicionais para proceder à distribuição dos recursos entre os programas com o objetivo de premiar o mérito pelos seus melhores desempenhos refletidos em forma de maior produtividade científica e melhor competência acadêmica. Dessa forma a tônica do sistema seria adiantar-se à avaliação da CAPES preparando os programas para apresentarem bons desempenhos no momento da avaliação trienal.

Partindo dessa perspectiva e diante do modelo de gestão adotado, o objetivo desse artigo é descrever os critérios adotados na UFV para medir o desempenho dos programas para distribuir os recursos e analisar o desempenho da pós-graduação da Instituição, do início do convênio PROF, em 1998, até o ano de 2007. Para tanto, a questão básica que direcionou a pesquisa foi: houve melhoria de desempenho da pós-graduação na UFV após a implantação do PROF?

Visando responder a essa questão, apresentaram-se os critérios adotados na UFV, verificou-se a evolução das variáveis, descreveu-se o crescimento da pós-graduação no período e apurou-se a opinião dos coordenadores de programas a esse respeito.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 Administração Pública: a gestão administrativa**

A expressão administração pública pode ser usada em dois sentidos: para designar as pessoas jurídicas e os órgãos que exercem a atividade administrativa do poder público e para designar a própria atividade da gestão administrativa dos entes públicos (MORAES, 2002). A administração pública, conforme discutida nesse trabalho consiste na gestão das atividades administrativas do Estado.

Para atender às exigências coletivas, numa sociedade cada vez mais complexa, a administração pública deve estar em permanente processo de aperfeiçoamento e modernização, sempre ocupada com a eficiência dos serviços que presta à sociedade. A prestação de serviços públicos de qualidade é a razão de ser e a condição de legitimidade de qualquer organização administrativa (PEREIRA, 1996).

Numa perspectiva histórica, a administração pública no Brasil apresentou vários estágios de evolução, passando pelos modelos patrimonialistas e burocráticos e, a partir da segunda metade do século passado, emergiu o modelo de Administração Pública Gerencial. Esta é a administração pública moderna, compatível com a necessidade de eficiência no atendimento dos cidadãos, é a administração descentralizada, voltada para resultados e para o seu controle *a posteriori*. É sabido que esses três modelos convivem entre si e às vezes se manifestam simultaneamente. A proposta da administração gerencial não é substituir a burocrática, pois não é possível uma administração pública existir sem a mesma. A burocracia é entendida, conforme Max Weber, como uma organização impessoal, que se fundamenta em sistema consistente de regras e oferecem condições de se registrarem os fatos e exercer controles e avaliações (PEREIRA, 1996).

Na administração pública moderna – gestão pública – a implementação de políticas deve ocorrer de baixo para cima, ao invés de cima para baixo. Uma estratégia descentralizada proporciona uma adaptação mais fácil, promove a mobilização da motivação local e aumenta a flexibilidade, contribuindo para melhorar a implementação de ações políticas governamentais e aumentar o nível do resultado alcançado com essas ações do setor público. Um dos objetivos da gestão pública é aumentar a eficiência e efetividade dos órgãos ou agências do Estado por meio da descentralização e desconcentração; separação entre formulação e execução; e implantação de novos controles. (PEREIRA, 1996).

Ratificando essa proposição, Torres (2004) menciona que este modelo gerencial está voltado para o cliente/cidadão, faz os controles por resultados, aposta na descentralização e na desconcentração da ação estatal, abriga vários institutos e instrumentos mais flexíveis de gestão.

A administração pública gerencial, portanto, envolve mudança na estratégia de gerência. A idéia geral é a descentralização, a delegação de autoridade e a flexibilização dos princípios burocráticos (PEREIRA, 1996).

### **1.1.1 Descentralização no Serviço Público**

Após os anos de 1980 e, principalmente, na década de 1990, o Brasil passou por processo de reformas realizadas segundo estratégias distintas. As mais conhecidas foram as do tipo descentralização administrativa. A descentralização era vista como medida que contribuía para maior democratização do acesso da população aos serviços públicos e para o aumento da eficácia destes serviços, especialmente no que diz respeito à gestão (CARVALHO, 2002).

De acordo com Arretche (1997 p. 133) descentralizar é deslocar as decisões e os recursos do “centro” e colocá-los em outras entidades mais específicas. Deslocar as decisões e os recursos para subsistemas mais autônomos pode evitar a dominação pelo “centro”. “Faz sentido supor que instituições de âmbito local, dotadas de efetivo poder, possam representar um incentivo à participação política, dado que podem possibilitar formas mais efetivas de controle”.

De acordo com Heringer (2002, p. 76) “a descentralização, de forma geral, pode ser vista como medida administrativa positiva”. A execução da política em níveis hierárquicos menores pode propiciar a democratização e maior participação do público interessado nas decisões. A gestão funciona, nesse caso, de forma menos amarrada em legislações genéricas. Os processos decisórios podem, assim, contemplar de maneira mais adequada às peculiaridades e características próprias de cada órgão.

Em se tratando do setor privado, uma das vantagens da descentralização é o fato de que “os gerentes de níveis mais baixos dispõem de dados mais detalhados e atualizados sobre as condições das suas áreas do que os gerentes da alta administração” (GARRISON, 2001 p. 386).

Segundo Heringer (2002), numa análise da administração pública, entre as vantagens da descentralização está o desenvolvimento de maior autonomia dos órgãos, uma vez que as decisões de alocação de recursos e execução de ações são tomadas no âmbito destes níveis de decisão.

O processo de descentralização está sendo aqui entendido, principalmente no que se refere ao seu aspecto administrativo. Consiste numa estratégia de gestão e execução de políticas públicas de forma a privilegiar a proximidade entre os executores e o público-alvo atendido (ARRETCHÉ, 1997, *apud* HERINGER, 2002).

A descentralização exige, portanto, que se programe um eficiente sistema de gestão e de avaliação de desempenho, que forneça um fluxo de informações necessário ao acompanhamento dos serviços prestados, possibilitando o controle sobre a qualidade e quantidade desses.

### **1.2 Avaliação de Desempenho**

De acordo com Moreira (2008), para definir o termo “avaliação de desempenho” pode-se decompô-lo em duas partes. Assim, o termo avaliação refere-se ao ato ou efeito de se atribuir valor, mensurar. Por sua vez, desempenho é o ato ou o efeito de desempenhar, executar um trabalho, uma atividade, um empreendimento. Para ele, a avaliação de desempenho pode ocorrer de maneira informal como um instrumento para conhecer, compreender, aperfeiçoar e dirigir ações futuras, ou de maneira formal ou sistemática, em se

tratando de avaliação de instituições. No sentido formal, a avaliação de sistemas e organizações visa identificar problemas, falhas e erros para que não se transformem em desvios daquilo que foi planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência.

Segundo Doherty (2002), a avaliação de desempenho pode ser definida como o processo de comunicação organizacional direcionado para todos os *stakeholders*, definindo o desempenho, com a intenção de medir as metas e os objetivos, assegurando-se de que toda essa atividade proporcione condições básicas para um melhoramento contínuo. Com o objetivo de gerenciar o desempenho, é necessário delegar tarefas aos gestores, estabelecendo quais critérios serão usados para julgar seu desempenho.

Segundo Doherty (2002), na gerência dos procedimentos para avaliação de desempenho, é necessário que se respondam quatro perguntas.

1. Por que medir o desempenho?
2. Quem poderia querer saber?
3. O que deveria ser medido?
4. Como poderia ser medido?

**Por que medir o desempenho?** Doherty (2002), explica que existem alguns motivos para proceder à avaliação de desempenho. Entre eles estão: esclarecer os objetivos da organização; permitir aos usuários a possibilidade de fazer escolhas conscientes; indicar como os diferentes setores ou serviços contribuem para áreas específicas; motivar outros estudos e possíveis ações visando melhoria da qualidade; avaliar os resultados finais das atividades da organização e provocar investigações adicionais e possíveis ações corretivas de mudanças de estratégias.

**Quem poderia querer saber?** Os diversos *stakeholders* que quiserem saber terão interesses e valores diferentes e, provavelmente, potencialmente conflitantes.

**O que deveríamos medir?** A atuação do processo de avaliação de desempenho é definida de acordo com alvos de interesses relacionados com os objetivos a serem alcançados. As medidas do desempenho referem-se a diversos aspectos como o custo dos serviços fornecidos ou o número de clientes atendidos, ou, de forma mais generalizada, às metas atingidas. Tais medidas frequentemente referem-se à produtividade bem como aos resultados.

**Como pode ser medido?** Podem ser medidos por meio de “indicadores do desempenho”. Cada vez mais, os órgãos centrais do governo especificam alvos e indicadores de desempenho para os serviços públicos (DOHERTY, 2002).

### 1.2.1 Avaliação de Desempenho no Setor Público

Ao analisar as tendências das reformas administrativas nos últimos anos verifica-se que elas apontam para uso da avaliação de desempenho como instrumento para melhorar a gestão governamental. O aumento da eficiência gerencial e a ampliação do controle redefinem as ações da administração pública em todos os seus níveis, visando atender às demandas de forma eficiente, rápida e satisfatória, vindas da sociedade e de órgãos do próprio governo. Esse novo cenário se apresenta com maior exigência de responsabilidades dos servidores, poucos recursos e pressão para melhorar a gestão financeira. “Dessa forma, a avaliação e o monitoramento do desempenho constituem parte indispensável da gestão moderna, ao lado da fixação de metas” (SANTOS; CARDOSO 2001, p. 5).

Os mesmos autores alegam que o sistema de avaliação e de acompanhamento do desempenho das instituições públicas vem-se manifestando em diversos países e, muitas vezes, associado à adoção de formas mais flexíveis de gestão, cuja adequação varia de país, para país de acordo com o perfil dos funcionários e dos dirigentes. No Brasil, ao implementar a reforma gerencial focada em resultados, visava desenvolver nas instituições públicas uma gestão com competência e capacidade necessárias para mobilizar seus recursos de maneira eficiente para alcançar resultados concretos em benefício da comunidade.

Por sua vez, conseguir uma gestão pública eficiente e comprometida com os resultados requer transformações e incorporação de técnicas modernas de gestão que facilitem o processo de tomada de decisões. Requer também o estabelecimento de metas de desempenho mensuráveis dentro de um quadro participativo, bem como, o comprometimento dos diversos níveis com uma gestão de melhor qualidade (SANTOS; CARDOSO, 2001).

A fixação das metas resulta da identificação das prioridades e requer, simultaneamente, uma precisa compreensão dos processos de trabalho envolvidos, dos resultados e dos efeitos esperados.

Ainda para esses autores, as metas devem prestar-se a dirigir o comportamento e estimular o atingimento dos resultados, mas precisam ser traduzidas operacionalmente de maneira diversificada e adaptada a cada órgão ou entidade responsável pela execução de atividades ou prestação de serviços. Tornar as metas operacionais, reconhecer e premiar o bom desempenho e integrá-las ao processo de planejamento das instituições públicas, influenciando sua atuação e definição de prioridades é, na verdade, o maior desafio no processo de avaliação de desempenho, cuja superação requer grande atenção e esforço.

## 2 METODOLOGIA

Utilizando a caracterização adotada por Vergara (2005), esta pesquisa pode ser caracterizada como exploratória e descritiva quanto aos fins. Caracteriza-se como exploratória, tendo em vista o caráter de profundidade no levantamento exaustivo dos dados e o fato de ainda não ter sido realizada pesquisa que trate da análise do desempenho da pós-graduação de instituições sob a gestão do PROF. Ela pode ser considerada também como descritiva, pois as análises baseiam-se em quesitos e indicadores já caracterizados e utilizados pela CAPES e que vem sendo adotados pelo PROF na UFV. Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como um estudo de caso e documental. A abordagem utilizada é de cunho quantitativo.

O estudo foi delimitado no âmbito de todos os programas de Pós-Graduação *Stricto-Sensu* da Universidade Federal de Viçosa, no período de 1998 a 2007.

A amostra baseou-se em procedimento não-probabilístico, uma vez que todos os programas foram analisados, o que representou toda a população-alvo.

Os dados analisados são basicamente todos considerados secundários, e parcela deles, como dados primários.

Para descrever os critérios adotados na UFV para a distribuição dos recursos, discutida no item 2.1, os dados foram extraídos da Ata número 381, da reunião do dia 23 de abril de 2001, do Conselho Técnico de Pós-Graduação, que tinha como um dos objetivos definir parâmetros (Eficiência Acadêmica e a Produtividade Científica), e variáveis utilizados como base para mensurar o desempenho dos programas e proceder à distribuição dos recursos, procedimento de cálculo e o mecanismo de implantação do PROF na UFV. A Ata consta das páginas 37 a 47 do livro de atas número 1, do ano de 2001, que está disponível no arquivo da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PPG/UFV.

Para gerenciar as variáveis no cálculo do desempenho para fins de distribuição dos recursos do PROF, utilizou-se a Planilha – PPROF, elaborada e gerenciada pela Comissão de Planejamento e Gerência do PROF, calculada anualmente, contendo todas as informações referentes às variáveis fornecidas pelas coordenações dos programas.

Os dados foram obtidos nas referidas planilhas de cálculo do PROF – PPROF, para todos os anos, de 1998 a 2007.

As informações para apurar a percepção dos coordenadores em relação ao PROF foram obtidas através de questionário.

Os dados secundários foram tabulados e manipulados nos *Software OpenOffice Calc 2.0*, e no *Software Sistema Gestor de Pesquisa e Pós-Graduação da UFV-SGPPG*.

## 2.1 Critérios Utilizados pela UFV para Medir o Desempenho dos Programas e Distribuir os Recursos do PROF

Por ocasião da elaboração do Projeto de Planejamento Institucional – PPI, para o biênio 2001/2002, definiu-se como política institucional a valorização dos programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* como formadores de recursos humanos altamente qualificados. Para cumprir esta política, definiu-se como uma das metas “promover melhoria na qualidade, eficiência e competitividade dos programas de pós-graduação na Universidade Federal de Viçosa” (UFV, 2001). Em consonância com tal meta, a Comissão de Planejamento e Gerência propôs que os recursos do PROF fossem repartidos de forma proporcional ao desempenho do programa em relação ao desempenho global da UFV.

Após discussões no Conselho Técnico de Pós-Graduação, a distribuição dos recursos baseou-se em parâmetros que traduzissem a eficiência acadêmica, representada pelo Tempo Médio de Titulação (TMT), e a Produtividade Científica dos programas (PC), representada pelas publicações. Foram incluídos também o Número de Alunos Matriculados no programa (NAM) e o Conceito do Programa na CAPES (CC), como base para calcular os índices utilizados no rateio dos valores monetários destinados a cada programa (UFV, 2001).

Houve preocupação de vários conselheiros com a possibilidade de haver perdas abruptas de recursos financeiros de alguns programas de um ano em relação ao ano anterior, podendo inviabilizar o funcionamento deste. O fato de o pagamento de bolsas para os alunos serem sequenciado por até quatro anos – como é o caso do doutorado – causa comprometimento dos orçamentos de períodos futuros dos programas, não podendo estes sofrerem reduções drásticas, sob pena de terem de cortar bolsas de alunos sem que tenham se titulado. Nesse sentido, a fórmula proposta baseou-se na média dos três últimos anos para as variáveis TMT e PC com o objetivo de tornar os índices mais estáveis. Ainda assim, visando eliminar grandes alterações no valor do recurso financeiro final a ser repassado para cada programa, estabeleceu-se o percentual de 5% em relação ao ano anterior, como limite máximo para redução de repasses aos programas.

### 2.1.1 Procedimentos de Cálculo dos Índices de Desempenho

Uma vez que alguns programas mantêm somente o nível de mestrado, enquanto outros mantêm os níveis de mestrado e doutorado, os cálculos foram feitos separadamente para cada nível (*M.Sc.* e *D.Sc.*). Do valor global dos recursos financeiros destinados pela CAPES à UFV, retirou-se 1% (um por cento) para custear despesas da PPG e a outra parte, 99% (noventa e nove por cento), é dividida entre os níveis de mestrado e de doutorado na proporção de 50% para cada nível (UFV, 2001). Como existia menor número de programas com doutorado em relação ao mestrado, isto compensava o fato de o valor da bolsa de *D.Sc.* ser maior que a de *M.Sc.*, proporcionando, mais ou menos, um mesmo número de bolsas para cada programa em cada nível.

Para mensurar o desempenho e decidir o valor que cada programa recebe, é necessário calcular os índices relativos para os níveis de mestrado e de doutorado e, posteriormente, multiplicá-los pelo montante destinado a cada nível.

Os índices relativos para os níveis de mestrado e doutorado (*IRMSc* e *IRDS*) são obtidos utilizando-se as variáveis (UFV, 2001):

- a - Produção Científica (*PC*) com peso 1.
- b - Tempo Médio de Titulação (*TMT*) com peso 1.
- c - Número de Alunos Matriculados (*NAM*) com peso 1.
- d - Conceito CAPES (*CC*), com peso 0,5.

Ficou decidido o peso 0,5 para a variável Conceito CAPES (*CC*), tendo em vista que as variáveis anteriores já exerciam influência neste, uma vez que elas foram consideradas pela CAPES para o cálculo do referido conceito.

O cálculo é feito separadamente para os níveis de Mestrado e Doutorado, com base nos somatórios dos índices relativos:

$$IRMSc = \frac{IRPC + IRTMT + IRNAM + (IRCC \times 0,5)}{3,5}$$

$$IRDSc = \frac{IRPC + IRTMT + IRNAM + (IRCC \times 0,5)}{3,5}$$

em que:

*IRMSc* = Índice relativo para o nível de mestrado.

*IRDSc* = Índice relativo para o nível de doutorado.

*IRPC* = Índice relativo de produção científica.

*IRTMT* = Índice relativo de TMT.

*IRNAM* = Índice relativo de número de alunos.

*IRCC* = Índice relativo de conceito CAPES.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 3.1 Análise da Evolução das Variáveis Utilizadas pelo PROF/UFV como indicadores de desempenho

Em resposta ao novo modelo de gestão implementado pelo PROF, os programas têm melhorados seus desempenhos e obtidos melhores índices de produtividade, refletindo em melhoria na qualidade geral da Pós-Graduação na UFV. Tais variáveis são as constantes das planilhas de distribuição dos recursos e, neste caso, são os indicadores de desempenho da Instituição, visto que são aferidas anualmente, no momento que se aplica a planilha para mensurar o desempenho de cada programa para fins de rateio dos recursos. A cada aplicação anual da planilha, procede-se a uma avaliação de desempenho. Na Tabela 1 é mostrada a evolução das variáveis no período de 1998 a 2007.

Tabela 1 – Evolução das variáveis consideradas no PROF no período de 1998 a 2007 relativas aos programas de pós-graduação da UFV

Variáveis	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	↳	%
Índice Anual de Publicações <i>per capita</i> da UFV com valoração do PROF	2,47	2,75	2,87	3,08	2,78	3,30	3,74	3,79	4,52	4,57	7,07	85,0
TMT Mestrado <sup>(1)</sup>	31,0	31,6	30,5	27,7	26,6	24,4	23,6	24,1	24,4	24,4	-2,62	-21,3
TMT Doutorado <sup>(1)</sup>	55,0	54,6	51,8	52,9	48,2	48,6	48,5	47,3	45,3	46,1	-1,94	-16,2
Alunos Matriculados M.Sc.	772	734	761	721	713	805	806	828	930	1075	3,74	39,2
Alunos Matriculados D.Sc.	504	554	617	640	635	690	678	715	742	850	5,97	68,7
Alunos Matriculados Total	1276	1288	1378	1361	1348	1495	1484	1543	1672	1925	4,67	50,9

<sup>(1)</sup> = média da UFV. ↳ = Taxa Geométrica de crescimento anual. % = Crescimento percentual total.

Fonte: Resultado de pesquisa.

Observa-se, na Tabela 1, que todas as variáveis evoluíram positivamente de acordo com o que se esperava dos programas de pós-graduação, buscando melhor desempenho para atingir melhores índices.

O índice anual de publicações *per capita* de todos os orientadores que atuam na pós-graduação da UFV, com valoração utilizada no PROF, passou de 2,47 em 1998 para 4,57 em 2007, evidenciando aumento de 85,0%, com taxa média de crescimento anual de 7,07%.



O melhor desempenho da produção científica reflete o melhor impacto científico do programa. Isto gera benefícios para o programa e para a Instituição, principalmente em termos de avaliações trienais da CAPES. Não obstante, a sociedade torna-se a maior beneficiária, uma vez que as publicações são resultados de pesquisas que poderão apresentar efeitos benéficos para os diferentes segmentos sociais.

Em relação ao **Tempo Médio de Titulação**, notou-se que, após a implantação do PROF na UFV, os alunos passaram a se titular em menor tempo, melhorando o desempenho em termos de eficiência acadêmica. Os TMTs, tanto do mestrado quanto do doutorado, diminuíram. O do *M.Sc.* passou de 31,6 meses média em 1999 para 24,4 meses média em 2007. O do *D.Sc.* passou de 55,0 meses média em 1998 para 46,1 meses média em 2007, evidenciando reduções de 21,3% e 16,2%, respectivamente, com taxa anual média de -2,62% para o *M. Sc.* e de -1,94% para o *D.Sc.*. Ambos se ajustaram dentro dos padrões considerados ideais. É oportuno esclarecer que o tempo mínimo regimental para titulação, na UFV, é de 12 meses para os programas de mestrado e de 24 meses para os de doutorado, sendo o tempo considerado ideal de 24 e 48 meses, respectivamente. Ao extrapolar este prazo, o programa começa a perder eficiência acadêmica.

Para as instituições e programas, o menor tempo para formação de mestres e doutores reflete menor utilização dos insumos e de recursos gastos na manutenção dos alunos efetivamente nos programas. Ele também reflete-se em outro índice de avaliação da CAPES, que é o Índice de Titulação, que consiste no número de titulados no ano em relação ao corpo discente. Ao se titularem mais rápido, ajuda o programa nas avaliações trienais da CAPES. Para a sociedade como um todo, ao se titular mais rápido, sem a perda da qualidade, reflete em maior quantidade de recursos humanos treinados no mercado. Isto está em conformidade com Doherty (2002) ao afirmar que o desempenho pode ser medido através de indicadores. Nesse caso, ao se titularem em menor tempo o programa está se tornando mais eficiente, pois os resultados estão sendo atingidos com menor volume de insumos.

Deve-se ressaltar que a orientação dos programas de pós-graduação está voltada não apenas para não deixar extrapolar os prazos, mas também pela evolução do nível qualitativo dos trabalhos desenvolvidos e pela melhoria na formação dos recursos humanos.

Em relação ao **número de alunos regularmente matriculados** na pós-graduação, este passou de 1.276 em 1998 para 1.925 em 2007, evidenciando o crescimento de 50,9%, com taxa anual média de 4,67%. Quanto aos alunos do mestrado, passaram de 772 para 1.075, registrando aumento de 39,2% e taxa média anual de 3,74%. Já no nível de doutorado, passaram de 504 para 850, com aumento de 68,7% e taxa anual média de 5,97%, evidenciando maior expansão no nível de doutorado.

Em síntese, observa-se que todas as variáveis utilizadas registraram crescimento. Os resultados positivos podem ser reflexos da melhor gestão das coordenações dos programas, assim como as diretrizes traçadas pela Comissão de Planejamento e Gerência do PROF na UFV.

### **3.1.1 Evolução dos Conceitos dos programas**

No triênio 1998-2000, dos 19 programas avaliados, dois melhoraram seus conceitos e três diminuíram, mantendo-se inalterado o restante. Registra-se assim redução no conceito médio da UFV. Neste período, o PROF ainda estava em fase de implementação e as suas políticas ainda não estavam bem definidas.

No triênio 2001/2003, dos 22 programas avaliados, nove melhoraram seus conceitos, doze mantiveram-se inalterados e apenas um teve seu conceito reduzido. Neste período, as políticas adotadas pelo PROF na UFV estavam no auge do funcionamento. Pode-se observar que as variações dos índices foram mais acentuadas e, como conseqüência, houve variação positiva nos conceitos, bem como no conceito médio da Instituição.

Deve-se esclarecer que dos 22 programas constantes do PROF, e que foram avaliados no triênio 2001/2003 quatro já tinham o conceito máximo (Agroquímica = 5, Extensão Rural = 5, Fitotecnia = 7 e Genética e Melhoramento = 7). Dos 18 programas passíveis de promoção, nove conseguiram elevação de conceito na CAPES, ou seja, 50%. Esses resultados vêm demonstrar que a gestão operacional e a alocação de recursos, conforme definido pelo PROF, têm feito com que os gestores dos programas de pós-graduação da UFV estabeleçam metas visando à melhor eficiência e eficácia de sua aplicação. Isto porque, além da distribuição dos recursos com base na produtividade, o sistema induz ao planejamento institucional da pós-graduação e aos próprios programas a se organizarem e discutirem com seus pares enfatizando a melhoria dos índices. A resposta positiva dos programas, elevando seus conceitos junto a CAPES, é o objetivo maior das universidades.

No triênio 2004/2006, dos 25 programas avaliados, três programas melhoraram os conceitos e cinco tiveram os conceitos reduzidos. Observa-se que, neste período, os índices já haviam atingido níveis satisfatórios, como é o caso do TMT. Ainda assim, os índices de produção científica e alunos matriculados continuavam aumentando. Esta avaliação não tão positiva quanto à anterior deve-se também ao aumento nos itens de avaliação que diferenciam as notas dos programas feitos pelos comitês assessores da CAPES, em termos de rigor nas exigências de avaliação dos programas de pós-graduação no País.

No total das três últimas avaliações trienais (período 1998 a 2006), a UFV conseguiu 14 elevações de conceitos contra 10 reduções.

### **3.2 Crescimento da Pós-Graduação na UFV**

O número de alunos matriculados na pós-graduação da UFV aumentou de 1.276 em 1998 para 1.925 alunos em 2007, evidenciando aumento de 50,68%. Ao subdividir os alunos matriculados em dois grupos, o dos programas consolidados (existentes na época da criação do PROF) e o grupo dos programas novos (que iniciaram após 1998) constatou-se que o aumento do número de alunos na UFV se deve muito mais à abertura de novos programas do que à ampliação de vagas nos programas consolidados.

Desse crescimento, 39,25% referem-se ao nível de mestrado e 68,65% ao nível de doutorado. Por outro lado 18,73% referem-se à ampliação de vagas dos programas consolidados e 32,13% à abertura de novos programas. A expansão do número de alunos de doutorado foi bem maior que a de mestrado, 68,65% contra 39,25%, respectivamente. O número de doutorandos aumentou, tanto pela ampliação de vagas em programas consolidados, como pela criação de programas novos, 32,94% e 35,71%, respectivamente.

A expansão da pós-graduação deve-se também ao número de cursos que foram criados no período, passando de 31 em 1998 para 50 em 2007, verificando aumento de 61,29%. O número de programas de mestrado aumentou em 57,89%, passando de 19 para 30, e o de doutorado teve acréscimo de 66,67%, passando de 12 para 20.

#### **3.2.1 Evolução da Produção Científica**

Um dos parâmetros para analisar a qualidade da pós-graduação é a quantidade e a qualidade da produção científica, expressa quanto ao número de trabalhos publicados e a qualidade dos veículos de publicação.

Em se tratando da evolução da produção científica da UFV, a Tabela 2 retrata os dados no período de 2002 a 2007. Não obstante o recorte se referir ao período de 1998 a 2007, os dados de produção científica de 1998 a 2001 não puderam ser analisados, em razão de não estarem organizados de forma mais criteriosa como os de 2002/2007.

Tabela 2 – Produção científica dos programas de pós-graduação da UFV, por tipo de publicação e fator de impacto, período de 2002/2007, *per capita*

Ano	Orientadores	Publicações				Artigos Totais	Fator de Impacto
		Livros	Capítulos	Artigos Inter.	Artigos Nac.		
2002	347	0,078	0,251	1,055	1,689	2,744	0,637
2003	331	0,115	0,344	0,779	2,073	2,852	0,700
2004	333	0,144	0,360	1,081	1,793	2,874	0,874
2005	394	0,140	0,259	1,015	1,777	2,792	0,873
2006	407	0,138	0,437	1,732	1,865	3,597	1,190
2007	431	0,155	0,671	1,589	1,517	3,107	1,370
Cresc. %	24,21	99,79	167,44	50,68	-10,15	13,24	115,19

Fonte: Resultados da pesquisa.

Analisando os dados de forma relativa aos orientadores, pode-se constatar que há evolução positiva relevante e ocorreu crescimento de quase cem por cento na produção de livros e de 167,44% na produção de capítulos de livros. Na produção de periódicos registrou-se aumento de 50,68% nas publicações internacionais, chegando a superar as publicações em periódicos nacionais no ano de 2007. O Fator de Impacto per capita registrou aumento de mais de 115%. Vale salientar que houve crescimento de quase 25% no número de orientadores. Conforme mostrado, esse aumento se deve mais à abertura de programas novos que normalmente tem mais dificuldades de publicações. Mesmo assim, todos os itens referentes à produção científica, com exceção dos artigos nacionais, cresceram de forma *per capita*.

### 3.3 Opinião dos Coordenadores sobre o PROF

Visando complementar esse estudo, a opinião dos coordenadores foi essencial para esclarecer alguns pontos sobre a percepção deles em relação ao PROF.

Inicialmente tentou-se verificar qual a avaliação dos coordenadores em relação ao PROF como forma de financiamento e gerenciamento da pós-graduação. Dos 22 coordenadores que responderam 10 classificaram como ótimo, 9 como bom, 2 como regular, 1 como ruim e nenhum o classificou como péssimo. Veja que 86,36% dos respondentes classificaram o programa como ótimo e bom, revelando boa aceitação do programa pelos coordenadores.

Visou-se também, comparar o atendimento feito aos programas de pós-graduação pelo PROF, em relação ao atendimento da DS/PROAP. Das respostas válidas, 13 coordenadores (93%) consideraram o atendimento do PROF melhor que o da DS/PROAP, e um (7%) achou esse atendimento pior.

Ressalta-se o comentário de dois coordenadores. O primeiro afirmou que “ou devemos procurar passar para o PROEX ou não devemos deixar retroceder ao modelo mais rígido”. O segundo alegou que “o PROF é claramente superior a DS/PROAP, que seriam as alternativas, por isso, acho que UFV deve lutar pela manutenção do PROF”.

Deixaram clara a existência de mudanças, tanto administrativas como financeiras, em termos de gestão. A principal mudança positiva registrada foi a delegação de maior autonomia e flexibilidade para as IFES e para os programas na gestão e alocação dos recursos entre bolsas e fomento e, no caso de bolsas, entre os níveis de mestrado e doutorado. Pode-se ainda haver trocas, entre os programas, de recursos de capital em custeio e vice-versa. Em termos negativos, a consideração foi relativa a rigidez na realocação, devido à necessidade de previsão/definição de rubricas, nos últimos anos.

Segundo a CAPES, o PROF foi criado com o objetivo principal de aumentar a eficiência na alocação dos recursos, visando melhorar o desempenho em termos de eficiência e qualidade dos programas. Diante da pergunta: no seu entendimento, isto ocorreu? 81% dos coordenadores disseram “sim” e 19% responderam que não.

Questionou-se, ainda, se a UFV deveria continuar no convênio PROF. Cerca de 96% disseram sim e 4% afirmaram que a UFV não deveria continuar no PROF.

Um fator relevante detectado diz respeito às atividades da Comissão de Planejamento e Gerência – CPG/PROF. Quando da elaboração do Projeto de Planejamento Institucional – PPI, a CPG e os coordenadores analisaram as deficiências de cada programa e, visando corrigi-las, estipularam as metas individuais por programa. Porém, é necessário verificar se tais metas foram atingidas e se as deficiências desapareceram, o que parece não estar ocorrendo na UFV.

Um coordenador aborda o assunto da seguinte forma: a Comissão de Planejamento e Gerência do PROF deveria interagir mais com as coordenações e ter um papel mais ativo, não só no momento da elaboração do PPI, mas também no acompanhamento dos programas, identificando possíveis problemas e avanços. Sugerir estratégias e ações que possam ser ampliadas para os diversos programas da UFV e não ficar apenas na discussão de parâmetros para a divisão dos recursos. Em suma, deveria haver maior empenho para fornecer subsídios, visando ao aprimoramento da Política Institucional de Pós-Graduação na UFV.

Outro coordenador aborda o tema alegando que deveria haver “maior participação da Comissão de Planejamento e Gerência, no acompanhamento dos programas, mediante análise de relatórios anuais da CAPES, visando sugerir ações que possam minimizar quedas de conceitos”. Numa visão menos acurada parece que está havendo um bom trabalho de planejamento, mas não está sendo completado com as atividades de acompanhamento e controle por parte da CPG/PROF. Como observa Doherty (2002), a avaliação de desempenho é definida com a intenção de verificar se as metas e os objetivos foram alcançados, assegurando-se que proporcione um melhoramento contínuo, visto que provoca investigações adicionais e possíveis ações corretivas.

### **3.4 Considerações sobre Resultados e Pressupostos Teóricos**

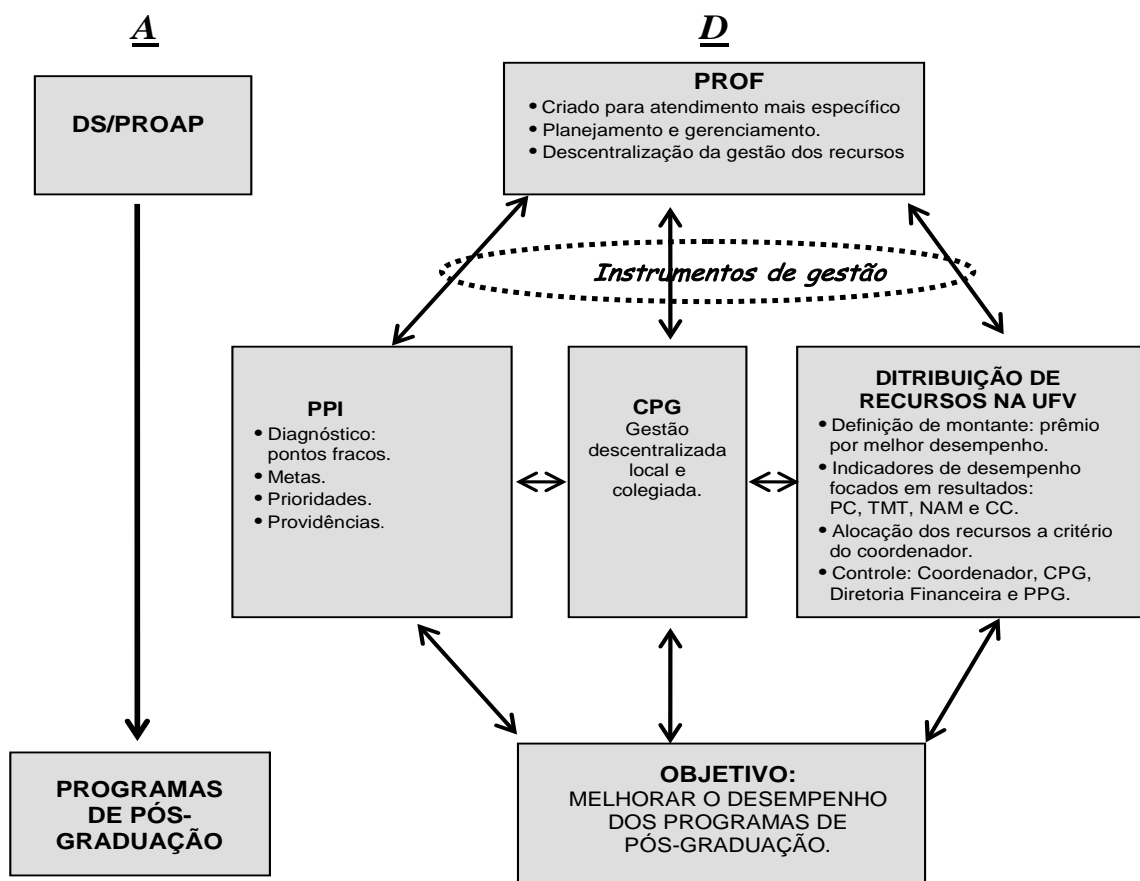
A nova estrutura de gestão implementada pelo PROF na UFV contempla ferramentas destinadas a conferir-lhe eficiência e flexibilidade na busca de melhores resultados. Conforme pode ser visualizado na Figura 1, ela utiliza instrumentos como o Projeto de Planejamento Institucional – PPI, a Planilha de Distribuição dos Recursos e a Comissão de Planejamento e Gerência - CPG.

No PPI, faz-se o diagnóstico da pós-graduação detectando os pontos fracos a serem impactados pela política de gestão, estipulam-se as metas a serem atingidas, as prioridades de ação e as providências a serem tomadas visando atingir tais metas e sanar possíveis deficiências dos programas.

A Planilha de Distribuição de Recursos é baseada em indicadores focados em resultados, para mensurar a produtividade dos programas para promover a alocação dos recursos premiando o bom desempenho.

A CPG é encarregada de definir a política de pós-graduação a ser implementada pela instituição, bem como gerenciar o PPI e a Planilha, visando atingir o objetivo maior que é melhorar o desempenho dos programas.

Esse novo modelo é condizente com a administração pública gerencial proposta por Pereira (1996), por ser descentralizada e voltada para resultados, envolve mudança de estratégia de gerência, delegação de autoridade e flexibilização dos princípios burocráticos, além da avaliação de desempenho.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 1 – Ilustração do mecanismo de gestão antes (A) e depois (D) do PROF na UFV.

Analisando a gestão do PROF na UFV, pôde-se constatar a presença dos elementos fundamentais da administração pública gerencial, tal como entendida por Pereira (1996). As mudanças das estratégias de gerência estão representadas pela atuação de seus instrumentos de gestão ao qual o PROF exige, para que a Instituição possa se conveniar, uma vez que a mesma deve possuir estrutura organizacional capaz de implementar e acompanhar o programa. Já a delegação de autoridade faz-se presente na autonomia que foi dada às IFES para definirem suas políticas de ação. No que diz respeito à descentralização, a gestão dos recursos deixou de ser exclusividade da CAPES passando esta função para a IFES, em especial para a Comissão de Planejamento e Gerência. Ela é também voltada para resultados, na medida em que os recursos são distribuídos à base de indicadores de produtividade. A flexibilização dos princípios burocráticos, como pôde ser analisado, representa o ponto forte do PROF segundo a opinião dos coordenadores. A avaliação de desempenho é feita tanto pela IFES como pela CAPES. Trataremos cada elemento mais pormenorizadamente.

#### a) Mudança na estratégia de gerência

O propósito principal do PROF foi oferecer atendimento mais específico às universidades e aos programas de pós-graduação. Para tanto, foram necessárias mudanças na forma de gerenciamento das estratégias. Saindo de uma situação em que a CAPES definia todas as funções relacionadas a orçamento e financiamento e passou-se para o novo modelo em que a IFES assume a condução desse processo (GREMSKI, 2001). Assim, a IFES amplia sua capacidade de definir políticas da pós-graduação, sendo obrigada a pensar de forma sistêmica, necessitando de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho. Segundo Pereira (1996), um dos objetivos da Administração Gerencial é aumentar a eficiência, mediante a mudança na estratégia de gerência e implantação de novos controles.

## **b) Delegação de autoridade**

Nesse modelo, as IFES gozam de autonomia para definir suas políticas de ação, autonomia no gerenciamento e na utilização dos recursos, de forma a atender às suas necessidades e dos seus programas, com melhor atendimento das demandas pontuais.

Santos e Cardoso (2001) afirmam que uma das ferramentas mais utilizadas nesse tipo de gestão é a mensuração e a avaliação por meio de um conjunto de indicadores-chave, com possibilidade de reconhecer e premiar o bom desempenho. Em se tratando da UFV, os recursos são repartidos de forma proporcional ao desempenho de cada programa em relação ao desempenho global da Instituição. Assim, critérios adicionais, próprios da Instituição, foram utilizados para proceder à distribuição dos recursos entre os programas com o objetivo de premiá-los pelos seus melhores desempenhos. Em nível de coordenação, o coordenador tem autonomia para definir como e onde aloca-los.

## **c) Descentralização**

A descentralização da gestão dos recursos financeiros ocorreu devido às necessidades de atendimento mais específico aos programas de pós-graduação, estando em conformidade com Arretche (1997), considerando que o poder de decisão estaria mais próximo do público-alvo. A gestão descentralizada é supervisionada pela CPG que coordena a elaboração do PPI e seus relatórios e o levantamento dos indicadores de desempenho para fins de efetuar a distribuição dos recursos de custeio e capital, conforme descrito na Portaria 64 da CAPES e na Ata 341 do Conselho Técnico de Pós-Graduação da UFV.

A descentralização da Gestão Financeira pode, portanto, ser analisada antes e depois da implantação do PROF. Antes, a definição dos montantes, a alocação dos recursos e o controle na sua aplicação eram tarefas realizadas diretamente pela CAPES, sem interferência da Instituição. Sob o PROF, a Instituição define o montante de cada programa. A alocação e a gestão dos recursos são feitas pelos coordenadores dos programas. O controle é exercido pelos coordenadores, pela diretoria financeira da UFV e pela PPG. Sendo encaminhado à CAPES um relatório anual discriminando as aplicações e procedendo a prestação de contas.

## **d) Flexibilização**

Após distribuídos os recursos, os coordenadores procedem à alocação, definindo o montante que será atribuído para o pagamento de bolsas para os níveis de mestrado e de doutorado e quanto para custear as despesas diversas de manutenção dos programas. Entre os programas, pode-se ainda, trocar recursos de custeio em recursos de capital, caso haja necessidade a mais de algum deles. Uma das diferenças entre o modelo atual e o anterior está justamente na flexibilidade da qual o coordenador desfruta, o que facilita a alocação dos recursos onde eles são mais necessários. Isto está em conformidade com Pereira (1996), ao afirmar que uma estratégia descentralizada proporciona adaptação mais fácil, promove a mobilização, a motivação local e aumenta a flexibilidade, contribuindo para melhorar a implementação das ações.

Segundo 93% dos coordenadores dos programas de pós-graduação da UFV, um dos pontos fortes do PROF é a maior flexibilidade e autonomia das IFES e dos programas no uso dos recursos, com maior possibilidade de atendimento das suas demandas pontuais. A flexibilização na utilização dos recursos gerou a participação e o envolvimento dos programas e, como consequência, a democratização da gestão, conforme preceitua Heringer (2002).

## **e) Avaliação de desempenho**

Em termos de avaliação de desempenho da pós-graduação na UFV, antes da implantação do PROF, a CAPES realizava um acompanhamento anual dos programas, e as avaliações eram efetivadas, trienalmente, com a mensuração dos quesitos e itens e a indicação do conceito de acordo com o desempenho de cada programa. Atualmente, além do acompanhamento anual e da tradicional avaliação trienal da CAPES, a cada aplicação da

planilha, uma vez por ano, é efetivada uma avaliação do desempenho dos programas. São levantados os dados referentes aos indicadores e calculados os índices, e aqueles programas com melhores produtividades são premiados com maiores montantes.

Concomitantemente, ao proceder a elaboração do relatório parcial e final do PPI, faz-se também a avaliação do desempenho dos programas, das áreas e da Instituição, revelando os procedimentos realizados e as metas atingidas no período, procedendo às correções de rumos visando o melhoramento contínuo, o que está em conformidade com Doherty (2002).

Analisando o novo modelo com uma visão mais sistêmica, ele está compatível com o que preceitua Santos e Cardoso (2001), ao afirmar que tornar as metas operacionais, reconhecer e premiar o bom desempenho e integrá-las ao processo de planejamento das instituições públicas, influenciando sua atuação e definição de prioridades é, na verdade, o maior desafio no processo de avaliação de desempenho. Observa-se que isto está em conformidade com o PPI e a metodologia de rateio dos recursos financeiros na UFV, considerados instrumentos gerenciais do PROF. No PPI, faz-se o diagnóstico, detecta os pontos fracos, definem-se as metas bem como os procedimentos a serem adotados em conformidade com a planilha que mensura os indicadores para premiar o bom desempenho.

Entende-se, portanto, que a administração pública gerencial descentralizada caracteriza o ambiente e a gestão do PROF na UFV. A avaliação de desempenho mensura os objetivos desejados por este programa. Assim, pode-se considerar que o PROF, conforme implementado na UFV, é um exemplo de Administração Pública Gerencial que vem dando certo e pode ser considerado como uma experiência positiva.

## **CONCLUSÕES**

A adesão ao PROF exigiu que os Programas de Pós-Graduação e a Pró-Reitoria da UFV se adequassem ao novo modelo, reformulando a gestão desses, de forma a se enquadrarem ao sistema proposto. Isto exigiu grande volume de trabalho no que se refere ao planejamento, organização, direção e controle de todos os envolvidos.

Ao buscarem atender ao novo modelo de gestão implementado pelo PROF, os programas obtiveram melhores índices de produtividade, refletindo em melhoria na qualidade geral da pós-graduação na UFV. Todas as variáveis evoluíram positivamente de acordo com o que se esperava dos programas de pós-graduação para atingir melhores índices. Os resultados positivos refletiram a melhor gestão das coordenações dos programas, assim como as diretrizes traçadas pela UFV.

Houve desempenho positivo nos conceitos emitidos pela CAPES, considerando todo o período em análise. A evolução maior ocorreu na avaliação referente ao triênio de 2001/2003. Nesse período, as políticas adotadas pelo PROF estavam no auge do funcionamento.

A pós-graduação da UFV registrou desempenho positivo no período em análise, em razão do aumento do número de alunos matriculados, da expansão do número de programas e do aumento do número de trabalhos publicados. A melhoria na qualidade dos veículos de publicação revelou melhoria na qualidade da produção científica. Houve crescimento das publicações veiculadas em periódicos internacionais que superou as publicações em periódicos nacionais no ano de 2007. A questão da melhoria na qualidade dos veículos de publicação fica evidenciada também ao se analisar a evolução do índice de Fator de Impacto Acumulado da UFV, que cresceu no período.

Ao analisar a opinião dos coordenadores, verificou-se ótima aceitação do PROF, além de considerar o seu atendimento melhor que o do DS/PROAP. Alegaram ainda ter havido melhor desempenho dos programas quanto à eficiência e qualidade, afirmando que a UFV deve continuar no convênio PROF.

Ficou comprovado que a autonomia da IFES com gestão descentralizada e a flexibilidade na aplicação dos recursos representam o ponto forte do PROF.

Diante do exposto, pode-se denotar que o PROF alcançou bom êxito na UFV e contribuiu para a melhoria de seus programas de pós-graduação. Como a pesquisa restringiu-se ao âmbito da UFV, dessa forma, os resultados em si não poderão ser generalizados para outras Instituições. Sugere-se, assim, que sejam realizados estudos dessa natureza em outras Instituições conveniadas ao PROF e, se possível, estudos comparativos com outras instituições equivalentes, conveniadas ao DS/PROAP.

## REFERÊNCIAS

- ARRETCHE, M.. O mito da descentralização como indutor de maior democratização e eficiência das políticas públicas. In: GERSCHAMAN, S.; VIANNA, M. L. W. **A miragem da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1997. p. 127-154. 228p.
- BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Portaria n. 59, de 26 de setembro de 2002a.
- CARVALHO, A. M. Globalização, Estado e Políticas Públicas. In: **Participação Social e Gestão Pública: as armadilhas da política de descentralização**. Belo Horizonte: Segrac, 2002, 147 p, p. 83-95.
- DOHERTY, T. L. & HORNE, T. **Managing Public Services: implementing changes – A Thoughtful Approach to the Practice of Management**. London: Routledge, 2002. 547p.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007, 175 p.
- GARRISON, R. H. **Contabilidade gerencial**. 9 ed. Tradução José Luiz Paravato. Rio de Janeiro: LTC, 2001, 643 p.
- GREMSKI, W. **Sugestões para algumas etapas que devem preceder o ingresso de uma IES no Programa de Fomento à Pós-Graduação – PROF**. UFPR. 2001. Palestra não publicada, 11 p.
- HERINGER, R. R. Estratégias de Descentralização e Políticas Públicas. In: **Participação social e gestão pública: as armadilhas da política de descentralização**. Belo Horizonte: Segrac, 2002, v.1, p. 75-82.
- MORAES, A. **Direito Constitucional**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOREIRA, N. P. **Análise da eficiência dos programas de pós-graduação acadêmicos em Administração, Contabilidade e Turismo**. 2008. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal de Viçosa.
- PEREIRA, L. C. B. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do serviço público, Brasília, a.47, v.120, n.1, p.7-39, jan./abr. 1996.
- SANTOS, L. A. e CARDOSO, R. L. S. **Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectiva**. XV Concurso de Ensayos del CLAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental". Caracas, 2001. Disponível em <<http://www.google.com.br/search?hl=ptR&q=AVALIA%C3%87-%C3%83O+DE+DESEMPENHO+DA+A%C3%87%C3%83O++&btnG=Pesquisar&meta=>>>. Acesso em 18 de novembro 2008.
- TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**, FGV, 2004, 220 p.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA – UFV. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação. Comissão de Planejamento e Gerência do PROF. **Distribuição de Recursos do PROF**. 2001 a 2008. Documento em arquivo na PPG/UFV. Viçosa-MG: UFV 2008c. \_\_\_\_\_ . Conselho Técnico de Pós-Graduação. **Ata número 381 da reunião realizada no dia 23 de abril de 2001**. Viçosa-MG: UFV, 2001. Livro 1. p. 37-48.
- VERGARA, Sylvia. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005, 96 p.