

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>
Editoras de publicações	· Nathalie Letouzé Moreira, Regina Marques
Coordenação de produção gráfica	· Marcus Polo Rocha Duarte
Coordenação de revisão	· Ramiro Galas Pedrosa
Normalização	· Welma Pereira Batista
Revisão	· Mary Angotti e Olavo Mesquita de Carvalho
Emendas	· Liane Matsumoto e Rebeca Guedes Mesquita
Elaboração de resumos	· Rosana Aparecida Silva
Diagramação e projeto gráfico	· Mauro Pereira Bento
Supervisão gráfica	· 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
· E-mail: 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

Prefácio.....	11
<i>José Geraldo de Sousa Júnior – Reitor da UnB</i>	
Apresentação.....	15
<i>Gileno Marcelino – Diretor da Face (2001-2004)</i>	
Preâmbulo.....	19
<i>Prof. Eduardo Tadeu Vieira – Secretário de Planejamento</i>	
Educação continuada dos servidores da UnB.....	23
<i>Afonso de Souza – Diretor de Recursos Humanos</i>	
Corpo docente.....	25
Introdução.....	31
<i>César Augusto Tibúrcio Silva – Diretor da Face</i>	
Parte I Gestão de Pessoas.....	39
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

Corpo Docente

Professor César Augusto Tibúrcio Silva. Coordena o curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. É bolsista de produtividade em Pesquisa do CNPq – Nível 2. Possui graduação em Administração pela Universidade de Brasília (1983) e graduação em Contabilidade pela Unieuro (2006), mestrado em Administração pela Universidade de Brasília (1988) e doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1996). Atualmente é professor titular da UnB, atuando no mestrado e no doutorado de Contabilidade. É diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face) da UnB. Possui livros, artigos e trabalhos em congressos nos seguintes temas: mensuração contábil, finanças de empresas, demonstrações contábeis, avaliação de empresas e custos no setor público. Ministrou a disciplina Gestão Financeira Aplicada no Curso de Desenvolvimento Gerencial.

Professor Gileno Fernandes Marcelino. É professor associado da Universidade de Brasília e professor visitante da Northwestern University, tem graduação em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP/FGV. Mestrado e doutorado em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP. É pós-doutor pela J. L. Kellogg Graduate School of Management – Northwestern University (Chicago, Illinois, EUA). Possui também trinta anos de experiência como professor

e pesquisador nos campos de administração pública e empresas, gestão de ciência e tecnologia e gestão da cultura e 25 anos de experiência como consultor e instrutor de planejamento estratégico facilitando seminários e *workshops* e coordenando mais de sessenta processos de planejamento estratégico. Ministrou a disciplina Planejamento, Administração e Gestão no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Catarina Cecília Odélius. Possui graduação em Administração de Empresas – Faculdades Metropolitanas Unidas (1982), mestrado em Psicologia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1992) e doutorado em Psicologia pela Universidade de Brasília (2002). Atualmente é professora adjunta da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de gestão de pessoas e psicologia do trabalho, tendo implementado políticas de gestão de pessoas em organizações públicas e privadas de diferentes portes e desenvolvido, mais recentemente, pesquisas a respeito de aspectos que influenciam as políticas e as práticas de gestão de pessoas, em especial: competências, remuneração, treinamento e avaliação de desempenho. Atualmente participa de grupos de pesquisa focados em aprendizagem em organizações, inovações e redes sociais. Ministrou a disciplina Gestão de Pessoas no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Fátima Bruno de Faria. É bacharel em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1978), graduada em Formação em Psicólogo pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1979), mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (1996) e doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (2004). É professora adjunta na Universidade de Brasília, no Departamento de Administração e no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), em cursos de especialização, de mestrado e de doutorado. Coordenadora do curso de graduação (diurno) no Departamento de Administração da Face/UnB. Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas (UnB/PPGA – turmas 1 e 3). Coordena grupo de pesquisa sobre criatividade e inovação nas organizações. Experiência como coordenadora acadêmica do

Centro de Educação a Distância (Cead/UnB). Tem publicações relacionadas aos seguintes temas: criatividade e inovação nas organizações, metodologia de pesquisa, gestão de pessoas por competências. Ministrou a disciplina Métodos de Pesquisa em Organizações no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Loussia Penha Musse Felix. Ministrou a disciplina Direito Aplicado ao Ensino Superior no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Graduou-se em Direito pela Universidade Católica de Petrópolis (1982), tem mestrado em Ciências Jurídicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1988) e doutorado em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (1997). É professora da Faculdade de Direito da Universidade de Brasília, nível adjunto – (ingresso em agosto de 1995), tendo coordenado a graduação entre 1997 e 1999. Suas áreas de interesse acadêmico mais diretas são teoria geral do direito, direitos humanos, ensino jurídico, educação em direito, teoria crítica do direito, estrutura, avaliação e reforma do ensino superior. É coordenadora latino-americana na área de Direito do Projeto Alfa-Tuning (Comissão Europeia). Participa desde 1991 de diversas comissões da OAB e do MEC destinadas a formular, a implementar e a fomentar políticas de avaliação e qualificação do ensino jurídico no Brasil (níveis de graduação e pós-graduação).

Professor James Giacomoni. Ministrou a disciplina Contabilidade Pública no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria (1967) e mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1992). Atualmente é professor da Universidade de Brasília e consultor do Conselho Nacional de Secretários de Educação. Tem experiência na área da administração pública, com ênfase em gestão e finanças governamentais, atuando principalmente nos seguintes temas: teoria orçamentária, gestão governamental, planejamento governamental, plano plurianual, lei de responsabilidade fiscal, orçamento-programa e controle e avaliação da gestão governamental.

Professor Mamede Said Maia Filho. Ministrou a disciplina Direito Administrativo Aplicado no Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Possui graduação em Direito pela Universidade de Brasília (1985) e mestrado em Direito pela mesma instituição (2002). É professor assistente da Universidade de Brasília e coordenador do seu Núcleo de Prática Jurídica. Tem experiência na área de direito público, com ênfase em direito constitucional e direito administrativo, e atua em inúmeros atividades de extensão. Trabalha com educação a distância e é atualmente o coordenador do Curso de Especialização a Distância em Direito Processual Tributário que o Centro de Educação a Distância (Cead/UnB) desenvolve em parceria com a Esaf. Coordena ainda o curso de Especialização em Direito Constitucional Eleitoral que a Faculdade de Direito da UnB desenvolve juntamente com a Escola Judiciária do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal.

Professor Marcelo Aida. Contador pela Universidade de Brasília. Mestre em Administração pelo PPGA. Trabalha com contabilidade pública. Foi professor da disciplina de Contabilidade Pública, em conjunto com o professor James Giacomoni.

Professor Marcus Vinicius Soares Siqueira. Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília (1994), especialização em Comércio e Finanças Internacionais pelo Fundação Getulio Vargas – RJ (1995), mestrado em Administração pelo Fundação Getulio Vargas – RJ (1998) e doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas – SP (2004). Atualmente é professor adjunto da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em estudos organizacionais. Ministrou a disciplina Trabalho, Gestão e Subjetividade no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Miramar Ramos Maia Vargas. É doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (2004); mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (1997); especialista em Educação

a Distância pela Universidade Católica de Brasília (2000); administradora pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal (1981); professora colaboradora da Universidade de Brasília no Programa de Pós-Graduação em Administração; professora da FGV e do Iesb. Coordenadora da pós-graduação em Educação Fiscal e Cidadania da Esaf. Possui trabalhos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais. Tem experiência na área de administração e de psicologia social e do trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: educação a distância; universidade corporativa; comportamento organizacional. Ministrou a disciplina Comportamento Organizacional no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Marisa Cardoso Trindade. Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Federal Fluminense (1978), mestrado em Educação pela Universidade de Brasília (1993) e doutorado em Sciences de l'Education – Universite de Caen (2004). É técnica em assuntos educacionais da Universidade de Brasília, onde exerceu a função de coordenadora de desenvolvimento humano. Foi coordenadora do curso de Formação e Desenvolvimento Gerencial oferecido pela SRH/UnB aos gerentes da instituição. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em tópicos específicos de educação superior, atuando principalmente nos seguintes temas: educação brasileira; democracia e gestão universitária; política, planejamento e decisão na gestão da educação; administração universitária. Ministrou a disciplina Introdução à Gestão do Ensino Superior no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Parte III - Gestão Contábil, Orçamentária, Financeira e de Custos





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

Viviane Vieira Coutinho Sabino
Fernando Soares dos Santos

Introdução

A motivação para o presente trabalho decorre da observação dos autores, que há três décadas atuam como servidores da Universidade de Brasília (UnB), dos panoramas universitários brasileiro e mundial e as mudanças que se tornaram necessárias, ante as restrições orçamentárias e financeiras.

No Brasil, as Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) têm atravessado, nos últimos anos, períodos difíceis, que exigiram urgentes adequações administrativas e estruturais. Essas mudanças tendem a uma reforma universitária direcionada pelo governo federal, que desencadeou inúmeras discussões, ainda em andamento.

Gestão universitária – desafios

A gestão das universidades públicas apresenta problemas complexos que não se restringem apenas a aspectos administrativos, incluem também aspectos histórico-culturais associados ao serviço público brasileiro.

Apesar de alguns avanços importantes no campo da gestão universitária, nota-se uma tendência dispersiva no que diz respeito à geração de recursos, o que nos levou a pensar na adoção de um modo convergente para esse trabalho e em um controle institucional, mais eficaz, sem contudo inibir as iniciativas.

Portanto, ao propor um modelo de unidade estratégica, este estudo mostra ser possível realizar de modo eficaz e eficiente as atividades de geração e administração de recursos financeiros em Ifes, por meio de estudos comparativos quanto a vantagens e desvantagens do modelo proposto em relação à prática atual. E ainda, este estudo interessa para conhecer e analisar os aspectos históricos, econômicos e culturais em que se inserem os problemas pertinentes à geração e à gestão de recursos orçamentários e financeiros.

O cenário da última década mostrou que o governo federal não atende à crescente demanda das Ifes, deixando de cumprir metas importantes de seu programa. Então, surge a necessidade de essas instituições buscarem fontes alternativas para financiar suas atividades. Além disso, o número de Ifes mantidas pelo Estado é crescente, o que aumenta a disputa por recursos públicos e exige dos gestores ações empreendedoras na captação de recursos adicionais, questão fundamental para manutenção e expansão dessas Ifes.

De acordo com Cruz (2002), quando se trata de instituição sem fins lucrativos, como é o caso das Ifes, a preocupação é ainda maior, porque tais instituições sobrevivem, na sua grande maioria, com recursos transferidos ou doados por terceiros, quer sejam “públicos” ou “privados”, originários de pessoas físicas ou jurídicas.

Este estudo foi realizado utilizando pesquisas bibliográficas e consultas a documentos de arquivo e de trabalho da UnB e de outras instituições.

Houve um estudo de caso em que se apresenta a experiência da UnB em anos recentes com a captação de recursos para sua manutenção e expansão, além de um embasamento teórico para a criação de uma Secretaria de Projetos e Empreendimentos.

O questionário (Apêndice A) foi respondido por sete gestores de Centros de Custos da FUB-UnB para a captação dos subsídios para o estudo. Trata-se de uma amostra não probabilística, do tipo intencional,

sendo escolhidos aqueles que representariam o “bom julgamento” da população/universo.

Na coleta dos dados foram utilizados dois instrumentos: a) um questionário estruturado para avaliação do grau de concordância e discordância dos entrevistados; b) um roteiro não estruturado de entrevista para verificar a percepção de cada especialista com relação ao modelo proposto.

Considerações iniciais

Segundo Morhy (2005), Anísio Teixeira, mentor da criação da UnB, já dizia no início da década de 1970 que a reforma universitária, aclamada pelo público, refletiria dois obstáculos advindos da expansão universitária: o primeiro, o da integração de múltiplas escolas com objetivos similares e isoladas entre si; o segundo, o da reforma universitária, para que a universidade pudesse cumprir sua missão de pesquisa.

No período dos governos militares, iniciado em 1964, as universidades tiveram apoio financeiro, havia um projeto estratégico. Mas a partir da década de 1980 houve um declínio, chegando até a crise atual, acentuada pelas políticas de privatização.

Em 2002, o Brasil contava com cerca de 1.637 Ifes: 162 universidades, o restante composto por faculdades integradas, centros universitários e escolas isoladas, que atendiam por volta de 3,48 milhões de graduandos e cerca de 100 mil mestrandos e doutorandos. Já as 1.422 instituições privadas tinham 2,4 milhões de graduandos, o equivalente a 70% dos universitários do país (VELLOSO; MARQUES, 2005).

A Constituição da República veda a alocação de recursos públicos a instituições de educação privada que não sejam comunitárias, confeccionais ou filantrópicas. Isso não se aplica às atividades de pesquisa e extensão, vantagem para as Ifes, reconhecidamente as grandes líderes nessas atividades.

O Ministério da Educação (MEC) é o maior responsável pelo repasse de recursos da União para a educação superior, embora outros órgãos – como a Financiadora de Estudos e Pesquisas (Finep) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), bem como algumas fundações de amparo à pesquisa – tenham compartilhado a missão de financiar a educação superior, a pesquisa e a extensão nas Ifes. No entanto, essas contribuições são insuficientes para atender às demandas; junta-se a isso a acentuada queda dos recursos provenientes do MEC em relação às outras instituições financiadoras. Em todas as Ifes, as receitas próprias são poucas se comparadas aos gastos totais e elas não se mantêm sem os recursos da União (VELLOSO; MARQUES, 2005).

Aspectos histórico-evolutivos

No Brasil, o atual modelo aplicado pelo MEC para a alocação de recursos apresenta uma série de desvantagens para as Ifes: acarreta a competição desigual; obriga que as instituições apresentem evolução de percentual de crescimento anual de ODC e investimentos no nível da média de crescimento do sistema, apesar de haver diferenças entre elas; não contempla mecanismos de financiamento com vista à recuperação e à modernização da infraestrutura das Ifes; leva à criação de polos de desenvolvimento ou centros de excelência sem, contudo, proporcionar os recursos ou meios necessários para tal. O atual modelo carece, enfim, de visão estratégica de futuro quanto ao setor da educação superior como um todo.

Uma comissão de orçamento da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), assessorada pela comissão de Modelos do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (Forplad), elaborou um documento com ideias básicas a serem usadas em benefício do sistema público de educação superior. Dessa forma, a alocação de recursos de ODC e investimentos para manutenção das Ifes deve ser composto de duas parcelas: orçamento base e orçamento de investimento (Forplad, 2003).

O diagnóstico das necessidades de cada Ifes em termos de infraestrutura e aperfeiçoamento dos processos de gestão seria feito observando-se itens como: exigências legais para adequação de instalações físicas; resultados das avaliações das condições de oferta dos cursos de graduação; índices de eficiência utilizados na definição do orçamento base muito abaixo do padrão nacional, entre outros.

Os recursos seriam acessados de modo semelhante ao dos Fundos Setoriais, mediante projetos específicos submetidos à SESu, ou a Comitês de alta competência que contemplaria a expansão da infraestrutura física e do quadro de pessoal.

Aspectos técnicos da captação de recursos

Na última década, verificou-se acentuado movimento das Ifes na busca de formas diferentes de obter os recursos necessários para a realização de suas metas e programas.

Como alguns estudos recentes mostraram que os dados das universidades públicas retratavam instituições perdulárias, ineficientes e de custos excessivamente elevados, surgiu a necessidade de corrigir as distorções apontadas. (AMARAL, 2003a; CORBUCCI, 2004; VELLOSO, 1991). Para isso, foi preciso que as Ifes desenvolvessem e implementassem o “planejamento institucional”, como um passo a anteceder o “processo de captação de recursos”. Nele são definidos: a missão, as políticas, as diretrizes, os objetivos, os projetos de atividades, as metas a alcançar, em curto, médio e longo prazos. O passo seguinte é definir as fontes desses recursos.

Quaisquer que sejam as fontes, diante de demandas sempre crescentes por recursos públicos, a função de captação é cada vez mais valorizada, se a instituição quiser levar adiante seu projeto de crescimento e expansão. Essa situação exige do captador alto grau de preparação e conhecimento dos cenários internos e externos para obter resultados satisfatórios.

Perfil atual da captação de recursos na UnB

A UnB é uma universidade pública, criada pela Lei nº 3.998/61, mantida pela Fundação Universidade de Brasília (FUB). Seu objetivo é atender à demanda por educação superior no Distrito Federal.

Ao sancionar a lei que criou a FUB, o presidente João Goulart declarou que o fazia para assegurar à UnB recursos especiais e regalias indispensáveis a uma universidade livre. Entretanto, não há hoje diferença entre universidades fundacionais e universidades autárquicas, haja vista que ambas estão atreladas aos mesmos empecilhos burocráticos do serviço público (MORHY, 2005).

Na proposta original, a FUB foi dotada de patrimônio próprio para gerar os recursos necessários à redução da dependência da UnB dos recursos da União. A Fundação é também a empregadora dos servidores docentes e dos técnicos administrativos que atuam na universidade.

Ao final de 2004, a UnB contava com 25.774 alunos, matriculados em 60 cursos de graduação, 57 de mestrado e 31 de doutorado. O quadro de servidores permanentes da instituição era constituído por 1.293 professores e 2.359 outros servidores, além de uma força de trabalho temporária de 339 professores e 1.522 funcionários de apoio (UnB, 2005).

A missão da UnB foi estabelecer um novo modelo de universidade no Brasil: moderna – capaz de formar cientistas e técnicos inovadores; comprometida – responsável por promover o desenvolvimento do Distrito Federal e do país; e modelar – introduzindo novo padrão de gestão que lhe garantisse bases para a autonomia e o financiamento de sua expansão.

Os acontecimentos políticos que se seguiram nas décadas de 1960 e 1970 mudaram os rumos da política nacional de educação superior. A missão original da UnB foi em parte abandonada pelo governo, embora a instituição tenha mantido importantes atividades e

características previstas em seu plano orientador e continue integrada à sociedade, tornando-se, hoje, uma das melhores e mais dinâmicas universidades do Brasil. (FUB, 1962)

Sua história registra avanços, sobretudo nas últimas três décadas, mais acentuado a partir de meados da década de 1990, com a ampliação da oferta das atividades acadêmicas.

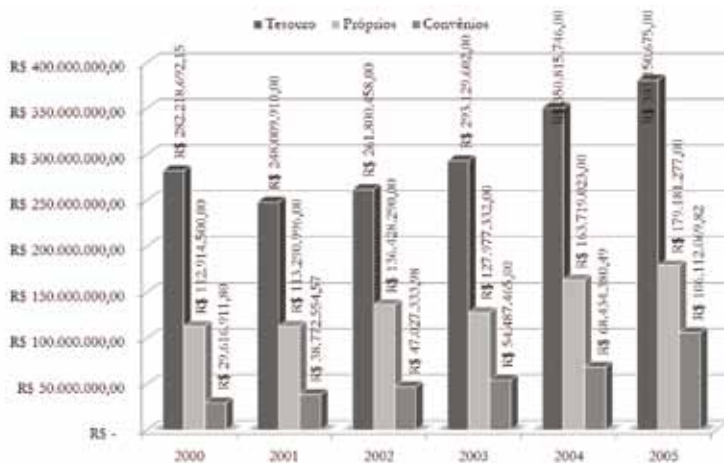
A UnB cresceu nos anos 1990 em ritmo acelerado, acima do observado nas demais universidades federais brasileiras devido à qualidade das suas atividades acadêmicas, o que levou ao aumento da demanda pelos cursos que oferecia.

Foi possível melhorar as instalações do *campus*, adquirir equipamentos modernos, veículos, material bibliográfico, treinar pessoal, expandir a graduação, a pós-graduação, a pesquisa e a extensão em geral. Prédios e laboratórios foram construídos, reformados ou recuperados; foi instalada rede de informática no *campus*, já com mais de 5 mil computadores conectados em rede, e implantado um Portal de Internet; foram ainda inaugurados centros de atividades muito dinâmicos, como o Centro de Seleção e de Promoção de Eventos (Cespe), o Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes (Ceftru), o Centro de Excelência em Turismo (CET) e o Centro de Desenvolvimento Sustentável (CDS).

A instituição ampliou a prestação de serviços a setores governamentais e privados e iniciou um processo de expansão. Foi construído e implantado o *Campus* UnB-Planaltina; foram obtidas áreas em Taguatinga, Ceilândia e Gama; foram criados vários cursos de pós-graduação em outros estados e criadas “cátedras” com outros países.

Atacando o fator restritivo mais imediato, a UnB implantou mecanismos geradores de recursos, ora em sua base institucional, ora em parceria com outras instituições. O Gráfico 1, a seguir, mostra a evolução do orçamento da FUB, por fonte de recursos, no período de 2000 a 2005.

Gráfico 1 - Evolução do orçamento da FUB por fonte de recursos



Fonte: Anuário Estatístico – UnB, 2006

Além disso, a universidade reestruturou, de forma inovadora, seu planejamento institucional, organizando um sistema de informações transparente, inclusive em relação à sua prestação de contas.

O modelo da UnB

Seguindo a filosofia de Anísio Teixeira, a UnB nasceu diferente, inovadora. Mostra-se, ainda hoje, revolucionária, e por isso mesmo inconformada com a falta de autonomia administrativa que ainda lhe é imposta pelo sistema oficial. É importante ressaltar alguns valores e objetivos institucionais e posturas estratégicas da UnB:

- valores institucionais: ética e cidadania; democracia e respeito; autonomia institucional; qualidade e excelência; eficiência e eficácia;
- posturas estratégicas: ação educativa motivante; aprender a aprender; a pesquisa como insumo da docência; promover a autoavaliação;

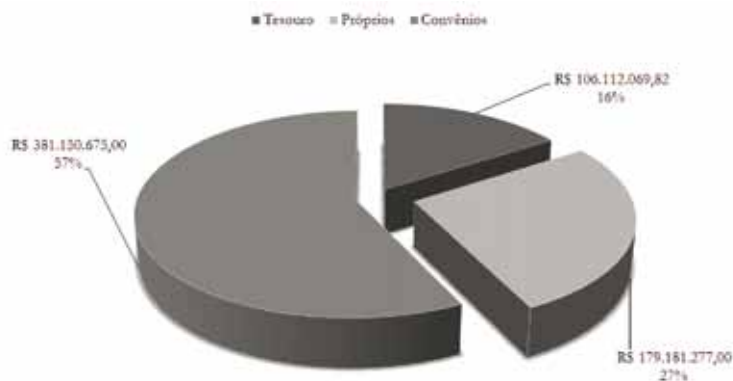
adequar periodicamente cursos e currículos aos novos tempos; estimular e aprimorar mecanismos multi, inter e transdisciplinares; a extensão universitária como atividades de interesse social; e a divulgação dos resultados da instituição, de modo a integrá-la sempre à vida social da cidade, da região, do país e no contexto das nações;

- objetivos institucionais: formar profissionais com alta qualificação científica, tecnológica e artística; produzir conhecimentos em todas as áreas; fortalecer e ampliar as relações da universidade com a sociedade; liderar a geração de opiniões; colaborar para o resgate, a preservação e a construção do patrimônio histórico e cultural, regional e nacional; fomentar e consolidar mecanismos de geração de recursos (UnB, 2005).

As fontes financiadoras e o desenvolvimento da captação de recursos da UnB

Para sua manutenção básica, a UnB conta, anualmente, com recursos da União (15,92%), próprios (26,89%) e de convênios (57,19%) (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Distribuição do orçamento da FUB por fonte de recursos – 2005



Fonte: Anuário Estatístico – UnB, 2006

A UnB depende cada vez mais de recursos próprios para sua manutenção, seu desenvolvimento e para a implantação do seu plano de expansão. Dessa forma, ela destaca-se entre as Ifes pela elevada proporção de gastos efetuados com receitas próprias, pois é notório que o governo não atende à crescente demanda das instituições.

É preciso que as organizações se preocupem mais com o “planejamento institucional” que deve anteceder o “processo de captação de recursos”. Com base na coleta de informações sobre as necessidades financeiras, materiais e humanas, serão definidos os recursos necessários à viabilização das atividades propostas e, a seguir, são determinadas as fontes dos recursos.

A sistemática de captação de recursos no âmbito da UnB inicia-se pelas fontes financiadoras de recursos para sua manutenção, seguidas pela busca de alternativas de financiamento – prestação de serviços; análise das potencialidades de arrecadação da UnB para parcerias e apresentação de mecanismos de controle do sistema de arrecadação – um dos principais desafios da instituição.

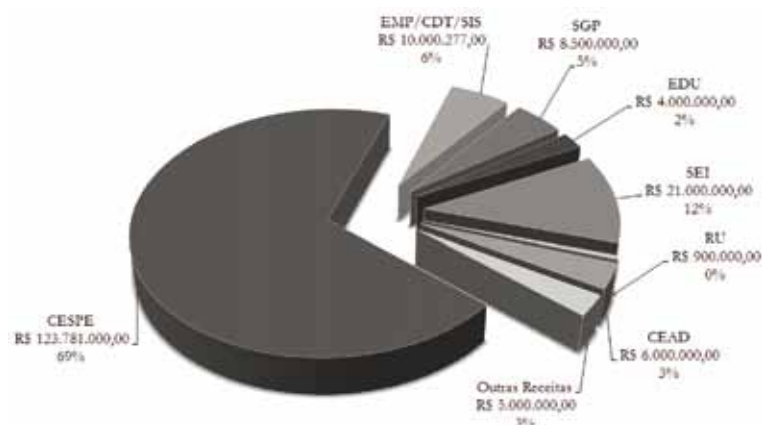
A alternativa encontrada foi priorizar a captação de recursos por meio da prestação de serviços. A maior parte dos recursos assim captados destinou-se ao custeio dos serviços contratados, e pelo menos a décima parte (Resolução do Conselho de Administração da UnB nº 001/1998, § 2º, art. 5º, Fundo de Apoio Institucional – FAI¹) desses valores destinou-se à remuneração da universidade, sendo utilizada, prioritariamente, no custeio de atividades acadêmicas.

As principais unidades da universidade voltadas à captação de recursos e à prestação de serviços técnicos são o Centro de Seleção e de Promoção de Eventos (Cespe), a Secretaria de Empreendimentos (EMP), a Editora Universidade de Brasília (EDU) e as Escolas de Extensão e de

1 UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Resolução do Conselho de Administração nº 001 jul. 1998. Estabelece normas para captação e gestão de recursos financeiros por meio de convênio e contratos. Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1998.

Informática. O Gráfico 3, a seguir, apresenta a distribuição percentual dos recursos próprios arrecadados no ano de 2005.

Gráfico 3 - FUB/Distribuição percentual dos recursos próprios arrecadados em 2005



Fonte: Anuário Estatístico – UnB, 2006

Outra estratégia utilizada pela UnB para ampliar a disponibilidade de recursos próprios em seu orçamento foi estruturar a administração do patrimônio imobiliário da FUB. Criou-se a Secretaria de Empreendimentos Imobiliários (SEI) e a Secretaria de Gestão Patrimonial (SGP) para gerir a utilização dos imóveis residenciais e comerciais da Fundação.

Essa ampliação da captação tornou mais complexa a gestão universitária, exigindo a implantação de novos instrumentos para garantir a correta utilização dos recursos próprios, assegurar a transparência e garantir a eficiência, a eficácia e a efetividade na prestação dos serviços contratados por terceiros.

Problemas existentes

O crescimento e o desenvolvimento da UnB, nas condições da realidade existente, somente foram possíveis com a política de geração e utilização de recursos próprios. Essa política conflitou com leis e regulamentos estabelecidos pelo governo, se levarmos em conta os critérios “na letra da lei” adotados pelos órgãos e setores de controle. Esses critérios são diversamente compreendidos, inclusive por setores da UnB e de outras universidades. Tais divergências se iniciam com o próprio entendimento diferenciado da autonomia universitária, estabelecida pela Constituição da República em relação a outras legislações, a começar pela própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em vigor. Há ainda entendimentos políticos e ideológicos divergentes que não serão examinados neste trabalho.

A captação descentralizada foi uma experiência importante, mas hoje requer ajustes, não necessariamente centralizadores, mas que possam assegurar a supervisão e o controle da administração central. De acordo com Morhy (1999), a autonomia administrativa, de gestão financeira e patrimonial deve permitir a diversidade organizacional em decorrência da diversidade existente nas universidades.

Davidovich (2006) afirma que o projeto de reforma da educação superior do MEC “garante a subvinculação de recursos para as instituições federais, o que é essencial para o estabelecimento da autonomia”. E mais, que medidas como permissão de repasse de recursos próprios para outro ano e permissão de remanejamento de recursos de um item para outro aumentariam a eficiência nas universidades federais.

Portanto, esta proposta de trabalho pretende contribuir para a compreensão das necessidades atuais e analisar as vantagens e as desvantagens da experiência da FUB-UnB na geração de recursos próprios. Essa análise deve favorecer a administração, especialmente quanto à maior facilidade dos processos de auditoria e controle, bem como promover uma visão estratégica dos resultados e das potencialidades da UnB, servindo de modelo para outras Ifes.

Proposta de criação de uma Secretaria de Projetos e Empreendimentos

O modelo de unidade estratégica para gestão da captação de recursos, proposto sob a forma de uma secretaria de projetos e empreendimentos, busca superar dificuldades existentes em todo o sistema, mas mantendo liberdade de gestão. Esse novo sistema, desenvolvido com base em proposição feita na gestão 2001-2005 do professor Lauro Morhy, incorpora modificações calçadas na experiência vivida na própria UnB e na revisão da literatura sobre o tema.

Proposta básica – a Secretaria de Projetos e Empreendimentos (SPE) destina-se a assessorar o reitor e os setores competentes da UnB nas atividades de planejamento, elaboração, execução, supervisão, acompanhamento e controle de projetos e empreendimentos que possibilitem a captação de recursos com vistas ao desenvolvimento institucional.

Administração – os principais objetivos na área administrativa são: buscar organização administrativa flexível e eficiente; fortalecer a liderança da administração superior e estruturar uma assessoria competente; buscar esquema de monitoramento das atividades executivas; assessorar os diferentes conselhos; revisar a estrutura burocrática e introduzir a política de menos papel; informar a comunidade interna sobre as ações e a gestão dos recursos; integrar as ações, evitar esforços duplicados; favorecer a sinergia institucional na captação de recursos; acompanhar e manter controle permanente das ações implementadas e dos resultados obtidos no que se refere à captação de recursos; divulgar o potencial e os recursos da universidade para o público externo.

Captação de recursos – os principais objetivos na área de captação de recursos são: introduzir de maneira pró-ativa a busca de recursos externos para bancar inúmeros propósitos, a começar pela pesquisa; promover a cooperação empresa–academia, por meio de pesquisas-

projeto e uso prático de patentes; empenhar-se para elaborar e executar políticas de distribuição dirigida de verbas para a pesquisa, com base em esquema de avaliações; estabelecer sistema de *overhead* para que as pesquisas aplicadas deem suporte financeiro às pesquisas de base.

Organização, competências e organograma

A Secretaria-Executiva (SE) terá as seguintes atribuições básicas: assessorar a Reitoria na definição de políticas e nas ações relativas à captação de recursos; planejar, organizar e coordenar as atividades da SPE; formular estratégias visando à captação e à gestão de recursos.

O Conselho Consultivo (CC) será designado e presidido pelo reitor e composto de, no máximo, sete membros, tendo como competência: assessorar o reitor e o secretário executivo na definição de políticas na adoção de estratégias voltadas para a captação e gestão de recursos, bem como na tomada de decisões e no encaminhamento das questões; opinar quanto aos interesses da administração superior da universidade em relação a projetos, apoios institucionais, financiamentos e parcerias.

A Coordenação de Contratos e Convênios (CCCCO) terá como atribuições: orientar as unidades quanto à elaboração e à formatação de acordos, contratos e convênios; orientar quanto à legislação aplicável, jurisprudências e antecedentes objetos de parecer da Procuradoria Jurídica da UnB; acompanhar o andamento de processos na esfera da Procuradoria Jurídica e do Gabinete do Reitor até o ato de assinatura; acompanhar os prazos de vigência dos instrumentos firmados e orientar as unidades envolvidas quanto a término, prorrogação, renovação, rescisão, termo aditivo ou apresentação de relatório; fazer registro convencional e cadastro informatizado de projetos, acordos, contratos e convênios; arquivar os projetos, os acordos, os contratos e os convênios, cuidando de sua segurança desde a fase inicial.

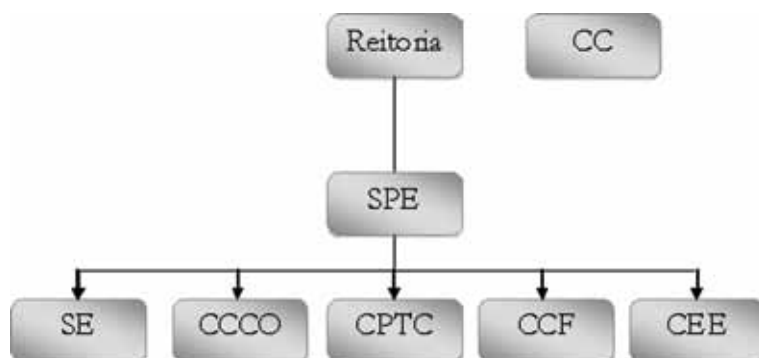
À Coordenação de Projetos Técnico-Científicos (CPTC) caberá: buscar oportunidades de apoio financiamentos e parcerias; induzir e

incentivar os vários grupos de pesquisa e de atividades diversas visando à formação de projetos cooperativos intra e interinstitucionais; oferecer apoio na elaboração de propostas, projetos, acordos, contratos e convênios; acompanhar e avaliar os projetos, os acordos, os contratos e os convênios.

À Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF) caberá: fazer os registros contábeis dos recursos arrecadados de modo que se assegure transparência nas informações devidas aos executores durante todo o processo de aplicação, mantendo interface permanente com a Diretoria de Contabilidade e Finanças da universidade; orientar os executores durante todo o processo de aplicação de contas; realizar todas as operações e registros contábeis de modo que o quadro contábil do órgão esteja sempre atualizado, garantindo que os balanços orçamentários e financeiros possam, a qualquer momento, ser submetidos à apreciação do Conselho Consultivo; assegurar transparência nas informações solicitadas pela comunidade durante todo o processo de captação e aplicação dos recursos.

À Coordenação de Empreendimentos Especiais (CEE) caberá: propor, realizar e acompanhar empreendimentos de especial interesse institucional, de iniciativa da administração central da UnB.

Proposta de organograma da Secretaria de Projetos e Empreendimentos



A visão dos especialistas sobre o modelo proposto

Para facilitar a compreensão, a análise dos resultados das entrevistas foi dividida em cinco blocos, como apresentado a seguir.

Pontos fortes do modelo – segundo os entrevistados, o modelo apresenta diversos pontos fortes. Destacam-se os seguintes: trata-se de uma ideia inovadora e arrojada; há integração nas suas etapas (captação, aprovação, execução e prestação de contas); atende à necessidade de centralização da captação de recursos e da elaboração de projetos, disciplinando a concorrência interna nos diversos órgãos de fomento; apresenta vários pontos importantes que hoje não são atendidos pelas Ifes; contempla uma estrutura de acompanhamento e execução, fundamental para a maioria dos executores, que possui em pouco conhecimento sobre o assunto.

Pontos fracos do modelo – por sua vez, na visão dos especialistas, o modelo apresenta algumas fragilidades que merecem atenção especial. São elas: falta uma melhor definição de captação de recursos; exige que se desmonte a estrutura de centros tradicionais na arrecadação de recursos; o organograma precisa ser mais bem ajustado; representa uma situação de grande desafio para a universidade – a captação e sua convivência com a vida acadêmica; ausência, na estrutura proposta, de uma coordenação administrativa, de uma assessoria de comunicação e de uma assessoria jurídica.

Principais obstáculos para a implementação do modelo que devem ser superados: definição do interesse institucional; necessidade de convencer a comunidade dos benefícios do modelo; interação da secretaria com os órgãos maiores da universidade; o serviço de convênio teria de ser fortalecido, analisando a viabilidade do projeto tanto técnica quanto economicamente e a criação decriando coordenadorias voltadas para áreas interna, externa e internacional; carência de pessoal qualificado para compor a nova secretaria; existência de diversas unidades mobilizadas e com competências instaladas para essa finalidade em suas áreas em uma única secretaria; convencimento da administração superior e da comunidade para direcionar seus projetos ao serviço de convênios; difusão, proliferação e pulverização dos atuais

captadores de recursos; difícil controle da venda de serviços, consultorias e diversos produtos ligados à universidade; existência e concorrência das fundações de apoio; burocratização da prospecção de negócios; nome captação tem grande rejeição pela comunidade acadêmica.

Coerência do modelo com a realidade das Ifes – os especialistas entrevistados apontaram os seguintes aspectos: o modelo mostra-se coerente – é uma oportunidade, uma necessidade, uma ousadia; destaca-se, entretanto, a necessidade de análise com relação ao estatuto de cada Ifes para se certificar se não há conflitos regimentais; mostra coerência, no que diz respeito à necessidade de captação e expansão da arrecadação de recursos das Ifes para os aperfeiçoamentos tecnológico, científico e cultural; e, embora se apresente coerente, há um certo antagonismo entre a legislação e a vontade do governo.

Viabilidade de implantação do modelo – os especialistas destacam alguns pontos relevantes: deveria ser apresentado a todos os setores da administração, a toda a comunidade, aos centros arrecadadores, à Comissão de Reestruturação da Universidade e à direção da universidade para definição da estrutura da secretaria; é necessário que se promova um debate para uma compreensão melhor desse modelo; no lugar da Coordenadoria de Contabilidade seria mais adequada a criação de uma Coordenadoria de Controle de Captação de Recursos; é importante a criação de condições internas, como recursos humanos especializados e funções gratificadas; faz-se necessária a definição do perfil de quem exercerá a liderança dessa secretaria, buscando novos paradigmas e formação dos novos quadros; é viável para uma Ifes de vanguarda e especialmente ousada.

A análise das respostas do questionário apresenta um perfil dos entrevistados em termos de comportamento com relação à unidade estratégica apresentada. A análise é construída com base no grau de concordância ou discordância em relação às afirmativas consideradas, conforme Likert².

2 LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, n. 140, p. 1-55, jun 1932.

Foram apresentadas aos entrevistados vinte afirmativas solicitando que estes manifestassem seu grau de concordância ou discordância quanto a elas, avaliando-se com a seguinte escala:

Tabela 1 - Grau de concordância dos participantes da pesquisa - continua

Ordem	Detalhamento	Grau de concordância
1	Busco organização administrativa de forma flexível.	4,56
2	Busco tomadas de decisão de forma mais eficiente.	4
3	Procuro estar com boa equipe de assessoramento.	4,43
4	Presto atenção ao esquema de checagem das atividades executivas.	5,14
5	Os diferentes órgãos têm esclarecido seu papel.	3,43
6	Reviso a estrutura burocrática com frequência.	4,57
7	Já buscou introduzir a política de menos papel.	3,57
8	Buscou introduzir de maneira pró-ativa a busca de recursos externos.	3,71
9	Promove a cooperação empresa-academia por meio de pesquisas-projeto.	4,14
10	Elabora e executa políticas de distribuição dirigida de verbas para a pesquisa, com base em esquema de avaliações.	3,86
11	A Secretaria-Executiva poderá assessorar a Reitoria na definição de políticas para captação de recursos.	4,57
12	A Secretaria-Executiva é capaz de planejar, organizar e coordenar as atividades da Secretaria de Projetos e Empreendimentos.	4,71
13	O Conselho Consultivo, designado e presidido pelo reitor, é capaz de discutir e assessorar as decisões da Reitoria e da Secretaria.	5
14	A Coordenação de Registro e Arquivo fará o cadastro informatizado de projetos e instrumentos contratuais, além de arquivá-los.	4,86
15	Cabe à Coordenação de Projetos Técnicos e Científicos buscar oportunidades de apoio, financiamento e parceria.	4,43
16	Cabe à Coordenação de Projetos Técnicos e Científicos incentivar os vários grupos de pesquisa e de atividades diversas visando à formatação de projetos cooperativos intra e interinstitucionais.	4,29
17	Oferecer apoio na elaboração de propostas, acompanhar e avaliá-los, além dos acordos, contratos e convênios poderá ser atribuição da Coordenação de Projetos Técnicos e Científicos.	4,86

Ordem	Detalhamento	Grau de concordância
18	Fazer os registros contábeis dos recursos arrecadados e manter o quadro contábil sempre atualizado é atribuição da Coordenação de Contabilidade e Finanças.	4,86
19	Orientar os executores dos instrumentos contratuais, durante todo o processo de aplicação de contas, é competência da Coordenação de Contabilidade e Finanças.	5
20	Caberá à Coordenação de Empreendimentos Especiais propor e realizar empreendimentos de interesse da administração superior da UnB.	5,14

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: (1 = discordo plenamente, 2 = discordo, 3 = discordo parcialmente, 4 = concordo parcialmente, 5 concordo e 6 = concordo plenamente)

Os mais elevados graus de concordância apontam os aspectos mais bem avaliados no modelo proposto, destacando que as rotinas executivas, além de necessárias, estão adequadamente contempladas no modelo proposto. Isso irá fortalecer a geração e a administração dos recursos captados pela Secretaria de Projetos e Empreendimentos.

Os mais baixos graus de concordância revelam os aspectos que devem ser mais bem avaliados no modelo proposto, chamando atenção, no item 5, para a discussão do modelo com a comunidade acadêmica antes de sua implementação, para que com isso muitos obstáculos possam ser superados e a proposta aprimorada pelas contribuições advindas; o item 7 assinala a necessidade de diminuição de procedimentos burocráticos para uma maior agilidade de todo o processo de administração da secretaria; o grau de concordância do item 8 sugere um aperfeiçoamento das práticas pró-ativas na busca de recursos externos; e o item 10 destaca a necessidade de discussão do modelo com os pesquisadores para os ajustes na distribuição mais equitativa dos recursos captados pela secretaria.

Os demais itens apresentam um grau de concordância aproximado, o que nos leva a concluir que o modelo está bem próximo dos anseios da comunidade, refletidas na experiência dos especialistas entrevistados quanto: à eficiência, à coordenação, aos planejamento, à organização, ao

assessoramento, à estrutura burocrática flexível, à cooperação empresa-academia e definição, com o reitor, da política de captação de recursos e parcerias da secretaria.

A análise dos questionários e das entrevistas reforçou a percepção dos gestores de que a criação da secretaria é muito importante para as Ifes e para a UnB, pois dará uma orientação quanto aos objetivos e às metas a serem atingidos para aprimorar a captação de recursos, que a cada dia se torna mais imprescindível para a manutenção das atividades meio e fim das universidades, conforme se pode constatar nas respostas às perguntas do questionário e no grau de aceitação com relação à criação da secretaria.

Considerações finais

Com o aumento do número das instituições mantidas pelo poder público e o fortalecimento do Terceiro Setor, a captação de recursos tornou-se uma das áreas mais importantes das Ifes, exigindo maior profissionalização para enfrentar a inevitável competitividade na busca de recursos financeiros.

Este estudo indicou que o modelo proposto de implantação de uma secretaria voltada para a geração e a administração de recursos na UnB mostra a necessidade de seu aparelhamento para explorar uma grande potencialidade de iniciativas, oferecendo à comunidade um serviço de geração e administração de recursos externos ágil, eficaz e eficiente na sua execução.

Isso seria possível com pessoal qualificado e continuamente atualizado, especialmente quanto ao conhecimento de normas e leis e quanto ao preparo de textos de convênios e contratos; cuidados permanentes no acompanhamento e na avaliação; boa infraestrutura de trabalho, incluindo ambiente informatizado. Seriam necessárias algumas medidas internas, tais como a reestruturação de órgãos da instituição, responsáveis pela execução orçamentária e financeira (DOR/Diretoria de Orçamento, DCF/Diretoria de Contabilidade e Finanças, DRM/Diretoria de Recursos e Materiais e SRH/Secretaria de Recursos Humanos).

O modelo proposto é uma alternativa para que algumas Ifes possam superar dificuldades de geração e gestão de recursos próprios, mantendo liberdade de iniciativa e de gestão e poderá ser também utilizado por instituições privadas.

Esse novo sistema, inicialmente proposto na gestão 2001-2005 do professor dr. Lauro Morhy, aqui desenvolvido, permitirá importantes melhorias no sistema de geração e gestão de recursos da FUB-UnB, pois propiciará ainda mais transparência e facilitará o trabalho de auditoria e controle interno e externo.

A maioria dos entrevistados destacou a viabilidade da implantação da experiência em uma Ifes que pretenda alcançar autonomia universitária, incluindo a financeira, já que esta é um dos mais importantes obstáculos à autonomia plena, e até o presente momento não há *démarches* visíveis que prenunciem, em curto prazo, modificações importantes quanto ao financiamento público para a educação superior.

Por fim, os autores afirmam, com base nos dados da pesquisa e na experiência profissional na UnB, que a criação e a implantação de uma Secretaria de Projetos e Empreendimentos é oportuna e necessária para a geração e a administração de recursos financeiros para as Ifes.

Referências

AMARAL, N. *Financiamento da educação superior: Estado x mercado*. São Paulo: Cortez; Piracicaba: UniMEP, 2003.

CORBUCCI, P. R. Financiamento e democratização do acesso à educação superior no Brasil: da deserção do estado ao projeto de reforma. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 25, n. 88, p. 677-701, out. 2004.

CRUZ, Célia. Contribuição para captadores de recursos. *Revista Integração*, Fundação Getúlio Vargas, ano 5, 2002.

DAVIDOVICH, Luiz. Educação superior no Brasil: uma nação em risco. In: MULLOLHAND, T. M.; FARIA, D. de. (Orgs.). *Brasil em questão: a universidade e o futuro do país*. Brasília: EDU, 2006.

FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO - FORPLAD – Regional sul, realizada no centro de treinamentos e eventos da UFRGS/FAURGS, em Gramado, RS, 2003. *Ata...* Gramado, RS, 2003

MORHY, Lauro. (Org.) *Universidade em questão*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003. v. 1 . 515 p.

MORHY, Lauro. Renovar esperança e realizar sonhos. In: *UnB Notícias*, Universidade de Brasília, Brasília, nº 64, jan./fev. 2005.

MORHY, Lauro. *Princípios e subsídios para discussão sobre autonomia universitária*. Portal da Universidade de Brasília, jul. 1999. 8 p.

BRASIL. Decreto nº 500, de 15 de janeiro de 1962. Institui a FUB - Fundação Universidade de Brasília - com a finalidade de manter a Universidade de Brasília. Brasília, DF, 1962.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Brasília, 2005. 201 p.

VELLOSO, J. Custos reais e custos contábeis da universidade pública. In: VELLOSO, J. (Org.). *Universidade pública: política, desempenho, perspectivas*. Campinas: Papirus, 1991. p. 177-222.

VELLOSO, Jacques; MARQUES, P. Marcello F. Recursos próprios da UnB: o financiamento das IFES e a reforma da educação superior. *Revista Educação e Sociedade*, Campinas, v. 26, n. 91, p. 655-680, maio/ago. 2005.

APÊNDICE A

Na entrevista, gravada, foram feitas as seguintes perguntas aos gestores escolhidos:

1. O que você achou da proposta apresentada e quais são os pontos fortes e fracos desse modelo?
2. Com base na sua experiência, quais são os principais obstáculos para a implementação de um modelo com essa configuração?
3. Esse modelo está coerente com a realidade das Ifes, especialmente com a UnB?
4. Qual a viabilidade da implantação do modelo apresentado?

Questionário sobre a implementação de uma Secretaria de Projetos e Empreendimentos: proposta para a Universidade de Brasília

Solicito que, de acordo com sua percepção de gestor, apresente suas opiniões sobre os posicionamentos a seguir, de acordo com o seguinte: (1 = discordo plenamente, 2 = discordo, 3 = discordo parcialmente, 4 = concordo parcialmente, 5 concordo e 6 = concordo plenamente).							
Ordem		1	2	3	4	5	6
1	Busco organização administrativa de forma flexível.						
2	Busco tomadas de decisão de forma mais eficiente.						
3	Procuro estar com boa equipe de assessoramento.						
4	Presto atenção ao esquema de checagem das atividades executivas.						
5	Os diferentes órgãos têm esclarecido seu papel.						
6	Reviso a estrutura burocrática com frequência.						
7	Já buscou introduzir a política de menos papel.						
8	Buscou introduzir de maneira pró-ativa a busca de recursos externos.						
9	Promove a cooperação empresa-academia por meio de pesquisas-projeto.						
10	Elabora e executa políticas de distribuição dirigida de verbas para a pesquisa, com base em esquemas de avaliações.						

Solicito que, de acordo com sua percepção de gestor, apresente suas opiniões sobre os posicionamentos a seguir, de acordo com o seguinte: (1 = discordo plenamente, 2 = discordo, 3 = discordo parcialmente, 4 = concordo parcialmente, 5 concordo e 6 = concordo plenamente).							
Ordem		1	2	3	4	5	6
11	A Secretaria Executiva poderá assessorar a Reitoria na definição de políticas para captação de recursos.						
12	A Secretaria-Executiva é capaz de planejar, organizar e coordenar as atividades da Secretaria de Projetos e Empreendimentos.						
13	O Conselho Consultivo, designado e presidido pelo reitor, é capaz de discutir e assessorar as decisões da Reitoria e da Secretaria.						
14	A Coordenação de Registro e Arquivo fará o cadastro informatizado de projetos e instrumentos contratuais, além de arquivá-los.						
15	Cabe à Coordenação de Projetos Técnico e Científicos buscar oportunidades de apoio, financiamento e parceria.						
16	Cabe à Coordenação de Projetos Técnicos e Científicos incentivar os vários grupos de pesquisa e de atividades diversas visando à formatação de projetos cooperativos intra e interinstitucionais.						
17	Oferecer apoio na elaboração de propostas e acompanhar e avaliá-los, além dos acordos, contratos e convênios poderá ser atribuição da Coordenação de Projetos Técnico-Científicos.						
18	Fazer os registros contábeis dos recursos arrecadados e manter o quadro contábil sempre atualizado é atribuição da Coordenação de Contabilidade e Finanças.						
19	Orientar os executores dos instrumentos contratuais, durante todo o processo de aplicação de contas, é competência da Coordenação de Contabilidade e Finanças.						
20	Caberá à Coordenação de Empreendimentos Especiais propor e realizar empreendimentos de interesse da administração superior da UnB.						