

# **Gestão Universitária**

## **Estudos sobre a UnB**

Volume 1

**Presidenta da República** Dilma Vana Rousseff  
**Ministro da Educação** Fernando Haddad



**Fundação Universidade de Brasília**  
**Conselho Diretor**

**Presidente** José Geraldo de Sousa Junior  
**Titulares** João Claudio Todorov  
Jacques Rocha Velloso

**Suplente** Reinhardt Adolfo Fuck



**Universidade de Brasília**

**Reitor** José Geraldo de Sousa Junior  
**Vice-Reitor** João Batista de Sousa  
**Decana de Ensino de Graduação** Márcia Abrahão Moura  
**Decano de Administração e Finanças** Pedro Murrieta Santos Neto  
**Decana de Pesquisa e Pós-Graduação** Denise Bomtempo Birche de Carvalho  
**Decano de Extensão** Oviromar Flores  
**Decano de Assuntos Comunitários** Eduardo Raupp de Vargas  
**Decana de Gestão de Pessoas** Gilca Ribeiro Starling Diniz  
**Decano de Planejamento e Orçamento** Paulo Eduardo Nunes de Moura Rocha  
**Diretor de Planejamento** Hélio Marcos Neiva  
**Diretor da FACE** Tomás de Aquino Guimarães  
**Secretária Executiva de Comunicação da SECOM** Ana Beatriz Magno



**Editora Universidade de Brasília**

**Diretora** Lúcia Helena Cavaşin Zabotto Pulino  
**Conselho editorial** Angélica Madeira  
Deborah Silva Santos  
Denise Imbroisi  
José Carlos Córdova Coutinho  
Lúcia Helena Cavaşin Zabotto Pulino - *Pres.*  
Roberto Armando Ramos de Aguiar  
Sely Maria de Souza Costa

# Gestão Universitária

Estudos sobre a UnB

Volume 1

**César Augusto Tibúrcio Silva**

**Nair Aguiar-Miranda**

(Organizadores)



Universidade de Brasília

Editora Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade,  
Ciência da Informação e Documentação (Face)

**2011**

---

	· <i>Equipe editorial</i>
<b>Editoras de publicações</b>	· Nathalie Letouzé Moreira, Regina Marques
<b>Coordenação de produção gráfica</b>	· Marcus Polo Rocha Duarte
<b>Coordenação de revisão</b>	· Ramiro Galas Pedrosa
<b>Normalização</b>	· Welma Pereira Batista
<b>Revisão</b>	· Mary Angotti e Olavo Mesquita de Carvalho
<b>Emendas</b>	· Liane Matsumoto e Rebeca Guedes Mesquita
<b>Elaboração de resumos</b>	· Rosana Aparecida Silva
<b>Diagramação e projeto gráfico</b>	· Mauro Pereira Bento
<b>Supervisão gráfica</b>	· Elmano Rodrigues Pinheiro e Luiz A. R. Ribeiro

· Copyright © 2011 by  
· Editora Universidade de Brasília

· Impresso no Brasil  
· Direitos exclusivos para esta edição:  
· Editora Universidade de Brasília  
· SCS, quadra 2, bloco C, nº 78, edifício OK,  
· 2º andar, CEP 70302-907, Brasília, DF  
· Telefone: (61) 3035-4200  
· Fax (61) 3035-4230  
· Site: [www.editora.unb.br](http://www.editora.unb.br)  
· E-mail: [contato@editora.unb.br](mailto:contato@editora.unb.br)

· Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação  
· poderá ser armazenada ou reproduzida por qualquer meio sem a  
· autorização por escrito da Editora.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília

G393u                    Gestão universitária : estudos sobre a UnB / César Augusto  
                                 Tibúrcio Silva e Nair Aguiar-Miranda, organizadores. \_  
                                 Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2011.  
                                 2 v. ; 22 cm.

ISBN 978-85-230-1286-1 (v. 1)

1. Gestão. 2. Universidade. 3. Ensino superior. I. Silva, César Augusto Tibúrcio. II. Miranda, Nair Aguiar.

CDU 378.4

## Agradecimentos

Este livro apresenta resultados dos trabalhos de conclusão dos alunos do Curso de Especialização em Gestão Universitária da Universidade de Brasília. Sua publicação decorre do esforço conjunto de várias pessoas, cujo empenho e dedicação tornaram possível o surgimento da primeira obra coletiva de autoria de servidores técnicos administrativos da universidade.

A publicação do livro reflete a importância atribuída pela Reitoria e pela Editora UnB à divulgação de estudos sobre a universidade feitos por seus próprios técnicos, orientados por docentes da instituição. Esperamos que os trabalhos aqui contidos possam contribuir para o autoconhecimento e para o desenvolvimento da universidade.

Deixamos expressos nossos agradecimentos aos integrantes do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Departamento de Administração e da Faculdade de Direito, que ministraram as disciplinas e orientaram a elaboração das monografias.

Lembramos ainda o papel fundamental de Rosana Aparecida Silva na elaboração dos resumos das monografias e de Regina Marques na viabilização do lançamento deste volume.

Cabe destacar também a participação importante de Vera Lúcia Cavalcanti Correa de Oliveira como assistente editorial, acumulando

essa atividade com suas múltiplas tarefas como Secretária do Curso de Especialização.

Finalmente, os nossos agradecimentos à equipe de revisão e editoração da EDU pelo apoio no lançamento desta obra que retrata, em última instância, a preocupação de várias equipes de gestores da universidade na construção de um projeto de desenvolvimento institucional embasado no investimento na formação dos servidores e, portanto, na ampliação do capital intelectual da Universidade de Brasília.

Os organizadores

# Sumário

<b>Prefácio.....</b>	<b>11</b>
<i>José Geraldo de Sousa Júnior – Reitor da UnB</i>	
<b>Apresentação.....</b>	<b>15</b>
<i>Gileno Marcelino – Diretor da Face (2001-2004)</i>	
<b>Preâmbulo.....</b>	<b>19</b>
<i>Prof. Eduardo Tadeu Vieira – Secretário de Planejamento</i>	
<b>Educação continuada dos servidores da UnB.....</b>	<b>23</b>
<i>Afonso de Souza – Diretor de Recursos Humanos</i>	
<b>Corpo docente.....</b>	<b>25</b>
<b>Introdução.....</b>	<b>31</b>
<i>César Augusto Tibúrcio Silva – Diretor da Face</i>	
<b>Parte I   Gestão de Pessoas.....</b>	<b>39</b>
Qualidade de vida no trabalho para os servidores técnicos administrativos da UnB.....	41
<i>Luzia Alves dos Santos</i>	

Necessidades, dificuldades e expectativas do servidor técnico administrativo para o acesso ao nível superior da Universidade de Brasília.....	61
<i>Eliana Ramos de Sousa</i>	
Sufrimento humano no trabalho: uma análise em uma Instituição de Ensino Superior.....	83
<i>Raimunda dos Navegantes Santos Côrrea</i>	
<i>Waldete Reis de Figueiredo</i>	
A percepção do trabalho por servidores técnico administrativos da área acadêmica da Universidade de Brasília.....	103
<i>Adalva Alcoforado Lacerda</i>	
<i>Carlos Vieira Mota</i>	
Efetividade do processo de gestão de desempenho na Universidade de Brasília.....	135
<i>Morgana Rodrigues Ribeiro</i>	
<i>Márcia de Albuquerque Rosalvos Domingues</i>	
Acidentes de trabalho na Universidade de Brasília: causas e consequências.....	171
<i>Cristiano Smidt</i>	
<i>Roberto de Azevedo Dantas</i>	
Competências profissionais relevantes aos gerentes que atuam na área de recursos humanos da Fundação Universidade de Brasília.....	187
<i>Ereni Gontijo de Lima</i>	
<i>Eurides Araujo Costa Pessoa</i>	
Comprometimento organizacional dos trabalhadores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.....	215
<i>Célia Regina Silva</i>	
<i>Lina Akyio Nemoto Yamaguti</i>	

**Parte II | Gestão de Processos.....235**

Contratos, convênios e parcerias da FUB: competências  
necessárias para a formulação e aprovação de processos.....237

*Júlio César Versiani Teixeira*

*Maria da Glória Fernandes Reis*

Compras governamentais: uma análise das causas da morosidade  
dos processos de compras no âmbito da FUB.....263

*Eudes de Queiroz e Silva*

*Renan Mendes Rocha*

Aspectos da manutenção dos equipamentos científicos da  
Universidade de Brasília.....287

*Francisco Assis Lima*

*João Carlos Nogueira Castilho*

**Parte III | Gestão Contábil, Orçamentária, Financeira e de Custos....313**

Geração e administração de recursos  
financeiros em Ifes: proposta de Secretaria de Projetos  
e Empreendimentos.....315

*Viviane Vieira Coutinho Sabino*

*Fernando Soares dos Santos*

Proposta de adoção de medidas para a redução de custos  
em uma Secretaria de Unidade Acadêmica.....339

*Eliésio Alcântara Lima*

*Angela Maria Rogério de Miranda Pontes*

Proposta de atividades/tarefas para apuração do custo  
de uma unidade acadêmica pelo Sistema ABC.....359

*Marcos de Freitas Santos*

**Parte IV | Gestão Acadêmica.....373**

Resistências na implementação de políticas de ensino de graduação na UnB: o caso da implementação da orientação acadêmica – Resolução nº 041/2004 do Cepe.....375

*Jurandir Rodrigues de Souza*

A evasão no curso de Química da UnB: o que mudou após 1997?.....403

*Elizabeth Oliveira Santos*

*Vanderlei Crisóstomo Valverde*

**Parte V | Gestão da Comunicação, da Imagem Institucional e da Responsabilidade Social.....431**

Usabilidade da intranet como instrumento de comunicação interna: o caso da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.....433

*Clarimar Almeida Valle*

*Maria José Moreira Serra da Silva*

Avaliação do grau de satisfação da qualidade de atendimento médico-hospitalar do cliente do Hospital Universitário de Brasília (HUB).....473

*Isabela Pereira Rodrigues*

*Vanessa Conceição Rocha Araújo de Menezes*

Necessidade de um código de ética para as universidades – cidadania, moralidade e servidor – a UnB e uma breve abordagem comparativa com três instituições de ensino superior.....495

*Ionete Eunice de Araújo*

*Heverson Cid Oliveira*

## Preâmbulo

*Prof. Eduardo Tadeu Vieira – Secretário de Planejamento*

A Universidade de Brasília iniciou, há alguns anos, processo de inovação cujos resultados são bastante promissores – embora divulgados de forma discreta. Essa inovação da gestão universitária, chamada parceria entre unidades acadêmicas e administrativas, viabilizou o desenvolvimento de projetos estratégicos considerados essenciais à execução de ações de grande impacto sobre a estrutura e a gestão universitária, a curto e a médio prazos.

As parcerias são alianças internas cuja implantação envolve, de um lado, a participação de coordenadores de cursos de pós-graduação, ou coordenadores de linhas de pesquisa e alunos de mestrado e doutorado; e de outro, os chefes de unidades administrativas responsáveis pelo desenvolvimento de projetos considerados estratégicos para a implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB. A história da construção dessas parcerias e, principalmente, os resultados alcançados são descritos a seguir.

Em 2002, ao iniciar o primeiro dos dois últimos ciclos de planejamento, a Secretaria de Planejamento identificou que, mais do que insuficiência de recursos financeiros e materiais, a Universidade de Brasília enfrentava, como principais obstáculos ao seu desenvolvimento institucional, o desconhecimento de toda a comunidade sobre assuntos essenciais e a insuficiência de técnicos preparados para assumir posições estratégicas no gerenciamento da universidade.

Em tempos de crise de financiamento do ensino superior, a tendência mais fácil e imediata era, tanto na UnB quanto em outras universidades públicas, atribuir a eventos externos a responsabilidade pela gravidade das dificuldades enfrentadas. Com base nos diagnósticos elaborados por gestores de todas as unidades da UnB, a Secretaria de Planejamento (SPL) procurou encontrar solução menos óbvia, porém mais permanente. Era fundamental contar com a participação de estudiosos que identificassem as possíveis alternativas e orientassem as unidades administrativas na implantação de processo de mudança.

Em outras palavras, era necessário criar os alicerces de uma nova gestão universitária; entendia-se que apenas com a implantação de tais mudanças os necessários recursos financeiros e materiais surgiriam naturalmente. Foi definido que as novas bases seriam: a implantação de um sistema de planejamento institucional, inexistente até aquele momento; a organização das bases de dados e sua divulgação sistemática e maciça para a comunidade e aos órgãos de financiamento; e, ainda, a supervisão e a promoção de ações de formação acelerada voltadas tanto ao engajamento dos atuais gestores quanto à formação de novos concursados que, em futuro próximo, assumiriam postos-chave na instituição.

A Face foi a primeira unidade acadêmica cuja direção se propôs a apoiar diretamente unidades administrativas na execução de projetos estratégicos. Em um primeiro momento, sua direção atuou como consultor interno na definição e implantação do Sistema de Planejamento Institucional. Os resultados alcançados tornaram viável o desenvolvimento de outras parcerias, voltadas ao desenvolvimento de três dos seis projetos definidos como estratégicos pela Secretaria de Planejamento: Desenvolvimento de Modelo de Apuração de Custos em Instituições de Ensino Superior, Projeto de Transparência e Educação Corporativa.

A primeira parceria com a Face teve como resultado a implantação do sistema de planejamento da universidade que apoia a elaboração dos planos de longo e curto prazos: o Plano Quinquenal (PQ), sua síntese,

o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) exigido formalmente pelo Ministério da Educação a todas as instituições de ensino superior e o Plano Anual de Atividades (PAA). Estes são analisados, aprovados e alterados pelos colegiados de unidades e pelos conselhos superiores da UnB, o de Administração e o Universitário, e têm, desde então, sua execução avaliada e julgada trimestral e anualmente pelo Conselho Diretor da Fundação Universidade de Brasília (FUB), a mantenedora da universidade.

A outra parceria entre a Face e a SPL resultou na definição e na implantação de modelo de apuração de custos que, do ponto de vista administrativo, permitiu a apuração mais adequada do custo do ensino público superior e apoiou o processo de decisão sobre a criação de novos cursos. No que tange aos resultados acadêmicos, a parceria viabilizou o desenvolvimento de linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e resultou na produção de dois livros, três dissertações, quatro artigos em periódicos publicados e 14 artigos em congressos, transformando, dessa forma, o programa em referência acadêmica nacional em apuração de custos de instituições públicas.

Em relação ao Projeto de Transparência da UnB, a parceria resultou na simplificação do processo de prestação de contas e na possibilidade de divulgação no Portal da UnB de todas as prestações de contas realizadas pela FUB desde 2002.

A última das parcerias teve por objetivo implantar programa de educação corporativa na universidade e envolveu a Face, a Secretaria de Recursos Humanos e a Secretaria de Planejamento. Desde 2004, tal parceria originou a implantação do curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial, que resultou na titulação anual de, aproximadamente, trinta especialistas em gestão universitária. Os resultados alcançados estimularam o desenho de nova parceria, a ser implantada em 2009, entre o PPGA, a SRH e a SPL, com o objetivo de oferecer curso de mestrado profissionalizante aos servidores da instituição.

A formação dos servidores, considerada por todos como estratégica e essencial para o futuro da instituição, não foi, no entanto, o único resultado da parceria entre a Face, a SRH e a SPL. Neste volume, os resultados divulgados são os dos estudos feitos pela primeira turma da Especialização em Desenvolvimento Gerencial cursada por servidores. A elaboração desses estudos contou com a orientação dos docentes de programas de pós-graduação da Face, com destaque para o PPGA. E este talvez seja um dos resultados mais significativos: docentes e servidores estudaram minuciosamente a universidade e propuseram soluções para os problemas que a universidade enfrenta. Não são, certamente, as únicas soluções possíveis, mas, tenho certeza, como docente desta casa e Secretário de Planejamento, de que, com base nelas, será possível a UnB se reinventar e construir novos caminhos para atingir sua missão.