

FORGRAD 2016

Painel "FINANCIAMENTO E FOMENTO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR"

Estrutura atual do financiamento nas IFES, sua problemática e a experiência da UFERSA na descentralização e gestão participativa

Augusto Carlos Pavão
George Bezerra Ribeiro

Setembro, 2016



Histórico

- A origem das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), com a estruturação estabelecida hoje, está na Universidade do Rio de Janeiro, criada em 1920, transformada na Universidade do Brasil, em 1937, e na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), a partir de 1965.
- Indefinição sobre as regras de seu financiamento na origem.
- Não houve a vinculação de patrimônio, nem a constituição de fundos que garantissem a continuidade de recursos financeiros
- A obrigatoriedade do financiamento público ficou estabelecida em instrumentos legais da época, sem, entretanto, definir-se concretamente como seria o cumprimento dessa norma legal.

(Amaral, 2008)

Categorias de Financiamento

Diversos autores classificam em quatro os mecanismos que os Estados utilizam para financiar o ensino superior

- a) financiamento Incremental ou Inercial;
- b) financiamento por Fórmulas;
- c) financiamento Contratual;
- d) financiamento por subsídios às mensalidades dos estudantes.

(Amaral, 2008)

Categorias de financiamento nas IFES

- A programação financeira das IFES no Brasil se dá por uma sistemática mista que mistura a do *Financiamento Incremental ou Inercial* e a do *Financiamento por Fórmulas*.

(Amaral,2008)

Categorias de financiamento nas IFES

- No *financiamento incremental ou inercial*, os recursos financeiros a serem estabelecidos num determinado ano baseiam-se nos recursos do ano anterior.
- A definição do novo valor que é estabelecido unilateralmente pelo Governo, ou negociado entre o Governo e a instituição ou, simplesmente, especificado um percentual de incremento ano a ano.

Amaral (2008)

Categorias de financiamento nas IFES

- *Financiamento por fórmulas*=> estabelecimento de variáveis/indicadores institucionais que participam de uma expressão lógica que indica no final qual percentual ou valor deve se direcionar para cada instituição que participa da distribuição.
- podem envolver a combinação de um largo espectro de variáveis, relativas à manutenção da instituição,;
 - número de docentes e de alunos
 - indicadores de desempenho, como a relação entre matrícula nova e o quantitativo de diplomados,
 - Índices de eficiência, como as relações médias aluno/docente,

Amaral (2008)

Categorias de financiamento nas IFES

- No caso da distribuição dos recursos de manutenção e investimentos entre as IFES, elas já vêm, há alguns anos, exercitando um modelo de *Financiamento por Fórmulas*, implantado em um acordo entre o MEC e a Associação Nacional de Dirigentes das IFES (ANDIFES) - Decreto Presidencial nº 7.233, de 19 de julho de 2010. Esse modelo considera parâmetros que procuram medir necessidades e desempenho
- Deixa claras as “regras do jogo” para se obter recursos de manutenção e investimentos.

(Amaral, 2008)

O MODELO DE DISTRIBUIÇÃO

O MODELO OCC-IFES/ANDIFES ATUAL UTILIZOU COMO MODELO PRINCIPAL O DOCUMENTO DA HEFCE: *Funding higher education in England*, de 1998.

E TEM A SEGUINTE COMPOSIÇÃO:

A PARTICIPAÇÃO DA UMA IFES NO ORÇAMENTO TOTAL DAS IFES ($PART^j$) É DEFINIDA POR UMA EQUAÇÃO COM OS SEGUINTE VETORES:

▸ UM VETOR ($PTAE^j$) DA **PARTICIPAÇÃO DA IFES NO TOTAL DE ALUNOS EQUIVALENTES** DO CONJUNTO DAS IFES;

▸ UM VETOR (EQR^j) DE **EFICIÊNCIA E QUALIDADE ACADÊMICO-CIENTÍFICA RELATIVA** DE CADA UMA DAS IFES EM RELAÇÃO AO CONJUNTO TOTAL DAS IFES.

$$PART^j = 0,9 (PTAE^j) + 0,1 (EQR^j)$$

O MODELO DE DISTRIBUIÇÃO

$$PART^j = 0,9$$



$$+ 0,1$$



$PART^j$ = PARTICIPAÇÃO DA IFES j NO CONJUNTO DAS IFES

TAE^j = TOTAL DE ALUNOS EQUIVALENTES DA IFES j
(MEC: inclui Bônus por curso noturno e fora da sede)

$\sum_{j=1}^m TAE^j$ = TOTAL DE ALUNOS EQUIVALENTES DO CONJUNTO DAS IFES

DEQ^j = DIMENSÃO EFICIÊNCIA E QUALIDADE ACADÊMICO-CIENTÍFICA DA IFES j

$\sum_{j=1}^m DEQ^j$ DIMENSÃO EFICIÊNCIA E QUALIDADE ACADÊMICO-CIENTÍFICA DO CONJUNTO DAS IFES

O MODELO DE DISTRIBUIÇÃO

Visto pela comunidade acadêmica

- De maneira geral, há grande falta de comunicação entre a gestão administrativa e a gestão acadêmica e também de entendimento da estrutura de financiamento internamente nas IFES, levando a algumas concepções equivocadas:
 - *O financiamento depende primordialmente de uma “política de balcão”*
 - *Decisões de criação e de alteração de cursos não impactam na questão financeira*
 - *A qualidade da atividade acadêmica como um todo não é relacionada com as questões financeiras*
 - *A comunidade às vezes tende a atuar com posturas no sentido a impactar negativamente no montante de recurso a ser atribuído à IFES*

O MODELO DE DISTRIBUIÇÃO ALUNOS EQUIVALENTES DA GRADUAÇÃO (TAEG_j)

$$TAEG_j = \sum_{i=1}^n \left\{ \left[(NACG_i)(1+R_i) + \frac{(N_i - NACG_i)}{4} \right] \times PG_i \times DG_i \times BT_i \times BFS_i \right\}$$

ONDE:

NACG_i = NÚMERO DE ALUNOS CONCLUINTES NO CURSO DE GRADUAÇÃO **i**;

N_i = NÚMERO DE ALUNOS INGRESSANTES NO CURSO DE GRADUAÇÃO **i**;

R_i = RETENÇÃO-PADRÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO **i**; **(TABELA MEC)**

DG_i = DURAÇÃO-PADRÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO **i**; **(TABELA MEC)**

PG_i = PESO DO CURSO DE GRADUAÇÃO **i**; **(TABELA MEC)**

BT_i = BÔNUS POR TURNO NOTURNO DO CURSO DE GRADUAÇÃO **i**; **(15%)**

BFS_i = BÔNUS POR CURSO **i** DE GRADUAÇÃO FORA DE SEDE. **(10%)**

NO CASO DE NOVOS CURSOS A PRIMEIRA PARCELA DA EQUAÇÃO É
SUBSTITUÍDA POR ALUNOS MATRICULADOS

O MODELO DE DISTRIBUIÇÃO OUTROS ALUNOS EQUIVALENTES (MESTRADO, DOUTORADO E RESIDÊNCIA MÉDICA)

$$TAEM^j = \sum_{i=1}^n (NACM_i)(DM_i)(PM_i)$$

$$TAED^j = \sum_{i=1}^n (NACD_i)(DD_i)(PD_i)$$

$$TAERM^j = \sum_{i=1}^n (NAMRM_i)PRM_i$$

O MODELO DE DISTRIBUIÇÃO INDICADORES DE EFICIÊNCIA E QUALIDADE ACADÊMICO- CIENTÍFICA DA UNIVERSIDADE

A EFICIÊNCIA E QUALIDADE DA IFES_j (EQR_j) É DETERMINADA PELA EXPRESSÃO:

$$EQR_j = (DEAE_j) + (DQG_j) + (DQM_j) + (DQD_j)$$

DEAE^j - DIMENSÃO DE EFICIÊNCIA DA ATIVIDADE DE ENSINO

Relação Aluno Equivalente/Professor Equivalente normatizada.

DQG^j - DIMENSÃO DE QUALIDADE DA GRADUAÇÃO

Conceito SINAES normatizado

DQM^j - DIMENSÃO DE QUALIDADE DO MESTRADO

Média dos Conceitos CAPES normatizados por Área do Conhecimento

DQD^j - DIMENSÃO DE QUALIDADE DO DOUTORADO

Média dos Conceitos CAPES normatizados por Área do Conhecimento

O MODELO DE DISTRIBUIÇÃO PARÂMETROS OCC MEC 2016

MEC - SESU - DIFES

MATRIZ OCC MEC 2016

Limites MEC= 10,00% IPCA* = 8,89%

SEM PISO e SEM TETO

***Ref.: Junho/2015**

Atualizado em 22 de julho 2015 - Elaboração MEC/SESu/DIFES

CRITÉRIOS					
TAEGj	INEP/2014	Bônus Noturno e Fora Sede: 15% e 10%		Distribuição 2016:	
TAEMj	CAPES/2014	H1:	90%	88,9%	266.572.719
TAEDj	CAPES/2014	H2:	10%	11,1%	20.174.482
TAERMj	SESu/DDES/2015	OCC 2015:	2.997.084.892	100,0%	286.747.200
TAERMPj	SESu/DDES/2015	Piso = sem piso / Teto = sem teto			

O MODELO DE DISTRIBUIÇÃO

Realidades diversas

- Mesmo com o critério diferenciado para cursos novos, as universidades que apresentaram grande expansão e interiorização geralmente possuem menores índices de eficiência e qualidade acadêmico-científica em função:
 - De corpo docente ainda em processo de qualificação
 - Do reduzido fator de escala dos campus fora da sede
 - De dificuldade na interação universidade/indústria/sociedade
 - Da falta de massa crítica para formação e grupos de pesquisa e programas de pós-graduação em muitas áreas
 - De taxas de evasão mais elevadas (principalmente nos *campi* do interior) devido à crescente mobilidade discente dentro do sistema público federal
 - De dificuldades na fixação do corpo docente
 - De dificuldades com empresas prestadoras de serviço

O MODELO DE DISTRIBUIÇÃO

Ao longo do tempo

- Como exemplo das IFES que tiveram elevada expansão, A UFERSA apresentou crescimento aproximado de 300% a 500% no período 2010-2015 em muitos itens de custeio, resultado do também elevado aumento de cursos de graduação e de alunos matriculados
- Expansões dessa magnitude ocasionam grandes oscilações na relação orçamento/despesas até que uma situação de “regime” seja atingida, o que requer especial cuidado no planejamento

O MODELO DE DISTRIBUIÇÃO

EXEMPLO: Influência do parâmetro ALUNOS EQUIVALENTES DA GRADUAÇÃO (TAEG^j)

PARA:

$$N_i = 100$$

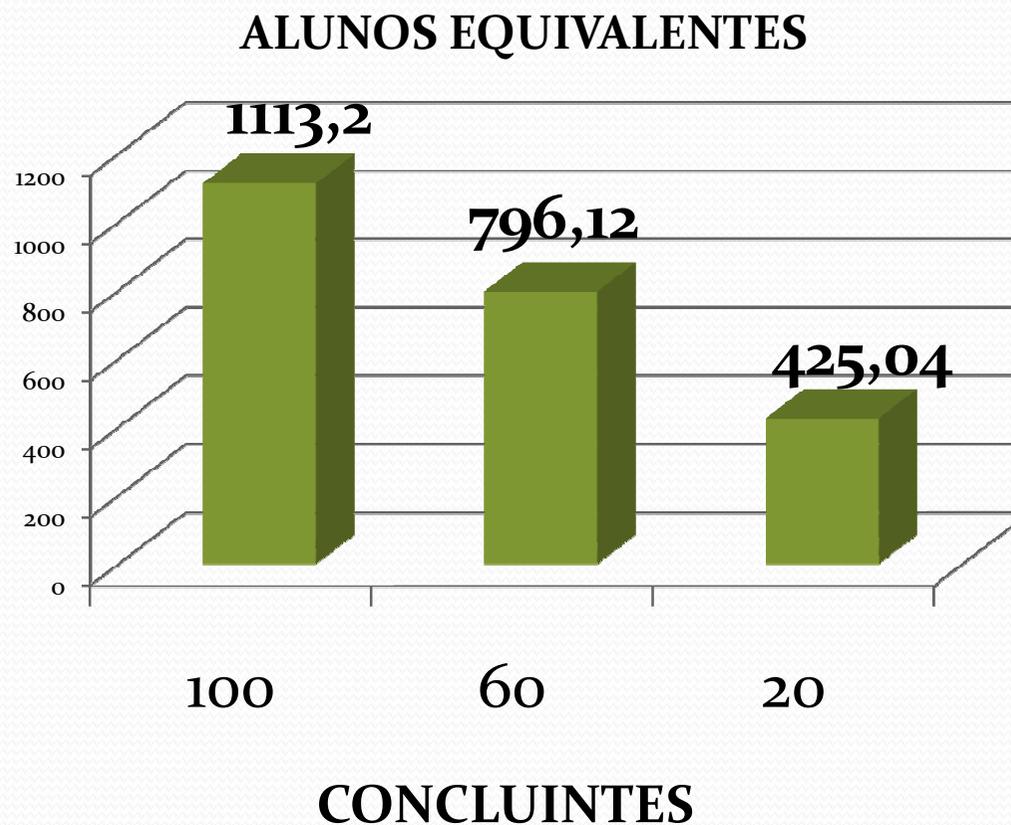
$$FR = 0,1$$

$$D_{PC} = 4 \text{ ANOS}$$

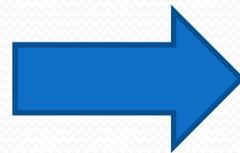
$$\text{PESO CURSO} = 2$$

$$\text{BTN} = 15\%$$

$$\text{BFS} = 10\%$$



Orçamento das IFES



A MATRIZ ANDIFES NÃO CONTEMPLA

- **ATIVIDADES DE EXTENSÃO**
- **EAD**
- **PNAES**



Orçamento e Fomento das IFES

Todas as origens

O ORÇAMENTO DA UNIVERSIDADE É COMPOSTO POR:

- MATRIZ DE OCC (MATRIZ ANDIFES)
- MATRIZ PNAES E PROMISAES
- MATRIZ HOSPITAIS (INCLUINDO VETERINÁRIOS)
- RECURSOS ESPECÍFICOS PARA PLANOS DE EXPANSÃO E REESTRUTURAÇÃO
- OUTROS RECURSOS VINCULADOS A PROGRAMAS ESPECÍFICOS DO MEC (NEAD, LEDOC, MAIS MÉDICOS, ETC)
- PESSOAL E BENEFÍCIOS
- EMENDAS PARLAMENTARES



Orçamento e Fomento das IFES

Impacto de Programas e Bolsas

- PIBID, PET, EAD,...
- Falta supervisão geral => excesso de programas
- Não há parâmetro para o valor das bolsas => desigualdade e “competição” com funções gratificadas
- Não há garantia de continuidade, os programas podem desaparecer ou ser reduzidos a qualquer momento
- Oneram administrativamente e financeiramente sem a devida contrapartida nessas esferas
- Criam duas “classes” de docentes
- Dificultam a devida priorização as atividades regulares

Orçamento e Fomento das IFES

Questões Macro

- O crescimento do orçamento total não tem garantias de acompanhar o crescimento global das matrículas
- Havendo aumento dos índices de qualidade de forma concomitante pelas IFES não há mecanismo de aumento do orçamento total
- Incorporar programas “permanentes” à Matriz parece ser a melhor estratégia mas não há indícios dessa política
- O financiamento e fomento se dão de forma desarticulada entre diversas instâncias
- Muitas políticas são implantadas sem a devida contrapartida orçamentária/provimento de vagas
- Efeito “normalização”: certos “estímulos”, no início, geram diferencial positivo no orçamento da IFES mas com a adesão de todas as instituições o diferencial desaparece (exemplo adesão ao SISU)

Orçamento das IFES

Despesas de Custeio



Orçamento das IFES - Despesas de Custeio

Exemplo: UFERSA

Despesas no período 2010 a 2015 e projeção para 2016

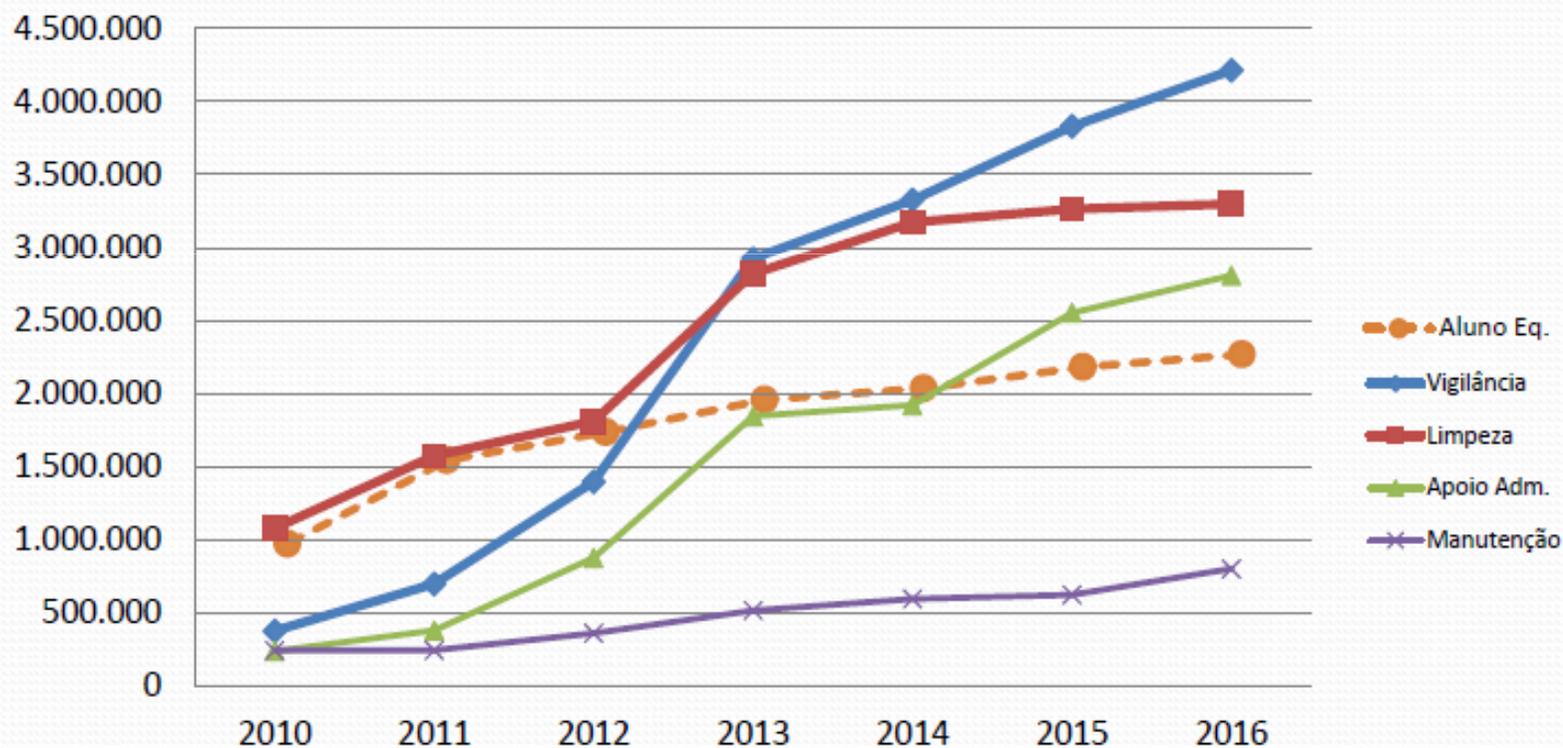
Natureza de Despesa	Despesas Empenhadas						Projeção
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
33 APLICACOES DIRETAS	7.815.715	12.174.164	21.174.340	31.116.360	32.550.275	31.192.731	37.574.814
39 SERVIÇOS PESSOA JURÍDICA	2.515.391	4.707.800	10.107.642	12.283.897	12.016.116	12.323.942	14.250.052
37 LOCACAO DE MAO-DE-OBRA	1.934.224	2.890.848	4.500.245	8.213.170	9.115.154	10.342.092	13.635.501
18 AUXILIO FIN. A ESTUDANTES	558.922	716.876	1.239.799	2.365.357	3.457.830	2.686.694	4.458.442
30 MATERIAL DE CONSUMO	984.148	1.996.377	2.544.128	4.016.496	2.926.452	2.432.203	3.301.054
36 PESSOA FISICA	960.828	1.144.560	1.671.712	2.310.140	2.224.953	1.789.799	1.778.122
14 DIARIAS - PESSOAL CIVIL	426.762	337.235	363.477	616.556	1.052.127	661.676	1.311.589
33 PASSAGENS	226.640	140.706	222.530	645.211	1.194.473	469.302	1.037.928

Necessidade de medidas de redução de despesas

Orçamento das IFES - Despesas de Custeio

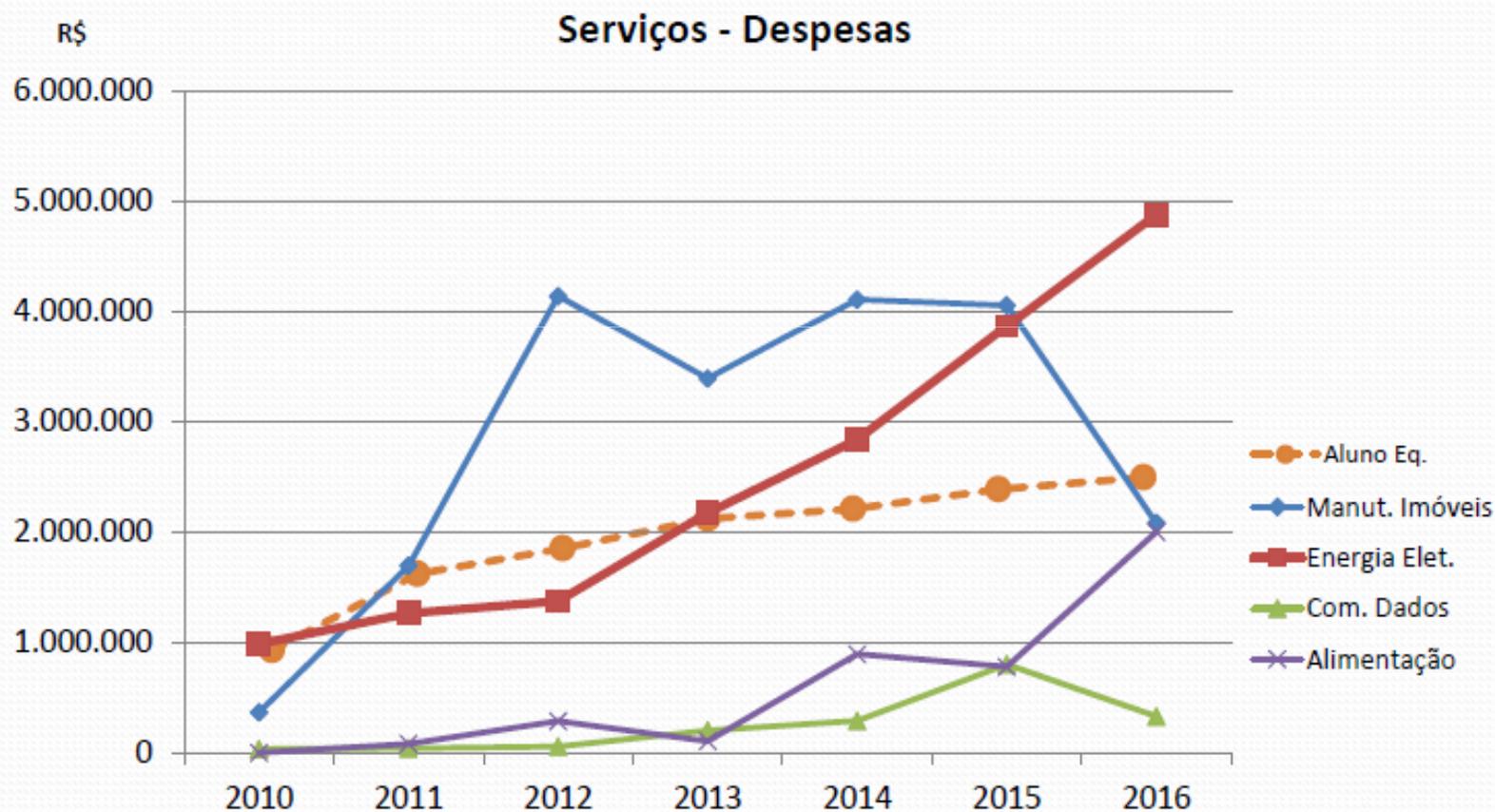
Exemplo: UFERSA

Locação de Mão de Obra – Despesas (R\$)



Orçamento das IFES - Despesas de Custeio

Exemplo: UFERSA



Orçamento das IFES - Despesas de Custeio

Composição das despesas de Custeio Básico - UFERSA

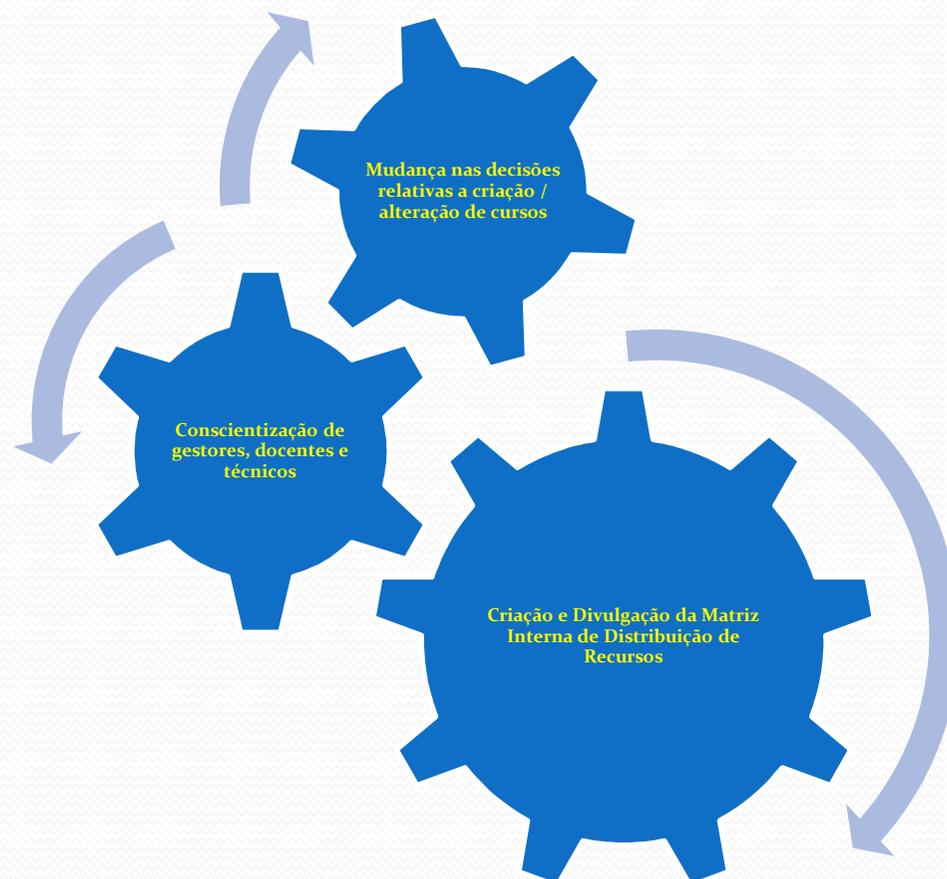
DESPESA	TODAS AS IFES (2009-2013)		UFERSA (2015)	
	PESO DO ITEM	PESO DO GRUPO	PESO DO ITEM	PESO DO GRUPO
Terceirização de Serviços Especializados	32,90%	68,60%	29,89%	62,65%
Limpeza e conservação	12,50%		13,86%	
Manutenção de Imóveis	12,90%		2,64%	
Vigilância	10,40%		16,26%	
Energia Elétrica	10,20%	15,40%	16,40%	17,48%
Água e esgoto	2,80%		0,55%	
Telecomunicações	2,40%		0,52%	
Diárias e Passagens	5,80%	5,80%	4,80%	4,80%
Locação de Imóveis	1,50%	5,70%	0,02%	8,73%
Processamento de Dados	1,70%		3,41%	
Manutenção de Equipamentos	1,60%		2,09%	
Combustível	0,90%		3,20%	
Comunicações	0,60%	4,50%	0,14%	6,34%
Locação de Equipamentos	0,70%		0,24%	
Cópias e Reprodução de Documentos	0,50%		0,10%	
Estágios	2,70%		5,85%	
TOTAL		100%		100%

Orçamento das IFES - Despesas de Custeio

Outros impactos

- A extinção de cargos como o de vigilante, motoristas, etc. implicaram no aumento da despesas com terceirização, que hoje representam parte substancial (> 30%) do orçamento das IFES sem que tenha havido o correspondente reflexo no orçamento de custeio – *o Tesouro foi desonerado e as IFES foram oneradas*
- Universidades que apresentaram grande expansão, principalmente no período 2010 – 2015, acompanhada por maiores condições de estrutura para os cursos de graduação enfrentam agora, com as reduções orçamentárias e com muitos cursos saindo da condição de “cursos novos”, a difícil tarefa de manter a atual estrutura de suporte aos seus cursos de graduação.
- A quantidade excessiva de “programas” governamentais implementados nas IFES traz atividades que demandam maior custeio e maior corpo administrativos mas normalmente vem acompanhados apenas de bolsas para docentes/discentes

Política de Gestão participativa



Política de Gestão participativa dos recursos na UFERSA

- A Pró-Reitoria de Planejamento instituiu, desde 2009, parâmetros para alocação interna de recursos com os objetivos básicos:
 - Descentralização aumento da eficiência da gestão
 - Conscientização da natureza e das limitações orçamentárias
 - Melhoria da gestão como um todo ao agilizar e aproximar as decisões de sua origem
- Os parâmetros tiveram como base índices já utilizados na alocação e recursos para as IFES mesmo antes da formalização da matriz ANDIFES tem como base a própria Matriz ANDIFES
- Foram estabelecidas reuniões anuais com as chefias das unidades acadêmicas para apresentação da planilha e dos recursos para o ano fiscal

Política de Gestão participativa - recursos de custeio

Equações:

AG_i – Matrículas no curso de graduação i

P_i – Peso do curso de graduação i , conforme MEC

AP_i – Matrículas no curso de pós-graduação i

P_i – Peso do curso i , conforme MEC

$AE (Unidade)$ – número de alunos equivalentes da unidade Acadêmica i

$CH (Unidade)$ – Carga Horária total (todas as disciplinas e turmas oferecidas pela Unidade)

$$AE (Unidade) = \sum AG_i \times P_i + \sum AP_i \times P_i \times 2$$

$$QAE (Unidade) = AE (Unidade) / AE(UFERSA)$$

$$QCH (Unidade) = CH (Unidade) / CH(UFERSA)$$

$$QRC(Unidade) = 0,5 \{QAE (Unidade) + QCH (Unidade)\}$$

Parâmetro	Sigla	Cálculo
Quociente de Alunos Equivalentes dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> da Unidade Acadêmica	QAE	Número de alunos de cursos de graduação e pós-graduação multiplicado pelo peso de cada curso. Os alunos de pós-graduação são multiplicados, também, por dois (2). O resultado da Unidade Acadêmica é dividido pelo resultado da Universidade
Quociente de Carga Horária de ensino em cursos de graduação e pós-graduação <i>stricto sensu</i> da Unidade Acadêmica	QCH	Carga Horária total das disciplinas de graduação oferecidas pela Unidade Acadêmica, dividida pela carga horária total da Universidade
Quociente de Rateio de Custeio	QRC	Resultado da soma do QAE com o QCH da Unidade, dividido por 2. Este valor

Política de Gestão participativa - recursos de diárias e passagens

A alocação de recursos para diárias e passagens para unidades acadêmicas é definida por pelo Índice de Diárias e Passagens (IDP), que, por sua vez, é calculado a partir da composição de dois outros índices, denominados Índice de Produção Acadêmica (IPA) e Índice Docente (ID), conforme equação a seguir:

$$\text{IDP} = 0,75 \text{ IPA} + 0,25 \text{ ID}$$

O IPA é calculado a partir de 3 índices relacionados à produção de graduação, de pesquisa e pós-graduação e de extensão. Já o Índice Docente (ID) considera o número de docentes efetivos da unidade.

1 – Cálculo do Índice de Produção Acadêmica (IPA):

O índice de Produção Acadêmica é calculado de acordo com a seguinte equação:

$$\text{IPA} (\text{depto}_i) = 0,6 \text{ IG} (\text{depto}_i) + 0,32 \text{ I IP} (\text{depto}_i) + 0,08 \text{ IE} (\text{depto}_i)$$

Política de Gestão participativa - recursos de diárias e passagens

1.1 - Índice de Graduação:

É utilizado 1 (um) parâmetro:

Parâmetro	Sigla	Peso
Carga Horária do Departamento, em cursos de graduação.	CHD	Peso para o índice de Graduação: 1
Índice de Graduação	IG	de acordo com a equação IG(depto)

Equação:

$$IG(\text{depto}_i) = CIID(\text{depto}_i)/CIID(\text{UFERSA})$$

1.2 - Índice de Pesquisa e Pós-graduação:

São 3 (três) os parâmetros utilizados:

Parâmetro	Sigla	Peso
Número de alunos na pós-graduação	AEP	Peso para o índice de pesquisa e Pós-Graduação: 1/3
Projetos de pesquisa financiados por agências externas, de valor superior a R\$ 10 mil, em vigência.	PPF	Peso para o índice de pesquisa e Pós-Graduação: 1/3
Bolsas PIBIC e PICI, com orientações de docentes do departamento, em vigência.	PICO	Peso para o índice de pesquisa e Pós-Graduação: 1/3
Índice de Pesquisa e Pós-Graduação	IP	de acordo com a equação IP(depto)

Equação:

$$IP(\text{depto}_i) = 1/3 \text{ AEP}(\text{depto}_i)/\text{AEP}(\text{UFERSA}) + 1/3 \text{ PPF}(\text{depto}_i)/\text{PPF}(\text{UFERSA}) + 1/3 \text{ PICO}(\text{depto}_i)/\text{PICO}(\text{UFERSA})$$

1.3 - Índice de Extensão:

Será utilizado 1 (um) parâmetro:

Parâmetro	Sigla	Peso
Número de projetos de Extensão financiados por agências de fomento de valor superior a R\$ 10 mil, em vigência.	PEF	Peso para o índice de Extensão: 1
Índice de Extensão	IE	

Equação:

$$IE(\text{depto}_i) = \text{PEF}(\text{depto}_i)/\text{PEF}(\text{UFERSA})$$



Resultados Obtidos

- **Maior transparência na utilização dos recursos públicos**
- Mudança na postura dos gestores das unidades acadêmicas
- **Em algumas unidades foram criadas regras internas que ampliaram a descentralização ao nível dos cursos e dos servidores individualmente**
- Identificação da necessidade de políticas de fomento e financiamento interno para determinados grupos ou áreas iniciais
- A PROGRAD, utilizando parâmetros semelhantes, descentralizou e distribuiu recursos da assistência estudantil
- Decisões da esfera acadêmica mais sintonizadas com as possibilidades reais de financiamento, ampliação e manutenção das atividades
- Redução das disputas internas
- Diminuição da sobrecarga administrativa da gestão central da universidade e consequente possibilidade de maior atuação nas políticas internas
- **Utilização mais eficiente dos recursos públicos**

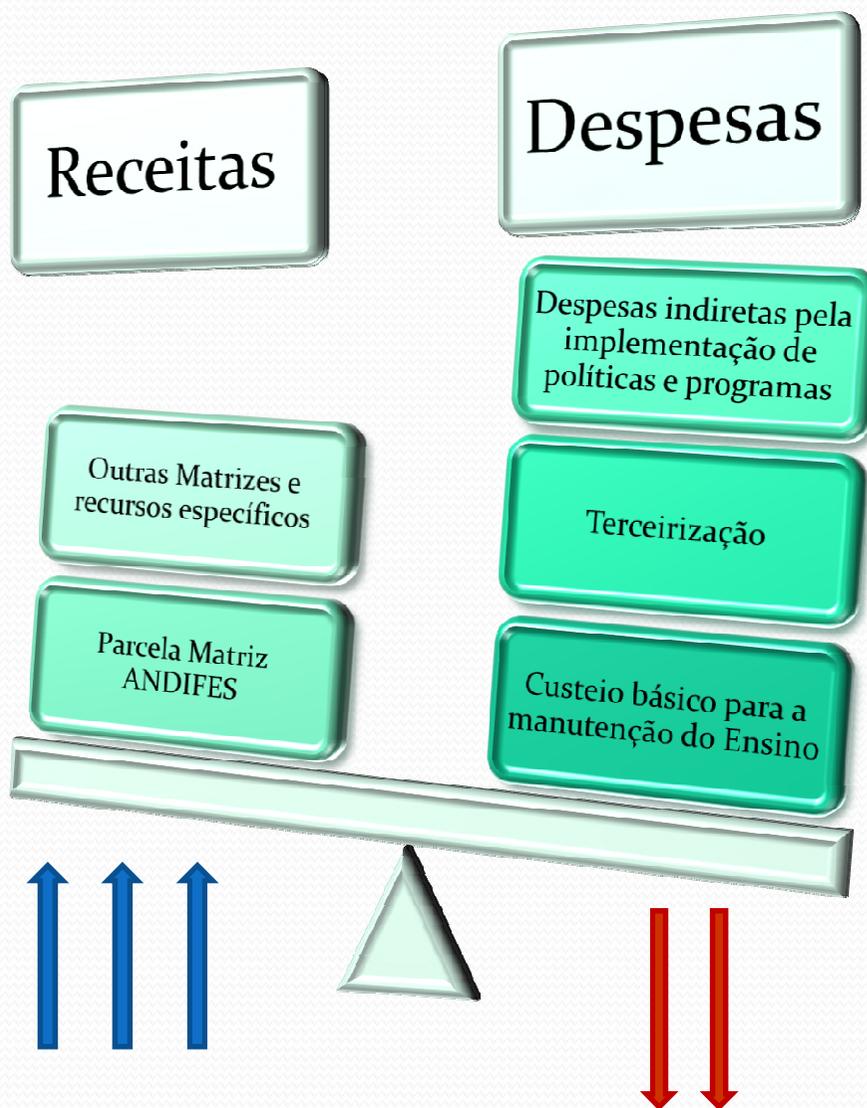
Maiores dificuldades

- Divulgação interna das limitações e da estrutura orçamentária no setor público
- A descentralização e definição de critérios para distribuição dos recursos muitas vezes não foi repassada a toda a comunidade
- Algumas decisões acadêmicas ainda são tomadas sem a devida análise financeira
- As alterações constantes no Orçamento da União repercutem de forma negativa quando repassadas para as unidades acadêmicas pelo modelo descentralizado
- Necessidade contínua de adequações do modelo, devido ao largo espectro de atuação acadêmica das unidades

Comentário final

A eficiência do Financiamento das IFES e, portanto, o cumprimento da missão da Educação Superior Pública pode ser decomposto em três vetores principais: política nacional para a Educação; revisão constante da matriz de distribuição entre as universidades e o alinhamento das políticas internas de cada IFES ao modelo de financiamento vigente, através de maior interação e comunicação entre suas esferas administrativa e acadêmica.

Balanço



Recessão econômica

Queda dos índices da IFES em relação a média

Redução da parcela das IFES no Orçamento

Aumento de insumos acima da inflação

Aumento de pessoal terceirizado

Referências

- AMARAL, Nelson Cardoso. **Autonomia e financiamento das IFES: desafios e ações.** Apresentado no *I Fórum Sobre as IFES: o TCU promove a busca de soluções.* Brasília, novembro de 2008.
- PROPLAN/UFERSA. **Parâmetros para alocação de recursos de custeio – SIPAC.** Disponível em <https://proplan.ufersa.edu.br/parametros-das-descentralizacoes-internas/>
- HEFCE (*Higher Education Funding Council for England*). **Funding higher education in England.** 1998
- Santos, Fernando Soares. **Financiamento público das instituições federais de ensino superior – ifes: um estudo da universidade de Brasília – UnB.** Brasília, 2013.

“ A história nos diz quem fomos mas é a política que nos diz quem iremos ser.”

Prof. José Hermano Saraiva, historiador português.

Obrigado!

augusto.pavao@ufersa.edu.br

Elaborado pela equipe da PROGRAD e da PROPLAN da
UFERSA

prograd@ufersa.edu.br
proplan@ufersa.edu.br

