

APÊNDICE B – MANUAL TÉCNICO CONCLUSIVO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DO MESTRADO PROFISSIONAL EM
POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - POLEDUC**

MANUAL TÉCNICO CONCLUSIVO

**ÍNDICE DE EFICIÊNCIA NA EXECUÇÃO DE CONVÊNIOS (IEEC)
MÉTODO DE INDICADORES PARA AVALIAR O CONTROLE DE GASTOS
NA ADMINISTRAÇÃO DE CONVÊNIOS FEDERAIS NA UNIVERSIDADE
DO ESTADO DE MATO GROSSO**

Assunto: Produto técnico oriundo dos resultados da dissertação " método de indicadores para avaliar o controle de gastos na administração dos convênios de uma instituição de ensino superior pública" pertencente ao Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

ALUNA: Elaine Aparecida Ribeiro Deluqui
ORIENTADOR: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues

FORTALEZA, 2026

RESUMO

A gestão eficiente de convênios federais constitui um desafio central para as Instituições de Ensino Superior públicas, especialmente diante de restrições orçamentárias, exigências crescentes de transparência e necessidade de demonstrar valor público gerado. Na Fundação Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), a ausência de indicadores estruturados para monitoramento da execução de convênios federais fragiliza o controle de gastos, limita a capacidade de tomada de decisão baseada em evidências e dificulta a demonstração dos resultados institucionais. Diante desse cenário, o presente produto técnico apresenta o Índice de Eficiência na Execução de Convênios (IEEC), um método de indicadores de desempenho fundamentado no modelo *Triple Bottom Line*, integrando as dimensões econômica, social e ambiental na avaliação da gestão de convênios. O método foi desenvolvido a partir da pesquisa realizada no período de 2020 a 2024, analisando oito convênios federais que totalizaram R\$ 12.665.851,44 em recursos. O produto técnico apresenta não apenas o diagnóstico institucional, mas também um plano de implementação estruturado em três fases, contemplando a elaboração do Manual do IEEC, a integração de sistemas, a capacitação de equipes e a institucionalização de rotinas de monitoramento. Assim, o IEEC contribui para o fortalecimento da governança financeira, ampliação da *accountability* e modernização dos processos de gestão de convênios em instituições públicas de ensino superior.

Palavras-chave: gestão pública, indicadores de desempenho, convênios.

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO.....	113
2 PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA	114
3 OBJETIVOS	114
4 ESTRUTURA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO DO ÍNDICE DE EFICIÊNCIA NA EXECUÇÃO DE CONVÊNIOS – IEEC	115
4.1 CARTÃO DE FÓRMULAS	127
4.2 SEMÁFORO DE DESEMPENHO	128
4.3 AÇÕES POR FAIXA DE DESEMPENHO	119
4.4 FORMULÁRIO DE REGISTRO E CONTROLE	120
4.5 ROTINA DE COVERNANÇA	121
4.6 CHECK LIST DE APLICAÇÃO RÁPIDA	122
4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
5. CONCLUSÃO	124
REFERÊNCIAS	125

1. INTRODUÇÃO

O presente produto técnico constitui uma proposta de método de indicadores de desempenho aplicado à gestão de convênios federais na Fundação Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), fundamentado no modelo *Triple Bottom Line* e integrado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2022-2028). O modelo aqui apresentado foi desenvolvido a partir da pesquisa realizada no âmbito do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da Universidade Federal do Ceará.

A ferramenta proposta, denominada Índice de Eficiência na Execução de Convênios (IEEC), adota uma estrutura sistematizada de análise multidimensional, permitindo que as decisões sobre gestão de convênios considerem simultaneamente aspectos econômicos, sociais e ambientais. Dessa forma, a proposta visa fortalecer o alinhamento entre planejamento estratégico e execução financeira, promovendo maior coerência entre os objetivos institucionais definidos no PDI e a destinação dos recursos públicos disponíveis.

Os convênios federais representam fonte importante de financiamento complementar para as universidades públicas, viabilizando projetos de ensino, pesquisa e extensão que ampliam o alcance social e acadêmico dessas instituições. No contexto da UNEMAT, a gestão desses instrumentos assume caráter estratégico, pois envolve valores expressivos e impacta diretamente a capacidade institucional de cumprir sua missão de oferecer educação superior pública de excelência. No entanto, a ausência de um sistema estruturado de indicadores específicos para acompanhamento da execução de convênios limita a eficiência dos gastos, fragiliza a visibilidade institucional dos resultados e dificulta a tomada de decisões baseadas em evidências. Essa lacuna torna-se ainda mais sensível diante das restrições orçamentárias vivenciadas pelas instituições públicas de ensino superior e das crescentes exigências de transparência e *accountability* na gestão dos recursos públicos.

Assim, este documento apresenta as etapas necessárias para a aplicação do IEEC, orientando a estruturação de um processo decisório fundamentado em critérios objetivos, capaz de contribuir para a melhoria da eficiência na gestão dos recursos financeiros destinados às atividades universitárias por meio de convênios federais.

2 PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

O público-alvo desse produto são os gestores da UNEMAT, as pró-reitorias envolvidas na gestão financeira, as unidades administrativas responsáveis pelo acompanhamento e prestação de contas dos convênios e as equipes técnicas que atuam diretamente na execução dos convênios.

Embora pensado para a UNEMAT, o método possui potencial de adaptação e replicação em outras Instituições Públicas de Ensino Superior.

3 OBJETIVOS

Objetivo geral

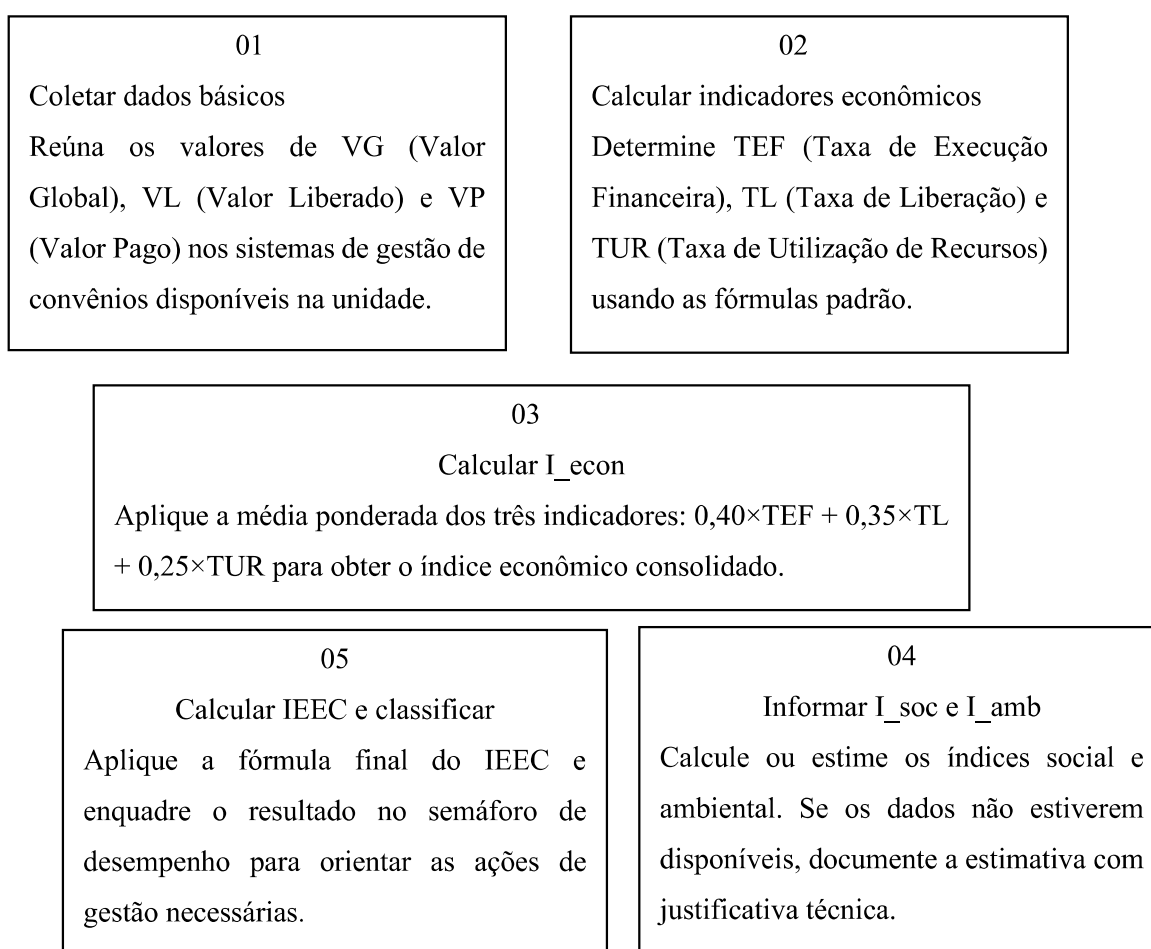
Disponibilizar um método de indicadores capaz de avaliar o controle dos gastos públicos na execução de convênios, fortalecendo a eficiência, a transparência e a governança institucional.

Objetivos específicos

- Organizar indicadores econômicos, sociais e ambientais aplicáveis à gestão de convênios;
- Apoiar a tomada de decisão baseada em evidências;
- Facilitar o monitoramento contínuo da execução financeira dos convênios.

4. ESTRUTURA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO DO ÍNDICE DE EFICIÊNCIA NA EXECUÇÃO DE CONVÊNIOS – IEEC

Esta seção apresenta o manual técnico apresenta um guia prático de aplicação do IEEC, organizado de modo a orientar gestores e equipes técnicas na apuração do índice. A metodologia possibilita o cálculo e a classificação da eficiência de qualquer convênio em apenas cinco etapas operacionais, distribuídos nas dimensões econômica, social e ambiental. Siga a sequência abaixo para obter o IEEC de forma padronizada e confiável.



Atenção: Mantenha todos os cálculos documentados para auditoria e controle interno. A transparência é essencial para a governança dos convênios.

Dados econômicos obrigatórios

Estes valores são essenciais e devem estar registrados nos sistemas de gestão de convênios da instituição:

VG (Valor Global): Valor total pactuado no convênio, disponível no termo de celebração

VL (Valor Liberado): Montante efetivamente transferido ao conveniente, extraído do sistema financeiro

VP (Valor Pago): Soma dos pagamentos realizados com recursos do convênio, presente nas prestações de contas

Consulte os sistemas ou equivalentes para extrair relatórios consolidados com esses valores. Em caso de dúvida, acione o setor financeiro responsável pelo convênio.

Dados sociais e ambientais

Podem não estar sistematicamente registrados e, nesses casos, exigem estimativa fundamentada:

I_soc (Índice Social): Baseado em alcance de metas populacionais (AMP), taxa de satisfação de beneficiários (TSB) e alcance de indicadores (AI)

I_amb (Índice Ambiental): Derivado da taxa de destino adequado de resíduos (TDP) e aproveitamento de práticas sustentáveis (APS)

Quando os dados não existirem, realize estimativa conservadora (exemplo: 50 pontos) e justifique por escrito no campo de observações do formulário de controle.

Importante: A ausência de dados socioambientais não impede o cálculo do IEEC, mas deve ser documentada para futuras melhorias nos sistemas de monitoramento.

4.1 CARTÃO DE FÓRMULAS

Mantenha este cartão sempre à mão durante os cálculos. Todas as fórmulas utilizam valores percentuais ou médias simples, facilitando a aplicação operacional.

Indicadores Econômicos

TEF = (Valor Pago/Valor Global) × 100
Taxa de Execução Financeira (TEF) indica quanto do valor global do convênio foi efetivamente pago.

TL = (Valor Liberado/Valor Global) × 100
Taxa de Liberação (TL) verifica a regularidade dos repasses pela concedente

TUR = (Valor Pago / Valor Liberado) × 100
Taxa de Utilização de Recursos (TUR) avalia quanto dos recursos liberado foi pago, refletindo a agilidade e a eficiência dos processos orçamentários.

Índice Econômico Consolidado

$$I_{econ} = 0,40 \times TEF + 0,35 \times TL + 0,25 \times TUR$$

Média ponderada dos três indicadores econômicos, onde TEF tem peso 40%, TL peso 35% e TUR peso 25%.

Índice Social

$$I_{soc} = \text{média (AMP, TSB, AI)}$$

Média simples entre:

AMP: Alcance de Metas Populacionais

TSB: Taxa de Satisfação de Beneficiários

AI: Alcance de Indicadores

Se sem dados: estimar e justificar.

Índice Ambiental

$$I_{amb} = \text{média (TDP, APS)}$$

Média simples entre:

TDP: Taxa de Destino adequado de resíduos

APS: Aproveitamento de Práticas Sustentáveis

Se sem dados: estimar e justificar.

IEEC - Fórmula Final

$$IEEC = 0,40 \times I_{econ} + 0,35 \times I_{soc} + 0,25 \times I_{amb}$$

Índice de Eficiência na Execução de Convênios. Resultado varia de 0 a 100

Dica prática: Use uma planilha eletrônica com as fórmulas pré-configuradas para automatizar os cálculos e reduzir erros operacionais.

4.2 SEMÁFORO DE DESEMPENHO

O IEEC final deve ser classificado em uma das quatro faixas abaixo. Cada faixa orienta o tipo de intervenção necessária e o nível de prioridade da gestão.

Pontuação	Classificação	Orientação
0 - 59	Insuficiente	Exige intervenção imediata e revisão completa dos processos. Prioridade máxima para ações corretivas emergenciais.
60 - 69	Regular	Necessita melhorias significativas em múltiplos aspectos. Desenvolver plano de ação com metas trimestrais de evolução.
70 - 84	Bom	Desempenho satisfatório, mas com oportunidades de otimização. Manter rotinas e implementar melhorias pontuais.
85 - 100	Excelente	Performance de referência. Documentar boas práticas para replicação em outros convênios da instituição.

Fonte: autora (2025)

A classificação no semáforo deve ser revisada mensalmente nas reuniões de governança e documentada no formulário de controle. Convênios que permanecerem na faixa "Insuficiente" por dois ciclos consecutivos devem ser submetidos à auditoria.

4.3 AÇÕES POR FAIXA DE DESEMPENHO

Para cada classificação no semáforo, existem ações específicas que devem ser implementadas pela equipe gestora. A seguir, as principais intervenções recomendadas:

Faixa Insuficiente (0-59) Abrir plano de ação corretivo imediato com cronograma semanal de acompanhamento Convocar reunião emergencial com todos os responsáveis pelo convênio Identificar gargalos críticos na execução financeira e administrativa Suspender novas liberações até normalização dos indicadores básicos Escalar o caso para a coordenação superior com relatório detalhado	Faixa Regular (60-69) Desenvolver plano de melhorias com metas trimestrais específicas e mensuráveis Priorizar os gargalos que mais impactam o índice econômico (TEF, TL, TUR) Realizar capacitação da equipe executora em pontos críticos identificados Aumentar frequência de monitoramento para quinzenal até atingir faixa "Bom" Documentar lições aprendidas para evitar repetição dos problemas
Faixa Bom (70-84) Manter as rotinas atuais de gestão e controle sem alterações significativas Identificar oportunidades pontuais de otimização em processos específicos Padronizar os procedimentos que estão funcionando bem Compartilhar práticas eficazes com outras equipes da unidade Monitorar mensalmente para evitar regressão de desempenho	Faixa Excelente (85-100) Registrar formalmente todas as boas práticas adotadas na execução Transformar o convênio em referência interna para benchmarking Desenvolver material de capacitação baseado nas práticas de sucesso Apresentar resultados em reuniões de governança como caso modelo Reconhecer publicamente a equipe responsável pelo desempenho

Lembre-se: As ações devem ser proporcionais ao tamanho e complexidade do convênio. Adapte as recomendações à realidade operacional de cada caso.

4.4 FORMULÁRIO DE REGISTRO E CONTROLE

Preencha este formulário para cada convênio avaliado. A documentação completa é essencial para auditoria, controle interno e tomada de decisão. Mantenha uma cópia física arquivada e outra digital no sistema de gestão.

Identificação	Dados Financeiros	Indicadores Calculados
◆ Número do Convênio ◆ Período de referência ◆ Unidade executora ◆ Objeto do convênio	◆ VG Valor Global) ◆ VL (Valor Liberado) ◆ VP (Valor Pago)	◆ TEF (%) ◆ TL (%) ◆ TUR (%) ◆ I_econ (0-100)

Fonte: Autora (2025)

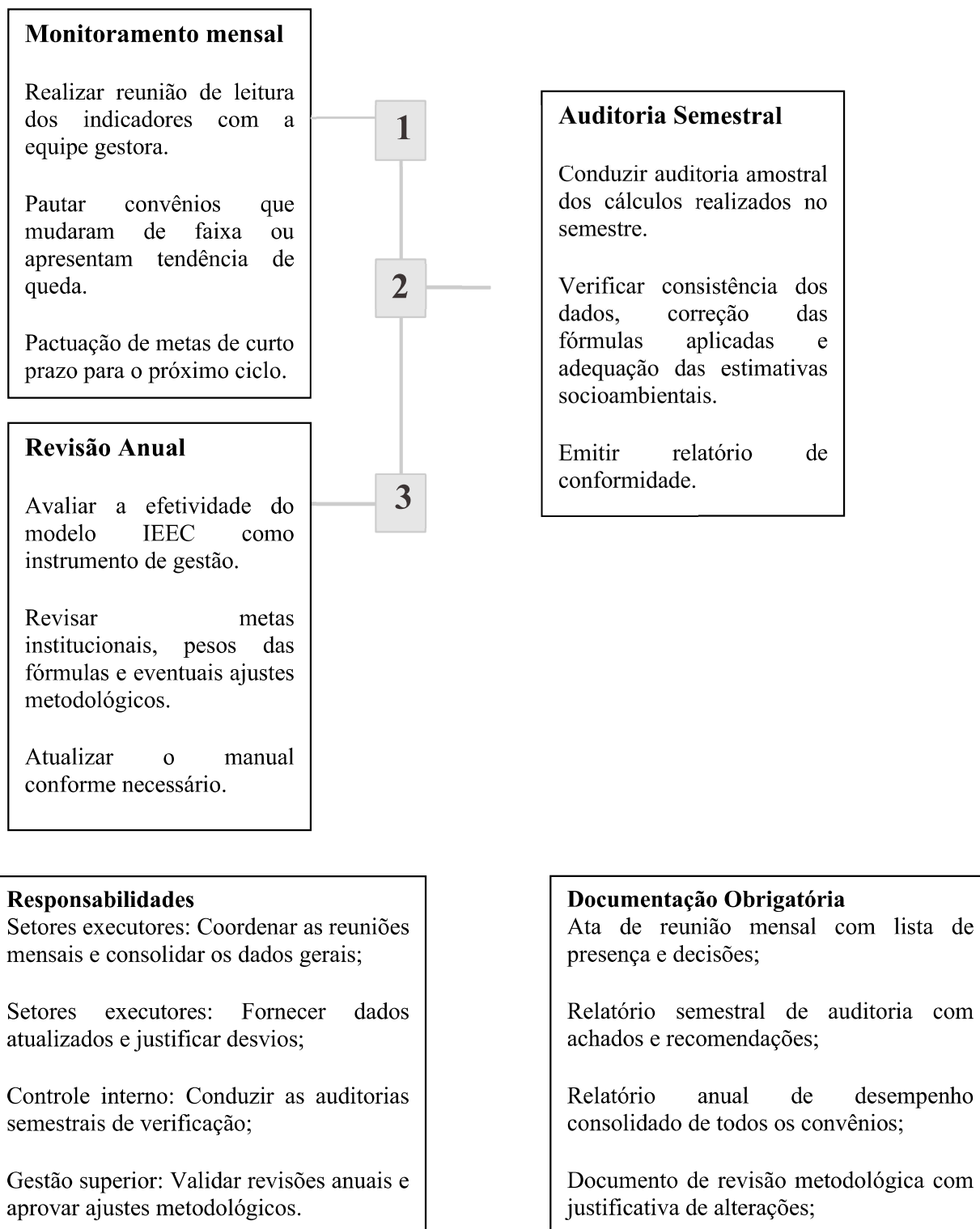
Campo	Instruções de preenchimento
I_soc (Índice Social)	Informar valor calculado ou estimado. Se estimado, descrever fonte e método utilizado no campo "Observações".
I_amb (Índice Ambiental)	Informar valor calculado ou estimado. Se estimado, descrever fonte e método utilizado no campo "Observações".
IEEC (Resultado Final)	Aplicar fórmula: $0,40 \times I_{econ} + 0,35 \times I_{soc} + 0,25 \times I_{amb}$. Resultado entre 0 e 100.
Faixa de Classificação	Marcar: () Insuficiente () Regular () Bom () Excelente, conforme semáforo.
Decisão/Ações	Descrever as ações que serão implementadas com base na faixa atingida.
Responsável pela avaliação	Nome completo, matrícula e assinatura do servidor que realizou o cálculo.
Data da avaliação	Data de conclusão do cálculo no formato DD/MM/AAAA.
Observações Campo livre para justificativas de estimativas, contexto adicional ou ressalvas técnicas.	

Fonte: Autora (2025)

Atenção: Formulários incompletos ou sem assinatura não têm validade para fins de auditoria. Certifique-se de preencher todos os campos obrigatórios.

4.5 ROTINA DE COVERNANÇA

A aplicação sistemática do IEEC exige rotinas periódicas de monitoramento, revisão e ajuste. Estabeleça calendário anual com as seguintes atividades obrigatórias:



4.6 CHECK LIST DE APLICAÇÃO RÁPIDA

Use esta lista de verificação para garantir que todos os passos foram executados corretamente antes de finalizar o cálculo do IEEC e classificar o convênio.

Coleta de Dados

VG (Valor Global) coletado e validado;

VL (Valor Liberado) extraído do sistema financeiro;

VP (Valor Pago) confirmado nas prestações de contas;

Dados sociais coletados ou estimativa justificada documentada;

Dados ambientais coletados ou estimativa justificada documentada;

Índices Socioambientais

I_soc calculado ou estimado com justificativa;

I_amb calculado ou estimado com justificativa;

Fontes das estimativas documentadas no formulário;

Resultado final

IEEC calculado: $0,40 \times I_{econ} + 0,35 \times I_{soc} + 0,25 \times I_{amb}$;

Convênio classificado no semáforo (0-59/ 60-69/ 70-84 / 85-100);

Ações por faixa identificadas e documentadas;

Formulário de controle totalmente preenchido;

Responsável identificado com nome, matrícula e assinatura;

Data da avaliação registrada;

Cópia do formulário arquivada fisicamente;

Cópia digital inserida no sistema de gestão.

Cálculos econômicos

TEF calculado:
 $(VP/VG) \times 100$

TL calculado:
 $(VL/VG) \times 100$

TUR calculado: $(VP/VL) \times 100$ ou N/A se VL=0

I_econ calculado: $0,40 \times TEF + 0,35 \times TL + 0,25 \times TUR$

Antes de concluir

Revise todos os itens do checklist e confirme que não há pendências. Um único item não verificado pode comprometer a validade da avaliação.

Atualizações do Manual

Este manual será atualizado periodicamente conforme evolução da metodologia e feedback dos Usuários. Verifique sempre se está utilizando a versão mais recente.

Dica: Imprima este checklist e anexe ao formulário de controle preenchido. Isso facilita auditorias futuras e demonstra rigor metodológico.

4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este manual consolidou o Índice de Eficiência na Execução de Convênios (IEEC) como um instrumento prático de apoio à gestão, desenvolvido a partir da realidade institucional da UNEMAT e fundamentado nos resultados da pesquisa aplicada. A sistematização apresentada tem como finalidade padronizar procedimentos, reduzir subjetividades e qualificar a análise da execução dos convênios, oferecendo subsídios claros e confiáveis para o acompanhamento dos resultados.

O IEEC deve ser utilizado como um mecanismo permanente de monitoramento, capaz de evidenciar fragilidades operacionais, orientar ajustes nos processos e fortalecer, de forma gradual, a cultura institucional de avaliação e controle. A utilização de estimativas em determinadas dimensões não compromete a consistência do método; ao contrário, sinaliza lacunas informacionais e aponta caminhos para o aprimoramento dos sistemas, dos registros e das rotinas de gestão ao longo do tempo.

Dessa forma, a aplicação sistemática deste manual contribui para uma gestão mais organizada, preventiva e orientada por evidências, em consonância com os princípios da transparência, da eficiência e da responsabilidade na aplicação dos recursos públicos.

5 CONCLUSÃO

O Índice de Eficiência na Execução de Convênios (IEEC) consolida-se como uma ferramenta aplicável e funcional para avaliar o controle dos gastos públicos na administração dos convênios federais da UNEMAT. Ao integrar as dimensões econômica, social e ambiental, o método amplia a compreensão do desempenho institucional e qualifica o processo decisório, superando análises restritas exclusivamente à execução financeira.

Mais do que um produto acadêmico, o IEEC configura-se como um instrumento de trabalho, concebido para apoiar gestores e equipes técnicas no acompanhamento sistemático da execução dos convênios e na melhoria contínua das práticas administrativas. Sua efetividade está diretamente relacionada à incorporação do método à rotina institucional, ao compromisso com o registro adequado das informações e à revisão periódica dos resultados obtidos.

Ressalta-se, ainda, que a estrutura metodológica do IEEC permite sua adaptação e aplicação em outras Instituições Públicas de Ensino Superior e em órgãos que operam convênios com recursos federais. A simplicidade operacional, aliada à abordagem multidimensional, possibilita que o método seja ajustado às diferentes realidades institucionais, respeitando especificidades organizacionais sem comprometer a comparabilidade dos resultados.

Nesse sentido, o IEEC contribui para o fortalecimento da governança universitária, da transparência e da geração de valor público, mantendo-se fiel ao objetivo central deste produto técnico, aprimorar o controle dos gastos públicos nas instituições de ensino superior, por meio de uma gestão orientada por dados, evidências e resultados.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **Trajetória recente da gestão pública brasileira**. Revista de Administração Pública, v. 41, n. especial, p. 67–86, 2007.
- BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Júlio César Fernandes. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BOUCKAERT, Geert; HALLIGAN, John. **Managing performance: international comparisons**. London: Routledge, 2008.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- ELKINGTON, John. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone, 1994.
- FERREIRA, Maria José; SANTOS, Cristiano; PESSANHA, Márcia. **Convênios: teoria e prática**. 3. ed. Brasília: Fórum, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GUIMARÃES, A. R.; SILVA, A. T. **Financiamento das universidades federais paraenses no contexto de ajuste fiscal: 2014–2021**. Revista de Financiamento da Educação, v. 13, 2023.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- LEVINE, C. H. **Declínio organizacional e gestão de cortes**. Public Administration Review, v. 38, n. 4, 1978.
- MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo consciente: libertando o espírito heroico dos negócios**. São Paulo: HSM, 2018.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PINSKY, V. C.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão da sustentabilidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2017.
- ROSSETTO, V. C. **Eficiência técnica dos gastos públicos nas IFES: 2014–2018**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – UFSC, 2020.
- SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. **The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success — and How You Can Too**. Revised and updated edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- SILVA FILHO, J. C. L. **Socioambiental: o perigo da diluição de dois conceitos**. Gestão.Org, v. 5, n. 2, 2010.
- TRANSFERE.GOV.BR. **Manuais, Guias e Tutoriais**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/transferegov/pt-br/manuais>. Acesso em: 4 abr. 2025.

UCHOA, C. E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional: slides**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2016.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Plano de Trabalho anual (PTA) 2022-2028**. 2021. Disponível em: <https://unemat.br/pro-reitoria/prpti/plano-de-trabalho-anual-pta>. Acesso em 06 jun. 2025.