UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – *CAMPUS* I

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO E TECNOLOGIAS APLICADAS À EDUCAÇÃO – GESTEC

MESTRADO PROFISSIONAL

ARIANE BRASIL DAMÁSIO

FONTES EXTERNAS DE FINANCIAMENTO: PLANEJAMENTO, GESTÃO E *MULTICAMPIA* NO ÂMBITO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)

Salvador

2017

ARIANE BRASIL DAMÁSIO

FONTES EXTERNAS DE FINANCIAMENTO: PLANEJAMENTO, GESTÃO E *MULTICAMPIA* NO ÂMBITO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)

Relatório Técnico apresentado à Universidade do Estado da Bahia, Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Área de Concentração: Gestão da Educação e Redes Sociais.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Henrique Conceição.

Salvador
2017

Ficha Catalográfica elaborada pelo CDI/UNEB
BIBLIOTECÁRIA Hildete Santos Pita Costa/CRB737-5

D155

Damásio, Ariane Brasil
Fontes Externas de Financiamento: Planejamento. Gestão e Multicampia no âmbito da Universidade do Estado da Bahia UNEB/ Ariane Brasil Damásio. Salvador- 2017
124 f .: il.

Orientador. Prof. Dr. Sérgio Henrique Conceição.

. Relatório Técnico - Universidade do Estado da Bahia Faculdade de Educação. Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas a Educação.

1 Educação Superior 2 Gestão Universitária 3.Gestão Financeira 4.Multicampia 5 Universidade do Estado da Bahia – UNEB I.Titulo
.

CDD 378

Autorizo a reprodução parcial ou total dessa dissertação para fins acadêmicos, desde que seja citada a fonte.

FOLHA DE APROVAÇÃO

FONTES EXTERNAS DE FINANCIAMENTO: PLANEJAMENTO, GESTÃO E MULTICAMPIA NO ÂMBITO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)

ARIANE BRASIL DAMÁSIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação *(Scricto Sensu)* Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Área de Concentração I – Gestão da Educação e Redes Sociais, 13 de Dezembro de 2016, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, pela Universidade do Estado da Bahia, composta pela Banca Examinadora:

Prof. Dr. Sergio Henrique da Conceição
Universidade do Estado da Bahia – UNEB
Doutorado em Educação e Contemporaneidade
Universidade do Estado da Bahia – UNEB

Prof.ª Dr.ª Carla Liane Nascimento dos Santos
Universidade do Estado da Bahia – UNEB
Doutorado em Ciências Sociais
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof. Dr. Carlos Eduardo Cardoso de Oliveira
Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS
Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano
Universidade Salvador – UNIFACS

"E não será uma felicidade a calma, em meio das tempestades da vida?"

Alan Kardec

A Lorena e Camila,

minhas filhas, meus amores.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que ilumina os meus passos;

Ao Prof. Dr. Sérgio Henrique Conceição, meu orientador, por tantos caminhos que me foram apontados no desenvolvimento deste trabalho;

Aos Professores Doutores Carla Liane Santos, Nádia Fialho e Carlos Eduardo de Oliveira, que gentilmente aceitaram participar da banca examinadora deste meu estudo e que emitiram importantes pareceres na fase da qualificação;

Aos colegas de turma, quero agradecer pelo compartilhamento de informações, textos e experiências. Em especial, a Henderson Torres e Antônio Macedo, amigos adoráveis, pelas conversas e desabafos;

Aos docentes que participaram desse estudo, sem os quais não seria possível realizá-lo;

Aos muitos amigos que me incentivaram, nessa jornada, em especial, às amigas Adelane Fabian, Ana Cordeiro, Cínthia Passos, Edinê Menezes, Maria do Carmo Nogueira e Vanessa Loureiro;

Agradeço de modo especial a toda a minha família. Aos meus pais, por sempre acreditarem em mim. Aos meus irmãos e, especialmente, a minha querida irmã Aionah, pela torcida;

Às minhas sobrinhas, pela alegria da convivência;

Às minhas filhas, Lorena e Camila, pelo incentivo... obrigada por me fazerem feliz.

A todos vocês, o meu carinho e gratidão.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a captação financeira de recursos externos, oriundos de outras instituições de direito público, municipais, estaduais ou federais, que, em parceria, promoveram ações acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão e como se organizaram política, normativa e administrativamente as práticas de captação e gestão de recursos no âmbito da gestão universitária da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), no período de 2009 a 2016, com vistas a assegurar a sua sustentabilidade, a sua manutenção e seus investimentos, como universidade pública. Busca-se com este estudo gerar um diagnóstico da situação institucional e um plano de intervenção de natureza normativo e operacional, para institucionalização de uma política de captação de recursos de fontes externas. Parte-se do pressuposto de que este plano de intervenção contribuirá significativamente no aperfeiçoamento das práticas de captação e gestão financeira de projetos e programas pela Uneb, com implementação eficiente (utilização adequada dos recursos) e eficaz (alcance dos resultados esperados) de técnicas administrativas, contribuindo para ampliação do entendimento de processos de captação de recursos no que diz respeito às fontes externas obtidas junto a instituições de direito público por essa universidade.

Palavras-chave: Educação superior. Gestão universitária. *Multicampia.* Captação financeira. Sustentabilidade financeira.

ABSTRACT

This research had the objective of analyzing the financial funding of external resources, from other public institutions that are municipal, state or federal, that in partnership, promoted academic actions of teaching, research and extension and how they were organized politically, normatively and administratively The fundraising and management practices of the University of the State of Bahia (UNEB), from 2009 to 2016, with a view to ensuring its sustainability, maintenance and investments, as a public university. We seek with this study to generate a diagnosis of the institutional situation and an intervention plan of a normative and operational nature, for the institutionalization of a policy of raising funds from external sources. We assume that this intervention plan will contribute significantly to the improvement of fundraising and financial management of projects and programs by the State University of Bahia, with efficient implementation (adequate use of resources) and effective Expected results) of administrative techniques, contributing to an increase in the understanding of fundraising processes with respect to external sources obtained from institutions of public law by that university.

Keywords: Higher education. University management. Multicampia, Financial funding. Financial sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Organizacional da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)..24
Figura 2 – Etapas da implantação do Centro de Gestão de Recursos.....97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade e valor total das transferências voluntárias da União (2009-2012) 26
Gráfico 2 – Quantidade e valores de transferências voluntárias da União por modalidade (2009-2012) 27
Gráfico 3 – Formação acadêmica dos docentes que já captaram recursos externos 58
Gráfico 4 – Formação acadêmica dos docentes que nunca captaram recursos externos 58
Gráfico 5 – Formação acadêmica dos docentes que exercem e/ou exerceram cargos de gestão 59
Gráfico 6 – Titulação acadêmica em mestrado e doutorado dos docentes com experiência em captação de recursos 59
Gráfico 7 – Docentes sem experiência em captação de recursos e com titulação em mestrado 60
Gráfico 8 – Quantitativo de docentes, sem experiência em captação de recursos, com titulação em doutorado 60
Gráfico 9 – Titulação em doutorado dos docentes/gestores 61
Gráfico 10 – Docentes que possuem experiência em captação de recursos e que fazem parte de algum programa de pós-graduação *stricto sensu* na Uneb 61
Gráfico 11 – Docentes que possuem experiência em captação de recursos e que fazem parte de algum programa de pós-graduação *stricto sensu* em outras instituições 62
Gráfico 12 – Docentes que não fazem parte de programa de pós-graduação *stricto sensu* nem na Uneb, nem em outras instituições 63
Gráfico 13 – Fatores impeditivos ou restritivos à participação em editais de financiamento 64
Gráfico 14 – Quantitativo de editais visando à captação de recursos que os docentes já participaram por meio da Uneb 64
Gráfico 15 – Como souberam do edital do qual participaram 68
Gráfico 16 – Setor que informou sobre o edital do qual participou 69
Gráfico 17 – Docentes que já realizaram algum tipo de capacitação em captação de

recursos.....70
Gráfico 18 – Quantitativo dos docentes sem experiência em captação de recursos que tiveram conhecimento de algum edital de financiamento de ensino, pesquisa e extensão através da Uneb 70
Gráfico 19 – Quantitativo dos docentes que tiveram conhecimento de algum edital de financiamento de atividades de ensino, pesquisa ou extensão por meio de outras instituições.....71
Gráfico 20 – Setores a que os docentes pretendem se dirigir, caso haja interesse em participar de algum edital 72
Gráfico 21 – Qual o melhor canal para a comunicação para receberem informação acerca de editais de financiamento para atividades de ensino, pesquisa e extensão 73
Gráfico 22 – Contou com orientação técnica de algum setor na Uneb, para elaboração do projeto e/ou plano de trabalho 74
Gráfico 23 – Setor que orientou tecnicamente a elaboração do projeto.....75
Gráfico 24 – O envio do projeto à instituição concedente dos recursos foi por meio da Uneb.....75
Gráfico 25 – Quantidade de propostas de projeto enviadas à instituição concedente dos recursos, mas que não foram aprovadas 76
Gráfico 26 – Fatores atribuídos como causa da não aprovação do projeto submetido 77
Gráfico 27 – Quantitativo de desistência, pelo docente, de algum projeto previamente aprovado.....77
Gráfico 28 – Fatores que motivaram a desistência da execução do projeto 78
Gráfico 29 – Avaliação do setor/departamento no acompanhamento técnico até a celebração do convênio ou instrumento similar.....79
Gráfico 30 – Foram informados da celebração do convênio ou instrumento similar .79
Gráfico 31 – Setor que informou da celebração do convênio ou instrumento similar 80
Gráfico 32 – Como obteve informação sobre a celebração do convênio ou instrumento similar 80
Gráfico 33 – Como avalia sua experiência em captação de recursos.....81
Gráfico 34 – Como soube da vinculação do edital/projeto ao seu departamento, pró-reitoria ou setor de atuação.....82
Gráfico 35 – Como avalia o trâmite interno das captações de recursos de fontes

externas ocorridas durante a sua gestão 82
Gráfico 36 – Departamentos que participaram / docentes com experiência 84
Gráfico 37 – Departamento participantes / docentes sem experiência 84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Autores e literatura acessada na elaboração da pesquisa 33
Quadro 2 – Distribuição categórica das questões investigativas do questionário Modelo 1 (Professores pesquisadores com captação realizada) 54
Quadro 3 – Distribuição categórica das questões investigativas do questionário Modelo 2 (Professores pesquisadores sem captação realizada) 55
Quadro 4 – Distribuição categórica das questões investigativas do questionário Modelo 3 (Gestores com captação realizada) 56
Quadro 5 – Criação do Centro de Gestão de Recursos Financeiros Captados em Fontes Externas 98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantitativo de convênios celebrados 28
Tabela 2 – Quantitativo de convênios celebrados, por esfera 28
Tabela 3 – Quantidade de questionários distribuídos.....53
Tabela 4 – Parcial – Receita (apenas receitas intraorçamentárias correntes).....66
Tabela 5 – Parcial – Despesas (apenas despesas de outras fontes) 67
Tabela 6 – Previsão de arrecadação de receitas (2016-2017) 67

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ASCOM	Assessoria de Comunicação
ASCULT	Assessoria Especial de Cultura e Arte
ASSESP	Assessoria Especial
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior
CETEBA	Centro de Educação Técnica da Bahia
CF	Constituição Federal
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONSAD	Conselho de Administração
CONSEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSU	Conselho Universitário
DCET	Departamento Ciências Exatas e da Terra
DCH	Departamento de Ciências Humanas
DCHT	Departamento Ciências Humanas e Tecnologias
DCV	Departamento de Ciências da Vida
DEDC	Departamento de Educação
DTCS	Departamento de Tecnologias Ciências Sociais
EaD	Educação a Distância
EC	Emenda Constitucional
FACEBA	Faculdade de Educação
FAEEBA	Faculdade de Educação do Estado da Bahia
FAPESB	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
GESTEC	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação – Mestrado Profissional
IES	Instituições de Educação Superior

IFES	Instituições Federais de Educação Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MCT	Ministério de Ciência e Tecnologia
MEC	Ministério da Educação
PARFOR	Plano Nacional de Formação de Professores
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGDP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
PIB	Produto Interno Bruto
PNE	Plano Nacional da Educação
PPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-graduação
PRAES	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROAF	Pró-Reitoria de Ações Afirmativas
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGRAD	Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
PROINFRA	Pró-Reitoria de Infraestrutura
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
RIL	Receita de Impostos Líquida
SEAI	Secretaria Especial de Articulação Interinstitucional
SEAVI	Secretaria Especial de Avaliação Institucional
SECONF	Secretaria Especial Contábil e Financeira
SELCC	Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios
SERINT	Secretaria Especial de Relações Internacionais
SESEB	Superintendência de Ensino Superior do Estado da Bahia
SESU	Secretaria de Ensino Superior
SICONV	Sistema de Convênios do Governo Federal
SMOS	Serviço Médico, Odontológico e Social

UAB	Universidade Aberta do Brasil
UDO	Unidade de Desenvolvimento Organizacional
Uebas	Universidades Estaduais do Estado da Bahia
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UERJ	Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Uesb	Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Uesc	Universidade Estadual de Santa Cruz
UNEAD	Unidade Acadêmica de Educação a Distância
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
UNESP	Universidade Estadual Paulista
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 20
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 31
1.2 OBJETIVO GERAL 32
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 32
2 REFERENCIAL TEÓRICO 33
2.1 O SURGIMENTO DA UNIVERSIDADE E A CRIAÇÃO DAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS BAIANAS (UEBAS) 34
2.2 COMPREENSÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL 36
2.3 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA 37
2.4 ARRANJO NORMATIVO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 40
2.5 O FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 42
2.6 A *MULTICAMPIA* COMO FENÔMENO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA 45
3 METODOLOGIA 48
3.1 ARRANJO METODOLÓGICO PROPOSTO 48
4 RESULTADOS OBTIDOS NO ESTUDO DOCUMENTAL E EM CAMPO 52
4.1 RESULTADOS SOB A PERSPECTIVA ACADÊMICA 57
4.2 RESULTADOS SOB A PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 65
4.3 RESULTADOS SOB A PERSPECTIVA ESPACIAL 83
5 PLANO EXECUTIVO DE INTERVENÇÃO 88
5.1 DADOS DA INSTITUIÇÃO 88
5.2 DESCRIÇÃO DO CAMPO 88
5.3 DADOS DO PROJETO 89
5.3.1 Título do Projeto de Intervenção 89
5.3.2 Local do desenvolvimento das atividades 89
5.3.3 Problema Diagnosticado 89
5.3.3.1 Na perspectiva acadêmica 90
5.3.3.2 Na perspectiva organizacional 90
5.3.3.3 Na perspectiva espacial 92
5.4 INTERVENÇÃO SUGERIDA 92
5.4.1 Objetivos do Centro de Gestão de Recursos Financeiros Captados em Fontes Externas 93

5.5 DIRETRIZ METODOLÓGICA DE IMPLANTAÇÃO DO CENTRO DE GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS CAPTADOS EM FONTES EXTERNAS 95
5.5.1 Etapa Planejamento.....95
5.5.2 Etapa Organização 96
5.5.3 Etapa Direção.....96
5.5.4 Etapa Controle 96
5.6 CONSIDERAÇÕES PARA CRIAÇÃO DO CENTRO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS 97
5.7 IMPACTOS ESPERADOS.....99
6 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO E DA PROPOSTA ...101
REFERÊNCIAS.....105
APÊNDICES 110

1 INTRODUÇÃO

A educação superior no Brasil vem enfrentando vários desafios, entre eles a questão do financiamento. De acordo com a Constituição Federal (CF) de 1998, no seu artigo 207, “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao principio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988, art. 207, *caput*).

Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996, art. 52, *caput*) as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, e são caracterizadas por assegurar a produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional.

A LDB trouxe mudanças para a Educação Superior ao fixar os princípios e normas de organização para as Instituições de Ensino Superior (IES), quando atribuiu à Universidade uma forma de excelência desse nível de educação, que deveria ser pautado no ensino e na pesquisa, mas com foco também na formação profissional, fazendo clara distinção dessas últimas em relação às faculdades, institutos e centros universitários.

Ao atribuir às universidades a responsabilidade pela pesquisa e extensão, além do ensino, em contraposição aos centros universitários, fica evidenciado que essas instituições precisarão de um orçamento maior, capaz de atender às demandas inerentes ao tripé universitário. Esse fato demandará, então, mais recursos humanos, tecnológicos e financeiros, bem como ocasionará uma maior capacidade de captação de recursos externos, face aos limites de recursos do Tesouro, exigindo, consequentemente, uma gestão institucional muito mais complexa.

A sustentabilidade financeira das universidades públicas no Brasil vem sendo analisada e discutida, nos meios acadêmicos, por gestores, docentes e técnicos, os quais estão voltados ao entendimento da gestão universitária como uma questão estratégica, em um contexto pouco favorecido. Essa discussão se dá em virtude de

o Estado não estar garantindo uma maior alocação de recursos necessários à manutenção e aos investimentos, impedindo, assim, a expansão e a qualidade do ensino público.

Além da questão do financiamento, as instituições públicas de ensino superior no Brasil vêm sofrendo questionamentos, tanto no que se refere a sua estrutura, organização e administração, eficiência, qualidade do seu trabalho e serviços oferecidos, quanto na maneira como vêm empregando os recursos oriundos da sociedade (ESTRADA, 2001).

Para Estrada (2001), as Instituições Públicas de Ensino Superior, por serem criadas e sustentadas pelo poder público, geralmente têm a sua sobrevivência garantida e, portanto, não desenvolvem grandes preocupações com ameaças e oportunidades. Ao mesmo tempo, encontram grandes dificuldades para definir e operacionalizar os seus objetivos, assim como carecem de habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas. Ressalta ainda que

> No Brasil, embora existam universidades que estejam iniciando ou tentando implementar o processo de planejamento estratégico, [...] o planejamento constante, científico e sistematizado não tem sido uma prática das universidades até anos bem recentes. Formalmente até que existem planos, projetos, programas, metas, entretanto, não reúnem condições de serem colocados em prática ou torná-los sistemáticos ou, por outro lado, as experiências com planejamento são episódicas e descontínuas, e quando existe o processo de planejamento, é setorial ou se limita a produzir um plano de ação que abrange um período específico da administração de um Reitor. (ESTRADA, 2001, p. 3).

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB), instituição pública, de natureza autárquica estadual, tomada como objeto de estudo da presente pesquisa e intervenção, atualmente é constituída por vinte e nove departamentos distribuídos em vinte e quatro *campi* situados em diversos municípios baianos.

A Uneb oferece cerca de 150 opções de cursos de graduação nas modalidades presencial e Educação a Distância (EaD). Por intermédio de programas e ações extensionistas, em convênio com organizações públicas e privadas, desenvolve alfabetização de jovens e adultos; educação em assentamentos da reforma agrária, em comunidades indígenas e quilombolas, além de estar ligada à Universidade Aberta do Brasil (UAB).

Na Bahia, com quatro universidades estaduais, em face da ausência histórica de ensino federal superior, restrito à capital do estado no período de 1946 a 2006, o montante destinado a esse nível de educação está aquém do ideal, que seria

atender a uma demanda da população por ensino público, gratuito e de qualidade considerando, inclusive, as limitações orçamentárias de um estado nordestino, financeiramente pobre, marcado por enormes desigualdades sociais e baixo desenvolvimento social e econômico.

Para Barbosa (2013), apesar da tentativa de subvincular a parcela da Receita de Impostos Líquida (RIL) às universidades estaduais, ainda predomina o modelo de financiamento incremental, que é aquele em que as verbas são alocadas em cada universidade em função do orçamento do ano anterior, obedecendo a critérios que variam em razão do cenário econômico e político, combinado com negociações entre universidade e Estado. Lembra ainda que "o fato de o pacto federativo ter atribuído a educação básica como prioridade, na alocação de recursos estaduais [...], tornou ainda mais rarefeitos os recursos disponíveis para o ensino superior no Estado" (BARBOSA, 2013, p.58).

O financiamento das Universidades Estaduais do Estado da Bahia (UEBAS) é definido por meio de uma cota orçamentária que, nos últimos anos, tem sido em torno de 4,9% (quatro vírgula nove por cento). Segundo Barbosa (2013), ainda que o modelo de financiamento das universidades estaduais baianas, e sua grande dependência dos recursos do Tesouro Estadual, seja um aspecto importante, não pode ser visto como um problema, pois essas instituições foram constituídas na modalidade de autarquias estaduais, cabendo ao Estado a responsabilidade pela manutenção e seu pleno financiamento.

A fim de exemplificar a maneira como os recursos recebidos são distribuídos, Barbosa (2013) demonstra que, do total de aporte desses recursos, em 2012, por exemplo, com Pessoal foram executados 70,7%, na Manutenção, 26,3% e em Investimento, 3,0%. Ademais, dessa análise, notamos que os gastos das universidades estaduais, naquele ano, foram financiados em 93,6% pelos recursos do Tesouro, 3,6% por captação própria e 2,8% por convênios federais e outras fontes de financiamento.

O autor defende que, quando se trata de financiamento das universidades estaduais baianas, duas perspectivas ganham relevo. De um lado, há a perspectiva defendida pelos sindicatos e pela comunidade universitária, na qual se propaga um descompromisso do Estado, na medida em que aportam recursos em montantes inferiores às necessidades dessas instituições, impedindo sua expansão e

induzindo-as ao gradual e exponencial sucateamento e à precarização (BARBOSA, 2013).

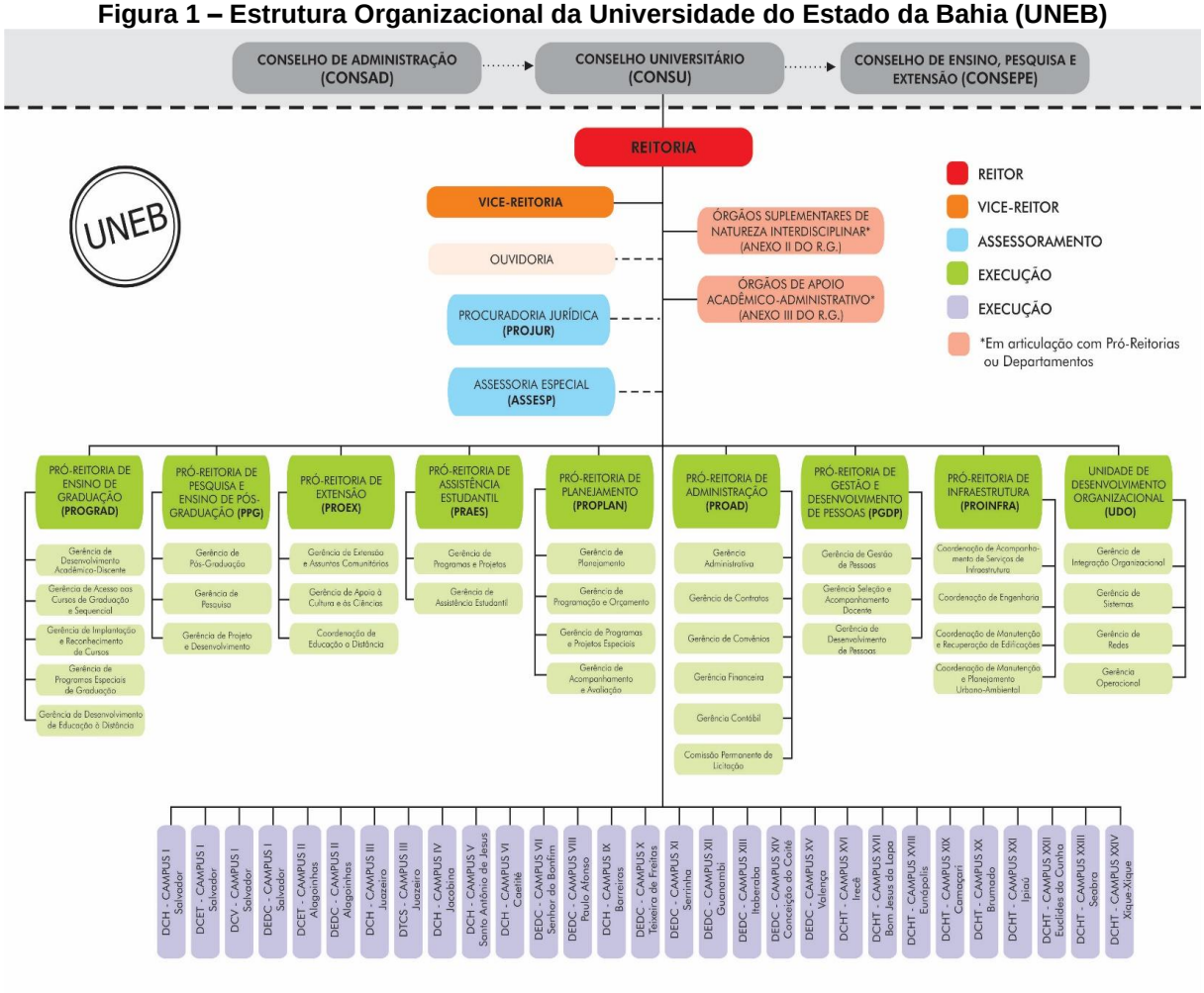
De outro lado, existe a visão de setores governamentais, na qual o problema não está no volume de recursos, ou pelo menos não só isto, mas também em uma grave distorção na aplicação, com equívocos e desperdícios. Ou seja, o cerne da questão da “crise universitária estadual” estaria na gestão dos recursos e no contexto em que se efetiva a gestão institucional universitária (BARBOSA, 2013).

Das receitas oriundas de fontes externas, no exemplo citado por Barbosa (2013), os 2,8% que subsidiaram as despesas foram captados por meio de convênios. Os convênios são instrumentos administrativos celebrados por pessoas jurídicas de direito público de qualquer espécie ou realizado por essas pessoas e outras de natureza privada, para a consecução de objetivos de interesse comum dos convenentes (GASPARINI, 2006).

As captações de recursos de fontes externas ao Tesouro Estadual já demonstram relevância absoluta no âmbito da gestão financeira e orçamentária dessa instituição, dentro de um cenário de muitas discussões acerca do tema financiamento e de poucas ações efetivas.

Para o entendimento do processo de gestão universitária, especificamente no âmbito da Uneb, passamos a evidenciar sua estrutura organizacional e, nesse sentido, buscamos inferir aspectos relacionados às fontes de seu financiamento e o processo de gestão e manutenção de suas atividades.

Figura 1 – Estrutura Organizacional da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)



Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN)/UNEB, 2013.

Atualmente, na sua estrutura organizacional (Figura 1), a Uneb apresenta 11 (onze) Pró-Reitorias, 2 (duas) Assessorias e 5 (cinco) Secretarias: Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN); Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA); Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP); Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO); Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação (PPG); Pró-Reitoria de Ações Afirmativas (PROAF); Pró-Reitoria de Administração (PROAD); Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD); Pró-Reitoria de Extensão (PROEX); Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (PRAES); Assessoria de Comunicação (ASCOM); Secretaria Especial de Articulação Interinstitucional (SEAI); Secretaria Especial de Relações Internacionais (SERINT); Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios (SELCC); Secretaria Especial de Avaliação Institucional (SEAVI) e Assessoria Especial de Cultura e Arte (ASCULT).

Possui, ainda, 03 (três) Conselhos: Conselho de Administração (CONSAD); Conselho Universitário (CONSU) e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE).

Em face dessas considerações, sistematiza-se o presente trabalho, ao compreendermos a necessidade de um debate necessário ao entendimento, articulação e institucionalização do processo de fontes externas ao financiamento universitário, menos na tentativa de desresponsabilizar ou negar o papel imprescindível do Estado à manutenção das atividades e muito mais na intenção de compreender a dinâmica de inserção e gestão de fontes externas de financiamento obtido junto a outras entidades do setor público.

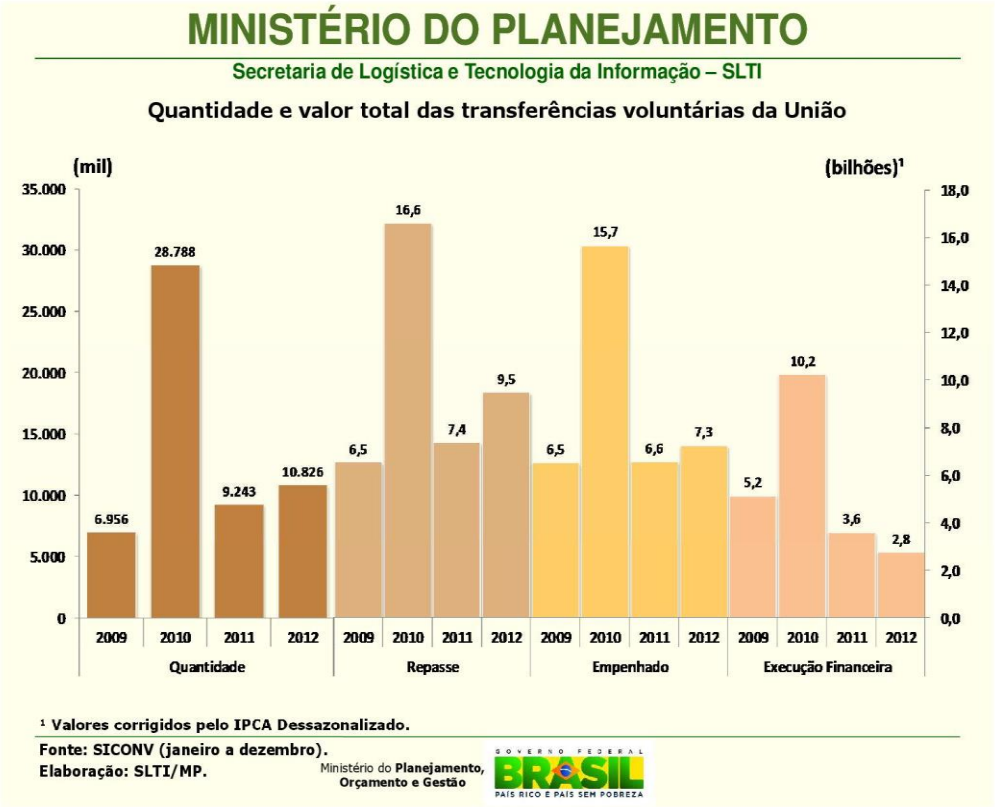
O esforço da presente pesquisa busca contribuir na efetivação da missão institucional da Uneb no campo do ensino, pesquisa e extensão e da agenda de compromissos para expansão dessas atividades, pautadas, especialmente, nas metas do ensino superior materializadas no Plano Nacional de Educação (PNE) para o decênio de 2014 a 2024. Apresentamos um trabalho de pesquisa aplicada relativa ao entendimento dos fenômenos relacionados à captação, gestão e utilização de recursos em fontes externas obtidas junto a instituições de direito público, no propósito de subsidiar a elaboração de um plano de intervenção possível em contribuir na institucionalização e aperfeiçoamento das práticas de captação e gestão de fontes externas junto a outras entidades do setor público no âmbito da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Para ilustrarmos o contexto em que se processa esse fenômeno – fontes externas de financiamento das atividades universitárias junto a instituições de direito público –, trazemos um dado informativo sobre o volume de recursos transferidos pela União. Somente em 2008, foi celebrado um quantitativo de 3.824 dentre Convênios e Contratos de Repasse com os Estados, e 20.954 com os Municípios, o que dá uma boa dimensão sobre como essa prática se encontra disseminada. De acordo com o *Manual de Legislação Federal sobre Convênios da União* (BRASIL, 2009, p. 5), “só com municípios, foram mais de R$ 9 bilhões repassados voluntariamente no ano de 2007”.

Por meio do Sistema de Convênios do Governo Federal (SICONV), criado em 2008, para administrar as transferências voluntárias de recursos da União nos convênios firmados com Estados, Municípios, Distrito Federal e também com as entidades privadas sem fins lucrativos, podemos verificar a evolução das

transferências voluntárias, no período entre 2009 e 2012. Os Gráficos, a seguir, são do Ministério do Planejamento e visam a demonstrar que a União repassa um volume considerável de recursos financeiros para vários órgãos de diversas regiões do país.

Gráfico 1 – Quantidade e valor total das transferências voluntárias da União (2009-2012)



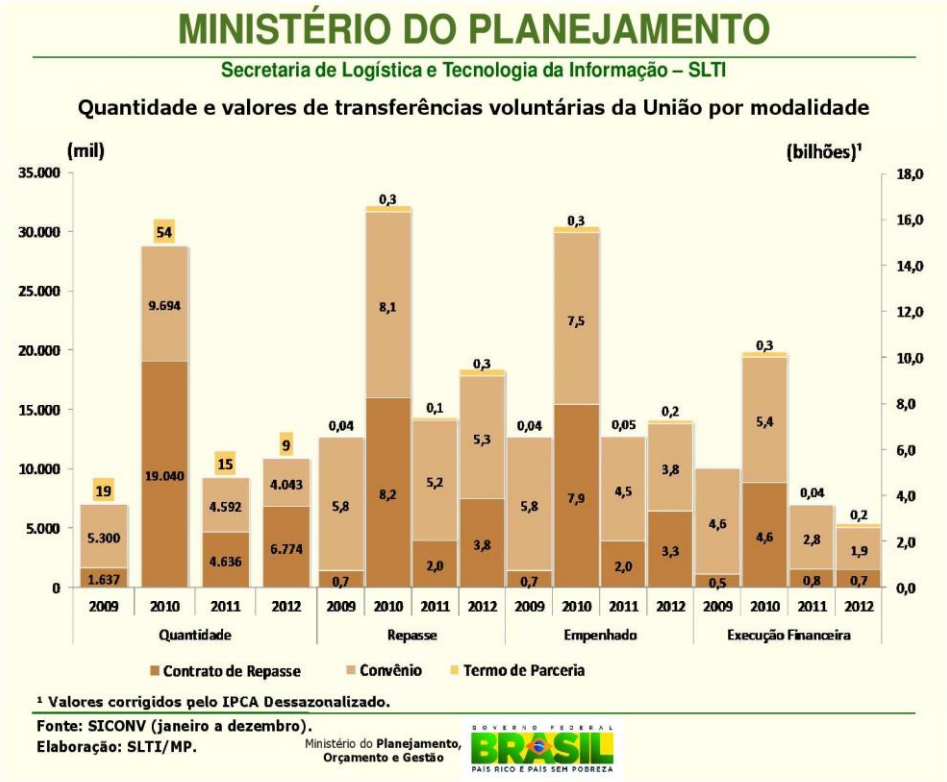
Fonte: SICONV, 2013.

Ao analisar o Gráfico 1, acima, observamos que, em 2010, houve um número maior de repasses, bem como de valores, no período apresentado.

No exercício de 2012, foram realizadas 10.826 transferências voluntárias da União para os Estados, Municípios, Distrito Federal e entidades privadas sem fins lucrativos, o que evidencia a disponibilidade e a movimentação de recursos entre os entes federados e suas instâncias.

No Gráfico 2, a seguir, apresenta-se uma análise por modalidade: Contrato de Repasse, Convênio e Termo de Parceria.

Gráfico 2 – Quantidade e valores de transferências voluntárias da União por modalidade (2009-2012)



Fonte: SICONV, 2013.

Conforme o *Manual de Legislação Federal sobre Convênios da União* (BRASIL, 2009), entendemos o Contrato de Repasse como o instrumento utilizado para transferência de recursos financeiros da União para os entes da Federação, por intermédio de instituição financeira oficial federal (Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil), destinado à execução de programas governamentais. Por Convênios, podemos entender que são acordos celebrados entre os órgãos públicos e outras instituições, públicas ou privadas, para a realização de um objetivo comum, mediante formação de parceria. Já o Termo de Parceria é uma metodologia nova de relacionamento entre o poder público e a sociedade civil, que, tecnicamente, é um híbrido entre o contrato administrativo e o convênio.

No mesmo sentido, realizamos um levantamento dos Convênios/Contratos e Termos de Parceria ocorridos na Uneb, no período entre 2009 a 2013 (Tabela 1):

Tabela 1 – Quantitativo de convênios celebrados

QUANTITATIVO DE CONVÊNIOS / VALORES RECEBIDOS		
ANO	QUANTIDADE	VALOR
2009	33	43.753.881,80
2010	25	44.336.509,43
2011,	21	46.743.071,56
2012	20	60.120.306,57
2013	20	15.224.522,96
TOTAL	**119**	

Fonte: Secretaria Especial de Licitação, Contratos e Convênios (SELCC/UNEB), 2015.

Os dados disponibilizados pela SELCC demonstram que, embora a quantidade de convênios celebrados não seja significativa, as captações realizadas, a cada ano, reforçam o orçamento em valores consideráveis.

Tabela 2 – Quantitativo de convênios celebrados, por esfera

QUANTITATIVO DE CONVÊNIOS / ESFERA	
ESFERA	QUANTIDADE
MUNICIPAL	2
ESTADUAL	45
FEDERAL	48
OUTROS	24
TOTAL	119

Fonte: Secretaria Especial de Licitação, Contratos e Convênios (SELCC/UNEB), 2015.

Verificamos, conforme a Tabela 2, que o maior quantitativo das parcerias firmadas é originário de fontes federais, demonstrando que a Universidade se relaciona nas diversas esferas, desenvolvendo parcerias também com a iniciativa privada.

Considerando que as universidades estaduais estejam inseridas em um contexto de crise financeira, limitações orçamentárias e restrições fiscais, é possível a captação de recursos por meio de fontes externas como forma de ampliação do capital necessário, além das fontes do Tesouro Estadual, ainda que não estivessem nesse cenário inseguro e desafiador. A universidade deve assegurar a sua autonomia financeira e cumprir o seu planejamento e o seu papel social, lançando mão de projetos/propostas de trabalho, com objetos relacionados a atividades de ensino, pesquisa e extensão, considerando as entidades de direito público como agentes fomentadores dessas iniciativas.

As Transferências Voluntárias ocorrem por intermédio de organizações que fomentam atividades em instituições de ensino superior. São algumas delas:

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES), fundação do Ministério da Educação (MEC) que desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) em todos os Estados da Federação. Em sua linha de financiamento, visa, entre outras ações, à cooperação internacional, desenvolvendo atividades da pós-graduação brasileira no contexto mundial, apoiando os grupos de pesquisa nacionais por meio do intercâmbio internacional, em acordos bilaterais, mediante programas que fomentam projetos conjuntos de pesquisa entre grupos brasileiros e estrangeiros. Como exemplo, temos o apoio e moradia a estudantes e pesquisadores brasileiros na *Casa do Brasil*, na França, ação que desempenha um importante papel no desenvolvimento da pós-graduação, abrigando permanentemente, no mínimo, 120 brasileiros que desenvolvem pesquisas em instituições parisienses. Desenvolveu o Plano Nacional de Formação de Professores (PARFOR), realizado a distância, inclusive pela Uneb, e que foi um programa nacional, em regime de colaboração com as Secretarias de Educação dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e com as Instituições de Ensino Superior (IES), com oferta de cursos na modalidade a distância, no âmbito do Sistema UAB – Universidade Aberta do Brasil –, para professores ou profissionais em exercício nas redes públicas de educação (BRASIL, 2012).

Outra instituição é o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que visa a fomentar a ciência, tecnologia e inovação e atuar na formulação de suas políticas, contribuindo para o avanço das fronteiras do conhecimento, o desenvolvimento sustentável e a soberania nacional (BRASIL, 2015b).

Citamos também a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), criada pelo Decreto-Lei nº. 200; art. 2º de 25 de fevereiro de 1967, hoje ligada ao Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT). Adota como um dos objetivos financiar estudos e projetos de desenvolvimento econômico e também contribuir para o aperfeiçoamento da tecnologia no Brasil. Internamente, possui Fundos Setoriais em diversas áreas, como energia, saúde, infraestrutura e transporte. A instituição interessada em seus financiamentos deve ajustar-se aos critérios previstos nas chamadas públicas (BRASIL, 2015a).

Na Bahia, a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), fundada em 2001, viabiliza ações na área de Ciência, Tecnologia e Inovação para o desenvolvimento sustentável do estado. Dá apoio à participação em eventos, de cunho científico e tecnológico, a pesquisadores de variadas áreas de atuação (BAHIA, 2015).

Apenas para exemplificar a importância da captação de recursos por meio dos convênios na Uneb, demonstramos dois convênios celebrados, juntamente com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), para desenvolver o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), que possibilitaram que a Uneb desenvolvesse a modalidade de ensino Educação a Distância. Sem esses recursos, talvez não fosse possível atender a essa demanda por parte da população.

O primeiro convênio envolveu a oferta de Cursos de Educação Superior a Distância, no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil, nº. 656575/2009, no valor de R$ 5,8 milhões. O segundo convênio contemplou a implantação de cursos do Programa Nacional de Administração Pública, no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), nº. 655689/2010, no valor de R$ 1,6 milhão.

Os montantes envolvidos nessas duas iniciativas de captação externa, junto a instituições de direito público, evidenciam que há um montante, anual, nos orçamentos dessas instituições concedentes, destinado ao apoio aos Estados e suas IES. Certamente, a qualidade dos projetos submetidos à análise, que atendam e estejam em conformidade com o edital correspondente, garante que estes sejam contemplados.

Administrativamente falando, aprimorar os projetos e seus planos de trabalho, que participarão dos editais lançados, é um objetivo interno de cada instituição solicitante. Seriam os convênios instrumentos por meio dos quais a União exercita a função redistributiva e supletiva, prevista no art. 211 da Constituição Federal? Essa é uma questão subjacente à fenomenologia do financiamento externo às universidades estaduais junto a instituições de direito público, especialmente as instituições públicas federais, problemática esta que subsidiou esta pesquisa, bem como a elaboração de um plano de intervenção que venha a contribuir para a institucionalização das práticas de captação, gestão e utilização desses recursos, conforme apresentaremos a seguir.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa de mestrado profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação analisa e discute a captação financeira de recursos externos, na Uneb, oriundos de outras instituições de direito público, sejam eles municipais, estaduais ou federais, os quais, em parceria, promoveram, mediante os convênios celebrados, ações acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão no período de 2009-2016.

O estudo busca compreender as práticas desenvolvidas na Uneb, a gestão adotada no período analisado, com uma visão estritamente interna das questões administrativas (*stricto sensu*) sobre como estão normatizadas e foram desenvolvidas, buscando analisar e identificar pontos fortes e suas limitações, entendendo-se aqui a captação como uma atividade meio e não como uma atividade fim.

Na busca de orientação para uma visão de futuro à instituição, de um planejamento em longo prazo, no qual os resultados positivos atingidos serão preservados e o levantamento das oportunidades e limitações será registrado, o presente trabalho propõe lançar um olhar investigativo, exploratório, político e administrativo, com vistas a assegurar a sustentabilidade da Uneb, a sua manutenção e seus investimentos, como universidade pública. Nesse sentido, encaminha-se o seguinte problema de pesquisa: Como se organizaram política, normativa e administrativamente as práticas de captação e gestão de recursos junto a fontes externas de direito público no âmbito da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) no período de 2009 a 2016?

Inferindo-se que, na Uneb, a dinâmica de captações de recursos de fontes externas de financiamento, por vezes, ocorre por iniciativa exclusiva dos docentes para o desenvolvimento dos projetos e/ou pesquisas vinculados a seus Departamentos, sem o devido acompanhamento administrativo e técnico e, por outras, ocorrendo também captações voltadas às ações das pró-reitorias, entende-se que a institucionalização dessas práticas de captação de recursos externos deve ser uma das metas institucionais, de iniciativa do grupo gestor da instituição, e não somente do corpo docente (pesquisadores).

Buscamos com esse estudo gerar um diagnóstico da situação institucional e um plano de intervenção de natureza político-administrativa que busque contribuir no aperfeiçoamento das práticas de captação e gestão financeira de projetos e

programas pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Para isso, focamos na implementação eficiente (utilização adequada dos recursos) e eficaz (alcance dos resultados esperados) de técnicas administrativas, contribuindo para ampliação do entendimento de processos de captação de recursos no que diz respeito às fontes externas obtidas junto a instituições de direito público por essa universidade.

1.2 OBJETIVO GERAL

Investigar como a Universidade do Estado da Bahia (UNEB) organizou-se político-administrativamente no período de 2009 a 2016 no processo de captação de recursos de fontes externas junto a instituições de direito público, propondo um plano executivo de intervenção de natureza normativo e operacional que vise à institucionalização de uma política de captação de recursos de fontes externas para o financiamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Identificar aspectos normativos e regimentais de caráter interno e externo do financiamento que possibilitaram a captação de recursos das fontes externas;
b) Identificar possível proposta de ações administrativas que busquem uma melhor eficiência, eficácia, efetividade e relevância das práticas político-administrativas no âmbito da gestão universitária da UNEB, no processo de captação de recursos de fontes externas.

Este trabalho está organizado em seis capítulos: o primeiro se refere à introdução, abordando o problema da pesquisa e os objetivos geral e específicos; o segundo versa sobre o referencial teórico utilizado; o terceiro capítulo apresenta o desenho metodológico utilizado nesse trabalho, o quarto capítulo demonstra os resultados obtidos no estudo documental e em campo; o quinto apresenta o Plano Executivo de Intervenção; e, finalmente, o sexto capítulo apresenta as considerações e recomendações para futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico busca demonstrar os pressupostos teóricos e metodológicos que darão lastro ao plano de intervenção a ser proposto ao término dessa investigação científica, a qual está relacionada ao processo de sistematização organizacional, política e normativa, no processo de captação de recursos de fontes externas. Nesse sentido, ele é constituído da seguinte forma:

Inicialmente, trataremos do surgimento da Universidade na sociedade e a criação das Uebas, para uma melhor compreensão da existência e importância das universidades no atual contexto. Em seguida, abordaremos um pouco do conceito e entendimento da gestão educacional, como forma de melhor compreender o contexto em que a Universidade está inserida. Logo após, discutiremos a questão da gestão universitária, buscando, assim, a essência desta pesquisa. Iremos considerar, no tópico seguinte, o arranjo normativo vigente no país, para não nos esquecermos de que somos, como universidade pública, regidos e “engessados” por leis. Abordaremos, em continuação, o financiamento da educação superior, como uma questão de sustentabilidade para as universidades. E, por fim, trataremos da *multicampia*, a fim de entendermos os desafios e oportunidades que temos para fazermos educação, dentro de uma ampla abrangência no estado.

O Quadro 1, a seguir, apresenta uma síntese dos autores e literatura utilizada para embasar nossa pesquisa.

Quadro 1 – Autores e literatura acessada na elaboração da pesquisa

TEMAS	AUTORES (ANO)
Surgimento da Universidade, no Brasil, e das Uebas.	Edivaldo Boaventura (2009); Patrícia Lessa Costa (2012); Luís Antônio Cunha (2000); Maria de Lourdes Fávero (2006); Robert Paul Wolff (1993).
Gestão educacional.	Benno Sander (2002; 2007); Sueli Mazzilli (2011).
Gestão universitária.	Ivan Novaes e Breno Pádua Brandão Carneiro (2014); Jacques Marcovitch (1998).
Financiamento do ensino superior.	Sérgio Henrique Conceição (2013); César Barbosa (2013).
Multicampia.	Nadia Fialho (2005).

Fonte: Elaborado pela autora.

2.1 O SURGIMENTO DA UNIVERSIDADE E A CRIAÇÃO DAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS BAIANAS (UEBAS)

O surgimento da Universidade, em linhas gerais, está relacionado à compreensão de quatro momentos da história. O primeiro, medieval, do final do século XII, que perdura até o século XV, quando o Renascimento marca decisivamente a transição entre a mentalidade medieval e a moderna; o segundo, a partir do século XV, quando ela sofre influência do Humanismo; o terceiro momento, a partir do século XVII, com as descobertas científicas e o Iluminismo do século XVIII; e, finalmente, o quarto, a partir do século XIX até os dias de hoje, com a nova relação estabelecida entre a Universidade e o Estado (TRINDADE, 2000, *apud* COSTA; BARBOSA, 2010; OLIVEIRA, 2007).

Costa e Barbosa (2010, p. 104) destacam que

> O termo *universitas*, segundo Wanderley (2013), designava uma comunidade formada por professores e alunos e que, em certo período, só poderia existir mediante a autorização do papa ou do rei, [sendo que], no medievo, os governos e a igreja tentavam cristalizar seu poder em torno delas, mediante leis ou bulas que possibilitassem intervir no ensino, nas relações entre professores e alunos, nas relações entre eles e a sociedade.

Wolff (1993, p. 27) esboça quatro modelos como forma de se chegar a um entendimento sobre essa instituição, os quais estão relacionados com os seus propósitos: 1) *A universidade como santuário do saber*, cujo entendimento é iniciar o estudante ao diálogo, desenvolver uma sensibilidade que permita a ele compartilhar a tradição; 2) *A universidade como campo de treinamento para as profissões liberais*, segunda o qual ela é voltada ao treinamento para a formação profissionalizante; 3) *A universidade como agência de prestação de serviço*, realizando um conjunto de serviços úteis à comunidade; e, finalmente, 4) *A universidade como linha de montagem para o homem do sistema,* visando à formação do indivíduo para o mercado, relacionando o desenvolvimento do conhecimento à lógica mercantil. A visão de Universidade criada em cada modelo certamente influenciará na dinâmica operacional adotada e desenvolvida internamente por seus gestores.

Na América Latina, o sistema universitário espanhol foi trazido, no início do século XVI, com a criação de universidades no México, Guatemala, Peru, Cuba,

Chile, Argentina, entre outros países. Até o final do século XVIII, foram criadas dezenove universidades na América Latina e, posteriormente, mais trinta e uma no século XIX (BOHRER et al., 2008).

O ensino superior no Brasil se iniciou com os jesuítas, em 1550, na Bahia (então sede do governo geral). Foram 17 colégios criados pelos jesuítas no Brasil, porém, com a chegada da Família Real, no ano de 1808, o ensino superior da colônia necessitava mudar, ou seja, elevar o nível cultural, sendo fundado o novo ensino superior. Foram criadas "cátedras isoladas de ensino superior para a formação de profissionais", a saber: "de Medicina, na Bahia e no Rio de Janeiro, em 1808; e de Engenharia, embutidas na Academia Militar, no Rio de Janeiro, dois anos depois" (CUNHA, 2000, p. 153).

Portugal teve a intenção de "impedir que os estudos universitários operassem como coadjuvantes de movimentos independentistas". Para isso "concedia bolsas para que um certo número de filhos de colonos fossem estudar em Coimbra", bem como "permitia que estabelecimentos escolares jesuítas oferecessem cursos superiores de Filosofia e Teologia" (CUNHA, 2000, p. 152).

No começo da República, no final do século XIX, a medicina, juntamente com a advocacia e a engenharia, eram as únicas profissões universitárias do país. Em 1920, com o Decreto nº. 14.343, é criada a primeira instituição universitária no Brasil, a Universidade do Rio de Janeiro, pelo presidente Epitácio Pessoa, resultando da justaposição de três escolas tradicionais, sem maior integração entre elas e cada uma conservando suas características (FÁVERO, 1988).

Na Bahia, em 1946, foi instituída a Federal da Bahia, juntamente com as demais instituições federais de outros estados da federação. A partir de 1968, surgiram as primeiras faculdades estaduais, voltadas para a formação de professores, e, em seguida vieram as universidades.

Atualmente, o estado da Bahia conta com quatro universidades estaduais que abrangem todo seu território. Duas delas estão estruturadas no sistema *multicampi*: a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), criada em 1980, e a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), criada em 1983, além das outras duas, a Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), criada em 1970, e a Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), criada em 1993. Embora administrativamente sejam *unicampus*, já possuem atividades dispersas no território com a modalidade de *campi* avançado. A Uefs atua em três municípios, enquanto

que a Uesc está presente em dois municípios. As Universidades Estaduais Baianas (UEBAs) são responsáveis pela “interiorização da educação superior”, possibilitando a “formação de profissionais do ensino e a qualificação de recursos para os setores produtivos”, constituindo-se em instrumentos de “desenvolvimento socioeconômico e cultural das regiões interioranas” (BOAVENTURA, 2009, p.21).

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB), instituição pública de ensino superior desse Estado, *multicampi*, foi criada em 1º de junho de 1983, resultado da congregação do Centro de Educação Técnica da Bahia (CETEBA), extinto em 1980, com a criação da Superintendência de Ensino Superior do Estado da Bahia (SESEB), com mais seis unidades existentes: as Faculdades de Agronomia do Médio São Francisco, as Faculdades de Formação de Professores de Alagoinhas, de Jacobina e de Santo Antônio de Jesus e as Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras de Caetité e de Juazeiro.

Em 1983, a Seseb foi extinta, dando origem à Uneb, constituída, então, pelas unidades existentes e pela Faculdade de Educação do Estado da Bahia (FAEEBA), instituída nessa mesma época. Mantida pelo Governo do Estado por intermédio da Secretaria da Educação, possui vinte e nove departamentos distribuídos em vinte e quatro *campi*, os quais estão localizados em diversos municípios baianos. Dentre as UEBAs, a Uneb possui a maior estrutura *multicampi,* estando presente em diversas cidades da Bahia. A fim de se entender como as UEBAs implantam as suas políticas educacionais, é preciso antes compreender como ocorrem seus processos de gestão educacional.

2.2 COMPREENSÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL

Para Sander (2007), uma das tarefas mais difíceis dos educadores e dirigentes da educação é a de criar condições propícias para a formulação e implantação de políticas educacionais capazes de promover o desenvolvimento de uma educação de qualidade para todos, com a finalidade de preparar cidadãos capazes de participar conscientemente na definição dos destinos de nossa aldeia global e de nossas pequenas aldeias comunitárias no nível local.

Na visão de Sander (2007), a literatura especializada produzida ao longo dos anos pelos organismos internacionais, pelas universidades e instituições públicas e privadas de pesquisa e desenvolvimento destaca a crescente importância atribuída à

administração da educação como um dos fatores explicativos do sucesso ou fracasso relativo das instituições educacionais.

Para medir o sucesso relativo dos países, das comunidades e das organizações sociais, incluindo a escola e as universidades, Sander (2007) explica que a disciplina associada que tem merecido apoio preferencial e financiamento generoso de governos e organismos internacionais é a avaliação, destinada a medir a eficiência e a produtividade. A eficiência é um critério de desempenho importante, desde que seja subsumido pela pertinência dos objetivos educacionais e dos fins políticos e sociais da educação. Para ele, a instituição educacional pode ser examinada em três dimensões: analítico-pedagógico, organizacional e político.

Sander (2007, p. 75-83) apresenta quatro modelos de administração da educação caracterizados resumidamente desta maneira: **eficiência**, como um critério econômico que traduz a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo; **eficácia** como um critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar metas estabelecidas ou resultados propostos; **efetividade** como o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade, "[...] refletindo a capacidade de resposta às exigências da sociedade"; **relevância** que é um critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor e que "[...] guarda relação com as consequências de sua atuação para a melhoria do desenvolvimento humano e da qualidade de vida na escola e na sociedade". Dentro do entendimento dos possíveis modelos de administração, buscaremos compreender a dinâmica ocorrida na gestão das universidades.

2.3 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Em todos os países, cresce a demanda por educação, e o acesso à Universidade tem sido uma das preocupações dos governantes, que constantemente vêm sendo pressionados a garantir a todas as classes sociais o direito a uma educação de qualidade.

É importante considerar e contextualizar o que entendemos por gestão universitária, os desafios enfrentados e a complexidade de gerir uma universidade. Ela é um espaço, uma instituição, onde o desenvolvimento de ideias, da cultura e do

conhecimento deve ser cultivado pela sua comunidade (docentes, discentes e corpo técnico-administrativo de servidores) e para a sociedade.

Portanto, para que as universidades públicas atinjam os seus objetivos pretendidos, é preciso que seja definido e defendido um modelo de gestão capaz de assegurar seu atingimento. Isso será possível por meio da definição dos seus organogramas (estrutura hierárquica), diretrizes (metas a serem alcançadas) e com o seu corpo de pessoal (docentes e técnicos) devidamente capacitado nas suas áreas de atuação.

Marcovitch (1998, p. 151-152) alerta que

> Quando se fala em gestão universitária, é preciso, em primeiro lugar, distinguir claramente o que é administração e o que é burocracia. Existe, na universidade, e na administração pública em geral, a tendência de confundir procedimentos gerenciais e procedimentos autoritários, burocratizantes, inibidores da vontade de atender a anseios justos. A gestão, na verdade, é o meio para viabilizar objetivos. [...] A universidade não pode ser sufocada com rotinas que amedrontam os professores. Muitos deles, em certos casos, têm receio de iniciar um projeto porque o tempo que deverão gastar na atividade burocrática será maior do que gastariam na atividade-fim que pretende realizar.

De acordo com Palmeiras, Sgari e Szilagyi (2015, p. 1), a atuação do gestor universitário estruturada nos princípios da administração e no desempenho dos recursos humanos que atuam na academia (acadêmicos e administrativos), sem prejuízo da liberdade acadêmica, coloca-se como um dos grandes desafios, sendo necessário “refletir as relações entre a reitoria, a administração central, as unidades e forma de gerenciar a universidade”.

Para Meyer Jr. (2005, p.1) a gestão das universidades tem uma responsabilidade fundamental – definir o futuro desejado – e para isso estabelece objetivos e prioridades, assim como as estratégias necessárias. De fato, “as universidades caracterizam-se como um tipo especial de organização complexa, que exige formas próprias de planejamento e gestão”. Ademais, conforme Weick (*apud* MEYER JR., 2005, p. 02), a organização acadêmica pode ser identificada como um sistema frouxamente articulado, onde cada unidade é um sistema semiautônomo de decisão, atuando quase que de forma independente das demais áreas da organização.

Meyer Jr. (2005, p. 2), citando Baldridge (1971), ao analisar o governo da universidade, afirmou que essas instituições são “miniaturas do sistema político encontrado fora dela”, englobando, nesse sentido “jogos de poder, conflitos e

disputas políticas, barganhas, manipulações e negociações encontradas na dinâmica das organizações acadêmicas”.

Para o autor:

> [...] é comum, no desenvolvimento do processo de planejamento nas universidades, observar-se a existência e grupos que confiam no processo apoiando seus líderes, comprometendo-se com o planejamento, seus objetivos, prioridades e ações. Há, por outro lado, grupos que não estão satisfeitos nem confiantes com o processo de planejamento e com suas manifestações. Esse fato gera problemas e dificuldades aos gestores universitários. Com o objetivo de angariar apoio aos planos, os gestores negociam com os diversos grupos de interesse existentes na universidade fazendo com que o processo de planejamento praticado nas universidades se revista de um caráter essencialmente político. (MEYER JR., 2005, p. 2)

Na análise sobre modelos de gestão universitária, Albuquerque, Albuquerque e Ribeiro (2012, p. 19) avaliam que:

> Os múltiplos interesses de grupos que fazem a universidade, tais como, alunos, professores e administradores, produzem impactos na estrutura organizacional da universidade e condicionam o seu processo administrativo interno, fazendo com que cada universidade possua suas próprias características de organização. No caso das universidades, todos os fatores acadêmicos interferem na gestão e na coordenação dos esforços em nível organizacional. Isso implica um repensar da própria estrutura organizacional na maioria das instituições publicas de ensino superior.

Para Novaes et al. (2014, p.03):

> De um lado, a gestão universitária procura se ajustar e corresponder às pressões exercidas pela sociedade. De outro lado, ela busca responder e se adaptar às políticas oficiais que envolvem: planejamento, avaliação, prestação de contas, otimização dos recursos financeiros e, em última instância, a melhoria da qualidade dos serviços. [...] Pouca atenção tem sido dedicada à dimensão micro, que envolve a maneira como os setores da gestão universitária dão sentido às políticas públicas.

Diante do exposto, fica clara a necessidade de se aprofundar sobre as questões pertinentes à organização de uma universidade, considerando a existência de vários grupos de interesse, gestores, professores, alunos e corpo técnico, que influenciam na gestão dessa instituição. Por isso, cabe, em especial, neste estudo, proceder a uma avaliação sobre como vem sendo realizada a gestão institucional na Uneb, com vistas a uma melhor captação de recursos de fontes externas ao Tesouro Estadual, em nosso recorte, advindos de instituições de direito público. Para tanto, é necessário conhecer o arranjo normativo que orienta a educação superior.

2.4 ARRANJO NORMATIVO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Em seu artigo 205, a Constituição Federal de 1988 estabelece que a educação, como direito de todos e dever do Estado e da família, será “promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988, art. 205, *caput).*

O artigo 211 da CF/88 define que a União organizará o sistema federal de ensino, financiará as instituições de ensino públicas federais e exercerá função redistributiva e supletiva, por meio de assistência técnica e financeira, para garantir a equalização de oportunidades educacionais e de padrão mínimo de qualidade no ensino (BRASIL, 1988, art. 211, *caput*).

Sobre o financiamento público da educação no Brasil, tratado no artigo 212, a CF/1988 estabelece que a União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, vinte e cinco por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento (BRASIL, 1988, art. 212, *caput*).

Não há no texto constitucional definição do percentual a ser aplicado no ensino superior; do mesmo modo, não encontramos em nenhum dos marcos normativos que regem o sistema educacional (CF e LDB) qualquer menção à existência, atuação ou apoio financeiro direcionados às universidades estaduais, conforme Fialho (2012, p. 83) ressalta:

> Num país de tantas leis, seria inevitável o estranhamento diante de tal lacuna legislativa [...]. Entretanto, a questão aqui levantada não se reduz à lacuna acima mencionada; a rigor, ela expressa uma problemática que diz respeito ao acesso à educação superior pública e às muitas ambiguidades e imprecisões, todavia presentes, no trato do pacto federativo e da organização do sistema educacional, no Brasil.

Na maioria dos casos, as dotações orçamentárias que são reservadas para essas universidades públicas, de forma geral, derivam de percentual de rendimentos de impostos arrecadados, que podem ser adequados em alguns casos, insuficientes em outros, como também não respeitados em alguns Estados. Apesar disso, não se pode desprezar a participação dos entes federados estatais no financiamento da educação superior pública no país (FIALHO, 2011).

Segundo Conceição (2013), apesar da razoável estruturação legal quanto às fontes de financiamento e a determinação de percentuais mínimos dedicados à manutenção e desenvolvimento do ensino, do desenho tributário e dos diferentes níveis de capacidade tributária, os entes federativos parecem não equacionar adequadamente o volume de recursos canalizados para a educação às demandas por oferta de ensino e qualidade na educação pública.

Diante desse cenário sobre as universidades públicas, percebe-se que:

> [...] a despeito de um panorama tão complexo, é preciso registrar [...] a persistência de problemas que interferem no desempenho da instituição, notadamente quanto à sua capacidade de gestão ou de cumprimento das suas finalidades estatutárias e que se relacionam, por exemplo, com o orçamento e o repasse financeiro; o apoio à pesquisa (básica e aplicada) e à iniciação científica; o perfil acadêmico; o dimensionamento do quadro docente e a sua titulação; a valorização do servidor técnico-administrativo; os salários; as condições de trabalho; o modelo gerencial; a informatização e a modernização acadêmico-administrativa, entre muitos outros. (FIALHO, 2005, p.16)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº. 9.394/1996, em seu artigo 55, definiu que "caberá à União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para manutenção e desenvolvimento, das instituições de educação superior por ela mantidas" (BRASIL, 1996, art. 55, *caput*).

A Constituição ainda determinou que a União encaminhasse ao Congresso Nacional o Plano Nacional da Educação (PNE), aprovado pela Lei nº. 10.172, de 09 de janeiro de 2001, apresentando diretrizes para os dez anos seguintes em consonância com a Declaração Mundial sobre Educação para Todos, de duração decenal, com o propósito de

> [...] definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas. (BRASIL, 1988, art. 214, caput) [1]

O PNE 2014-2024, promulgado pela Lei nº. 13.005, de 25 de junho de 2014, estabeleceu 20 metas para o desenvolvimento da educação nos país, entre elas, quatro dizem respeito ao ensino superior, e uma, a meta 20, diz respeito diretamente ao financiamento desse nível educacional:

---

[1] Redação dada pela Emenda Constitucional (EC) nº. 59, de 2009. Esta Emenda mudou a condição do PNE, que passou de uma disposição transitória da LDB para uma exigência constitucional com periodicidade decenal, o que significa que planos plurianuais devem tomá-lo como referência. O plano também passou a ser considerado o articulador do Sistema Nacional de Educação, com previsão do percentual do Produto Interno Bruto (PIB) para o seu financiamento. Os planos estaduais, distrital e municipais devem ser construídos e aprovados em consonância com o PNE.

> Meta 12: elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para cinquenta por cento e a taxa líquida para trinta e três por cento da população de dezoito a vinte e quatro anos, assegurada a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, quarenta por cento das novas matrículas, no segmento público.
> Meta 13: elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para setenta e cinco por cento, sendo, do total, no mínimo, trinta e cinco por cento doutores.
> Meta 14: elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação *stricto sensu*, de modo a atingir a titulação anual de sessenta mil mestres e vinte e cinco mil doutores.
> [...]
> Meta 20: ampliar o investimento público em educação pública de forma a atingir, no mínimo, o patamar de 7% (sete por cento) do Produto Interno Bruto – PIB do País no 5º (quinto) ano de vigência desta Lei e, no mínimo, o equivalente a 10% (dez por cento) do PIB ao final do decênio. (BRASIL, 2014)

O Ministério de Educação (MEC), através do Conselho Nacional de Educação (CNE) é responsável por colaborar e formular políticas educacionais em nível federal, bem como exercer função de assessoramento, deliberação e normatização das ações desenvolvidas. De maneira específica, a Secretaria de Ensino Superior (SESU) é responsável não só pela política nacional de educação superior, como também pela supervisão das Instituições de Educação Superior (IES), públicas e privadas, e pelo financiamento e controle das Instituições Federais de Educação Superior (IFES) do país.

No âmbito da coordenação do ensino superior, dois órgãos desempenham papel importante: a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), agência de fomento que tem sido fundamental tanto na expansão quanto na consolidação da pós-graduação *stricto sensu*, e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que é responsável pela coordenação dos sistemas e dos projetos de avaliação educacional e pela organização do sistema de informações e estatísticas básicas da educação nacional. Após a compreensão do processo político-organizacional da educação superior no Brasil, na seção a seguir exploramos os princípios que norteiam o financiamento da educação superior.

2.5 O FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

O financiamento da educação está baseado em princípios constitucionais fortemente vinculados à arrecadação de impostos. Não é novidade, entretanto, que

o montante disponibilizado geralmente não é suficiente para atender à demanda e às necessidades da sociedade. O ensino superior faz parte desse cenário.

No caso das universidades estaduais, a situação é ainda mais grave, por não existir previsão na Constituição Federal que garanta seu financiamento.

Segundo Amaral (2008), a garantia da autonomia de gestão financeira, isto é, o financiamento das atividades do meio universitário, é vital para as definições das suas políticas de ensino, pesquisa e de interação com a sociedade.

Amaral (2008, p.13) relata que a Comissão Parlamentar de Inquérito instituída em 1967 pelo Congresso Nacional para discutir a forma de organização jurídica das universidades públicas colheu depoimento de Zeferino Vaz sobre a opção entre as formas de autarquias ou fundações. O então Reitor da Unicamp posicionou-se dizendo: “o problema não é ser autarquia ou fundação, mas é o *quantum* que o Governo põe à disposição [da universidade]”.

Na Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI (UNESCO; CRUB, 1999, *apud* AMARAL, 2008, p.3), em que se fez uma análise dos compromissos, funções e sobre o aporte de recursos financeiros para a manutenção e o desenvolvimento do ensino superior, concluiu-se que “o financiamento da educação superior requer recursos públicos e privados”.

O Estado mantém seu papel essencial no financiamento da educação superior, refletindo o apoio que a sociedade presta a essa educação, e deve, portanto, continuar sendo reforçado, a fim de garantir o desenvolvimento desse nível de ensino, aumentando sua eficácia e mantendo sua qualidade e relevância. O apoio público à educação superior e à pesquisa permanece imprescindível, sobretudo, como forma de assegurar um equilíbrio na realização de missões educativas e sociais (UNESCO; CRUB, 1999, *apud* AMARAL, 2008, p.4).

Conforme Amaral (2008), diversos autores (CONCEIÇÃO et al., 1998; VELLOSO, 2000; JONGBLOES; MAASSEN, 1999) classificam em quatro os mecanismos que os Estados utilizam para financiar o ensino superior: financiamento incremental ou inercial; financiamento por fórmulas; financiamento contratual; e financiamento por subsídios às mensalidades dos estudantes.

No *financiamento incremental* ou *inercial*, os recursos financeiros a serem estabelecidos num determinado ano baseiam-se nos recursos do ano anterior. A definição do novo valor é estabelecida unilateralmente pelo Governo, ou negociado

entre o Governo e a instituição, ou, simplesmente, será especificado um percentual de incremento ano a ano.

No *financiamento contratual* se estabelece, entre a instituição e o Estado, materializado num contrato, um acordo em que a IES se compromete a concretizar um determinado programa ou a atingir determinados objetivos, recebendo para isso uma contrapartida do Estado.

No *financiamento por subsídios* às mensalidades dos estudantes, utilizam-se os cheques educacionais. Esse método consiste no seguinte: a parcela de receitas que o Estado cobra em impostos e destina à educação é dividida em cheques, os quais são repassados aos estudantes para frequentarem as universidades que entenderem.

O *financiamento por fórmulas* se dá pelo estabelecimento de variáveis/indicadores institucionais que participam de uma expressão lógica que indica no final qual percentual ou valor deve se direcionar para cada instituição que participa da distribuição.

Segundo Barbosa (2013), por meio do financiamento é possível entender o processo recente de expansão do ensino superior no Estado da Bahia. De um lado, registram-se décadas de abandono do Governo Federal, cuja compensação veio mediante uma política de concessão de bolsas de estudos para estudantes em instituições privadas; e a incapacidade federal em formular uma política de financiamento que garanta os recursos necessários à expansão e ao desenvolvimento das universidades estaduais baianas.

Para Conceição (2013), há uma necessidade de investimentos de maior vulto para o financiamento da educação, tendo em vista a complexidade do processo educacional. Citando Vieira (2009), explica:

> A educação é um empreendimento que requer cuidado, determinação, paciência e, sobretudo, continuidade. Para os leigos da matéria, pode até parecer que o ato educativo é, simples. Não é. Educar é uma tarefa complexa que envolve um aparato técnico e financeiro sem comparativo com outras esferas da produção humana (VIEIRA, 2009, *apud* CONCEIÇÃO, 2013, p.35-36).

As universidades baianas, conforme Costa (2012), têm de conviver com uma situação de orçamentos restritos. Para esse autor, a condição da universidade pública brasileira vem sendo discutida por estudiosos do tema como Ristoff (1999), Dagnino (1985) e outros, os quais acentuam que o Brasil, de influência neoliberal,

tem adotado cortes de gastos públicos como se a educação não fosse vista como um investimento, mas como uma despesa. Além disso, consolida-se um discurso de que o Estado baiano não tem obrigação para com a educação superior, porque isso seria papel do Governo Federal, ofuscando os méritos das universidades estaduais, como se tudo o que é realizado em termos de ensino, pesquisa, extensão e produção de conhecimentos adquirisse uma espécie de invisibilidade. No contexto do objeto que exploramos no presente trabalho, torna-se necessária a compreensão no âmbito da gestão universitária do modelo *multicampi,* aspecto que apresentamos na seção a seguir.

2.6 A *MULTICAMPIA* COMO FENÔMENO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

O modelo *multicampia* em que se configura a Uneb tem na sua estrutura uma administração central, quatro departamentos em Salvador e vinte e cinco localizados em vinte e três cidades do interior do estado.

Para Fialho (2005), a ideia de universidade *multicampi* foi sendo consolidada como uma expressão de compromisso com as realidades regionais, em conformidade com Boaventura (1987, p.32), que diz:

> *Multicampi* é uma universidade geograficamente dispersa; mas economicamente eficiente. Uma administração complexa, com uma sede, interligando-se com os vários *campi.* A UNEB é um projeto que se inicia a partir dessa ideia.

Fialho (2005, p. 112) analisa que

> Confirmando a modalidade de implantação do modelo universitário brasileiro, as universidades estaduais- e as universidades estaduais *multicampi* – são originárias de procedimentos similares e carregam, consigo, as suas inevitáveis problemáticas de desagregação físico-espacial e de desconcentração organizacional.

Os impactos sobre as universidades estaduais, para Fialho (2005), diferentemente daquelas que integram o sistema federal, são de maior complexidade, em face da fragilidade dos governos estaduais para assegurar as condições de financiamento da educação superior. Destaca-se ainda que “à exceção das estaduais paulistas – USP, UNICAMP e UNESP – e da UERJ, no Rio de Janeiro, é inexpressiva a participação de recursos federais entre as estaduais do País” (FIALHO, 2005, p.12).

Fialho (2005, p. 27) busca compreender a configuração *multicampi,* "como uma matriz de um tipo de instituição universitária que, refletindo-se nas dimensões **acadêmicas, organizacionais e espaciais**, se traduz segundo uma morfologia composta por muitos *campi*" (grifo nosso). Para ela, essas três dimensões são indissociáveis, interdependentes. De fato,

> Essa modalidade institucional, que implica desconcentração organizacional e dispersão físico-geográfica, está a requerer medidas que lhe possam conferir um certo grau de organicidade capaz de assegurar o exercício das suas atividades, o seu desempenho e a realização da missão universitária que tem sob seu encargo. (FIALHO, 2005, p. 37).

Ressalta, ainda, que:

> A importância dessa consideração emerge da própria razão de ser da instituição Universidade: a realização da sua missão. Assim, pensar a respeito do cumprimento das suas finalidades estatutárias e das suas metas de gestão, bem como do seu desempenho nas áreas do ensino, pesquisa e da extensão, implica considerar questões como o seu assentamento geográfico, o contexto regional e urbano, a distribuição do seu corpo docente, o fluxo de informações e a comunicação entre os seus diferenciados espaços, a dinâmica do seu funcionamento, a convivência entre seus sujeitos, membros de uma comunidade acadêmica, entre muitas outras. (FIALHO, 2005, p.38).

No caso da Uneb, Leal, Novaes e Carneiro (2013, p. 3) salientam:

> Movida pelo ideal de socialização da produção do conhecimento e de formação do cidadão, bem como para a solução dos problemas sociais, regionais e locais, a Uneb foi ampliando seus *Campi* de modo a criar uma maior capilaridade no território baiano. Tal expansão, no entanto, se deu de forma pouco planejada e ordenada. Em alguns casos, sem a devida análise de espaço físico disponível para instalações, verificação da adequação de recursos humanos e equipamentos, ou mesmo consulta à comunidade.

A criação de diversos *campi* ou *multicampi* pode significar maior penetração da Uneb no território baiano, com inserção em 18 Territórios de Identidade, de um total de 27 que compõem o estado da Bahia.

Segundo a Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia (SEPLAN, 2011), por Território de Identidade entende-se o espaço físico, geograficamente definido, geralmente contínuo, caracterizado por critérios multidimensionais, tais como o ambiente, a economia, a sociedade, a cultura, a política e as instituições, e uma população com grupos sociais relativamente distintos, que se relacionam interna e externamente por meio de processos específicos, onde se pode distinguir um ou mais elementos que indicam identidade, coesão social, cultural e territorial.

Com referência ao processo de expansão da Uneb, para Leal, Novaes e Carneiro (2013), a diversidade de atividades oferecidas a partir do ensino, pesquisa e extensão, pode representar um problema na medida em que os custos de operação dessa enorme estrutura são muito elevados.

Nesse sentido, Leal, Novaes e Carneiro (2013) ressaltam que a criação de diversos Departamentos da Uneb envolveu questões políticas e a conciliação de diferentes demandas locais. Em alguns casos, decidiu-se pela implantação de *campi* sem a necessária estrutura física ou quadro de pessoal qualificado.

E ainda, para esses autores,

> No que pese a importância em prover acesso ao ensino superior à população de municípios de menor porte, consideramos que decisões cujas consequências implicam na provisão de recursos públicos e condições materiais e humanas cuja garantia não está estabelecida a priori, não se pode passar ao largo a necessidade de avaliar possíveis consequências das decisões tomadas. Afinal, além de tomar decisões, é função da gestão da universidade garantir condições para sua efetividade. (LEAL; NOVAES; CARNEIRO, 2013, p. 5)

Leal, Novaes e Carneiro (2013) afirmam que é fato insofismável que a gestão da Uneb terá que enfrentar o desafio de lidar com a escassez de recursos financeiros para gerir essa enorme estrutura organizacional.

Nesse sentido, concordamos com Chauí (2003, p. 11) quando afirma:

> Se quisermos tomar a universidade pública por uma nova perspectiva, precisamos começar exigindo, antes de tudo, que o Estado não tome a educação pelo prisma do gasto público e sim como investimento social e político, o que só é possível se a educação for considerada um direito e não um privilégio, nem um serviço.

Após a apresentação da discussão teórica que embasa nosso estudo, passaremos no capítulo seguinte à caracterização da metodologia do trabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 ARRANJO METODOLÓGICO PROPOSTO

Esta pesquisa teve como pretensão conhecer o modelo de gestão vigente na Uneb – tomando-a como seu objeto principal, e o período de 2009 a 2016 como recorte temporal – no que se refere às captações de recursos de fontes externas cujas origens sejam instituições de direito público, bem como conhecer os trâmites político-normativos e organizacionais necessários à celebração de convênios ou instrumentos similares. Para tanto, reconhece-se essa fonte como expressão maior dos recursos de origens externas ao financiamento da instituição, considerando pertinente a compreensão da natureza e dinâmica desse recurso em um cenário de demanda crescente por ensino superior, extensão e pesquisa. Além disso, teve-se em mente a impossibilidade orçamentária do Tesouro da fazenda pública estadual como fonte única desse processo, apesar de ser ela a principal e politicamente compromissada para a manutenção e desenvolvimento das instituições de ensino superior estaduais da Bahia. Para Fialho (2005, p. 15), “pesquisar sobre a universidade é debruçar sobre a tarefa intrigante de abordar um objeto de longa trajetória e muitos desafios”.

Para isso, foram analisados o contexto orçamentário-financeiro e o conjunto normativo que permeia a inserção de fontes externas na instituição, além de se descreverem os desafios enfrentados.

Para este estudo, foi utilizada como modalidade a pesquisa descritiva, exploratória, com delineamento de pesquisa documental.

Segundo Gil (2007), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Já a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Para ele:

> As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc. (GIL, 2007, p.42).

A Uneb, como instituição pública, tem no seu processo de gestão, por embasamento legal, as normas e diretrizes determinadas na Constituição Estadual, no seu Estatuto e nas Resoluções do Conselho Universitário (CONSU). Portanto, esses documentos foram analisados na perspectiva de verificar se, efetivamente, abordam a questão do financiamento externo, e, em caso positivo, de que forma normatizam a questão, buscando, mediante análise desses documentos, compreender o arranjo normativo vigente.

A análise bibliográfica acerca da gestão universitária e do processo de captação de fontes externas subsidiou, também, o estudo ora apresentado.

Após compreendermos como a Uneb delibera o tema, por meio do seu arranjo normativo, e em consequência da compreensão do que a literatura existente sobre gestão universitária nos esclarece, buscamos conhecer de que forma a universidade, enquanto instituição, pretende lidar com a questão do financiamento externo, por intermédio da análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e da escuta dos sujeitos envolvidos: grupo gestor, docentes pesquisadores que já captaram recursos e, ainda, para compreender melhor esse processo, também docentes que nunca participaram dessa dinâmica.

Durante os três anos atuando como Gerente de Convênios e por sete assumindo a Gerência Financeira da UNEB, o que pudemos perceber, ao longo desse período, acabou por embasar a análise da questão apontada neste trabalho.

Após analisar os possíveis entraves, dentro de uma estrutura de *multicampia*, empreendemos esta investigação a partir das dimensões acadêmicas, organizacionais e espaciais que Fialho (2005) propõem acerca do fenômeno da gestão universitária no contexto de *multicampia.*

Para Gatti (2010), o método nasce do embate de ideias, perspectivas, teorias, com a prática. Ele não é somente um conjunto de regras que ditam um caminho. É também um conjunto de crenças, valores e atitudes. Nesse aspecto, os passos desta pesquisa foram:

- Revisão Bibliográfica com construção do referencial teórico.
- Pesquisa Documental, por meio da consulta aos relatórios do período estudado, bem como Relatórios Técnicos, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Resoluções dos Conselhos Universitários;
- Pesquisa de campo com aplicação de questionários e entrevistas com os professores e gestores para identificar o nível de compreensão da organização político-administrativa da Uneb e a inferência a aspectos que contribuem para o aperfeiçoamento das práticas atuais;
- Tabulação dos dados e análise dos resultados das etapas empírica e documental;
- Elaboração do Plano Executivo de Intervenção com vistas ao aperfeiçoamento da organização político-administrativo da Uneb no tocante à organização das atividades e práticas relacionadas ao processo de captação e gestão de recursos obtidos junto a fontes externas ao Tesouro Estadual; e
- Considerações e recomendações finais.

Em relação à pesquisa de campo, utilizamos como instrumentos 3 (três) modelos de questionários, com o propósito de levantar informações que caracterizassem a experiência dos docentes na Uneb que já tivessem captado recursos por meio de editais (Apêndice B), e também dos que nunca os captaram (Apêndice C), tendo por abrangência 100 (cem) docentes com ou sem experiência em captação de recursos. Além disso, buscamos perceber a visão administrativa dos gestores da instituição, tanto que estivessem em processo de captação ou que já haviam captado em outros momentos (Apêndice D). A meta original era atingir 70% (setenta por cento) de questionários respondidos, os quais foram aplicados presencialmente e enviados através de e-mail.

Também foram levantadas, por meio de entrevistas diretas, presenciais, informações sobre a percepção dos gestores da Uneb em relação ao conhecimento da estrutura administrativa e institucional vigente, com relação à captação de recursos e sua importância (Apêndice E). As entrevistas com gestores, entre Pró-Reitores e Assessores Especiais (Administração Central) e Diretores de Departamento totalizou 3 (três) entrevistas.

Acreditamos que os setores e pessoas envolvidas serão os diretamente beneficiados pela pesquisa, ou seja, os que exercem atividades meio e que compõem a estrutura organizacional da Universidade. Considera-se que os resultados poderão suscitar ajustes administrativos que se façam necessários, trazendo para a instituição uma nova análise visando a uma reorientação na busca e alcance do seu papel social.

O levantamento exploratório, bibliográfico e documental, realizado durante a pesquisa, resultou em um diagnóstico do cenário organizacional, subsidiando uma possível intervenção de natureza normativa e organizacional com o propósito de aperfeiçoar as práticas administrativas do processo de gestão dos convênios e outros instrumentos de captação de financiamento externo.

Ao término desta pesquisa, apresentamos uma proposta de intervenção, relacionada a um provável novo arranjo organizacional, administrativo e normativo. A universidade precisa debater, entre outras, a questão sobre as fontes externas, o que não significa dizer que as fontes do Tesouro sejam prescindíveis, mas sim, insuficientes.

4 RESULTADOS OBTIDOS NO ESTUDO DOCUMENTAL E EM CAMPO

No estudo documental realizado com a utilização de questionários, foram estabelecidas três tipologias: o primeiro questionário, com 26 (vinte e seis) perguntas (Apêndice B), foi direcionado aos docentes que tinham experiência em captação de recursos de fontes externas ao Tesouro Estadual, buscando traçar seu perfil, com dados como: ano de ingresso na instituição, formação acadêmica, se possuíam Mestrado ou Doutorado, vinculação a qual departamento, e em quais cursos atuavam. Esse questionário contava com blocos de questões para avaliar a tramitação documental da captação de recursos ainda na Uneb, o setor administrativo e avaliação pós-celebração dos convênios.

O segundo questionário constava de 17 (dezessete) perguntas (Apêndice C), para os docentes que nunca captaram recursos financeiros em fontes externas ao Tesouro Estadual, buscando traçar seu perfil, também com dados como: ano de ingresso na instituição, formação acadêmica, se possuíam Mestrado ou Doutorado, vinculados a qual departamento e em quais cursos atuavam, havendo também questões para avaliar os fatores impeditivos ou restritivos à participação em editais.

O terceiro questionário constava de 13 (treze) perguntas, sendo direcionado a docentes ocupantes de cargos de Direção / Pró-Reitorias, ou seja, gestores, não evidenciando se tinham ou não esse tipo de experiência, mas visando a avaliar, entre outras questões, se o fato de ocuparem um cargo de direção na instituição havia influenciado nas captações de forma diferenciada.

Os questionários foram enviados aos docentes via e-mail institucional e também impressos e distribuídos nos Departamentos do *campus* I, conforme Tabela 3, a seguir:

Tabela 3 – Quantidade de questionários distribuídos

Forma	Enviados	Respondidos	%
Enviados por e-mail institucional	**1.270**	**31**	**2,44**
Impressos e distribuídos no *campus* I	**50**	**27**	**54,00**
Total	**1.320**	**58**	**4,39**

Fonte: Elaborado pela autora.

Os questionários foram enviados através do e-mail institucional para 1.270 (mil duzentos e setenta) docentes e distribuídos entre os departamentos e administração central, em um total de 50 (cinquenta) questionários, sendo dez questionários para cada departamento e outros dez questionários para a administração central.

A aplicação desses questionários sistematizou que, para cada dez exemplares de questionários, quatro eram para docentes que captaram recursos, quatro para os que nunca captaram e dois para gestores. Porém, observamos pouca participação efetiva. Vários docentes prometiam que iriam responder, mas talvez por desenvolverem muitas atividades acadêmicas, não deram o retorno esperado.

No trabalho de campo com a abordagem pessoal, muitos, ao serem abordados de forma amigável pela pesquisadora, quanto a responder a pesquisa, revelaram que não fazem uso do e-mail institucional. Mesmo aqueles que preferiram responder ao questionário impresso e entregue pela pesquisadora, não deram o retorno desejado. Talvez, pelo mesmo motivo apontado acima: as múltiplas atividades assumidas pelos docentes.

Percebemos, entretanto, com a abordagem pessoal, que todos os que foram inicialmente convidados a participar da pesquisa demonstraram bastante interesse no tema pesquisado e predisposição para colaborar.

Quadro 2 – Distribuição categórica das questões investigativas do questionário Modelo 1 (Professores pesquisadores com captação realizada)

Grupo Categórico	Número de questões propostas	Questões propostas
Acadêmica	9	• Ano de ingresso na instituição; • Formação acadêmica; • Mestrado; • Doutorado; • Faz parte de algum programa de pós-graduação *stricto sensu* da Uneb? • Faz parte de algum programa de pós-graduação *stricto sensu* fora da Uneb? • Já participou em quantos editais visando à captação de recursos, através da Uneb? • Na sua experiência, já houve desistência, da sua parte, em alguma proposta de captação previamente aprovada /selecionada? • Como avalia sua experiência em captação de recursos?
Organizacional	14	• Como soube do edital do qual participou? • Caso tenha sido informado pela Uneb, por qual setor? • Contou com orientação técnica de algum setor na Uneb, para elaboração do projeto e/ou plano de trabalho? • Em caso afirmativo, de qual setor recebeu orientação técnica? • O envio do projeto à instituição concedente de recursos foi através da Uneb? • Na sua experiência, já houve alguma proposta de captação que não fosse aprovada / selecionada, pela instituição concedente? • A que fator você atribui, como causa, da não aprovação do projeto submetido? • Quais fatores motivaram a desistência da execução do projeto anteriormente aprovado /selecionado? • Como avalia a atuação do setor/departamento no acompanhamento técnico até a celebração do convênio ou instrumento similar? • Foi informado pela instituição/Uneb da celebração do convênio ou instrumento similar? • Em caso afirmativo, qual setor informou? • Em caso negativo, como se informou? • O objeto proposto no convênio ou instrumento similar foi atingido? • Se o projeto não alcançou os objetivos propostos, quais fatores influenciaram?
Espacial	3	• Vinculação a qual departamento; • Em qual departamento, setor e/ou gerência atua; • Em quais cursos e *campus* atua.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 3 – Distribuição categórica das questões investigativas do questionário Modelo 2 (Professores pesquisadores sem captação realizada)

Grupo Categórico	Número de questões propostas	Questões propostas
Acadêmica	12	• Ano de ingresso na instituição; • Formação acadêmica; • Mestrado; • Doutorado; • Faz parte de algum programa de pós-graduação *stricto sensu* da Uneb? • Faz parte de algum programa de pós-graduação *stricto sensu* fora da Uneb? • Se surgir o interesse em participar de algum edital, saberá a qual setor se dirigir? • Em caso afirmativo, qual(is) setor (es) será(ão)? • Gostaria de receber informações sobre editais abertos, pertinentes a sua área de atuação?
Organizacional	5	• Fez algum tipo de cursos ou capacitação em captação de recursos? • Que fatores avaliam como impeditivos ou restritivos a sua participação em edital(is) de financiamento para as atividades de ensino, pesquisa e extensão na Uneb? • Teve conhecimento de algum edital de financiamento para as atividades de ensino, pesquisa e extensão através da Uneb? • Teve conhecimento de algum edital de financiamento para as atividades de ensino, pesquisa e extensão através de outras instituições? • Qual o melhor canal de comunicação para os docentes receberam informações acerca de editais de financiamento para atividades de ensino?
Espacial	3	• Vinculação a qual departamento; • Em qual departamento, setor e/ou gerência atua; • Em quais cursos e *campus* atua.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 4 – Distribuição categórica das questões investigativas do questionário Modelo 3 (Gestores com captação realizada)

Grupo Categórico	Número de questões propostas	Questões propostas
Acadêmica	3	• Formação acadêmica; • Mestrado; • Doutorado.
Organizacional	9	• Atuou por quanto tempo como gestor, na Uneb? • Possui experiência como gestor em outra instituição? • Como soube da vinculação do edital/projeto ao seu departamento, pró-reitoria ou setor de atuação? • Caso tenha sido informado pela Uneb, por qual setor? • Quantos editais visando captação de recursos, já tiveram origem em seu departamento, pró-reitoria ou setor de atuação? • Quantos editais visando captação de recursos, já tiveram origem em seu departamento, pró-reitoria ou setor de atuação? • Como avalia o trâmite interno das captações de recursos de fontes externas ocorridas na sua gestão? • Para qual atividade houve captação? • As atividades educacionais desenvolvidas pelos recursos externos têm atingido os objetivos propostos no objeto do convênio?
Espacial	1	• Atua em qual departamento, setor, pró-reitoria e/ou gerência em que atua (citar todos).

Fonte: Elaborado pela autora.

Os questionários buscaram obter informações que subsidiassem a compreensão quanto ao fenômeno da organização política, normativa e administrativa das práticas de captação e gestão de recursos junto a fontes externas de direito público no âmbito da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) no período de 2013-2016, considerando as perspectivas categóricas: acadêmica, organizacional e espacial (FIALHO, 2005).

Como já citado, foram enviados, através do e-mail institucional, para todos os docentes cadastrados na lista de contato da Uneb. A ideia em utilizar esse meio de comunicação era a de cobrir todos os departamentos. Porém, verificamos uma baixa participação dos docentes, ao não responderem dentro do tempo solicitado.

Complementarmente, para aumento na cobertura populacional da pesquisa, adotamos a abordagem presencial no *campus* I, sendo entregues aos docentes nos departamentos nos quais estes desenvolvem suas atividades, considerando que a pesquisadora também atua profissionalmente neste *campus.*

Observamos que muitos docentes do *campus* I preferiram responder ao questionário impresso, sendo que alguns informaram que acessam muito pouco o e-mail institucional. Nesse sentido, inferimos que a instituição deve realizar alguma iniciativa de institucionalização dos e-mails internos, considerando ser esse o principal mecanismo de comunicação da universidade com seus colaboradores, especialmente os professores.

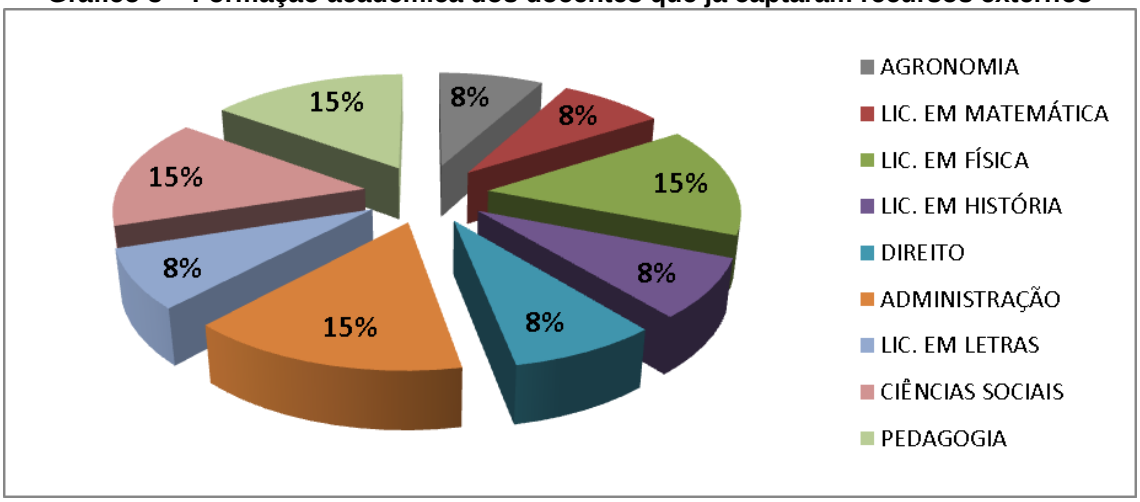
4.1 RESULTADOS SOB A PERSPECTIVA ACADÊMICA

A perspectiva acadêmica buscou identificar o campo de formação dos sujeitos respondentes da pesquisa, a existência de titulação em nível de doutorado ou mestrado, a participação em programas de pós-graduação *stricto sensu*, a experiência em participação em editais de financiamento e a inferência quanto a fatores possivelmente impeditivos para sua participação em editais de captação de recursos de fontes externas, segundo a avaliação desses sujeitos.

Identificamos o ano de ingresso na instituição, para registrar o tempo de experiência de docência na Uneb, e nesse sentido, registramos a participação tanto de docentes com mais tempo de ingresso (dos que responderam, o mais antigo ingressou em 1974), como daquele com menos tempo, em 2013.

Na identificação da formação acadêmica dos pesquisados, verificamos a diversidade no campo das formações profissionais, considerando a própria multiplicidade de oferta de cursos da universidade nos campos das ciências humanas, sociais aplicadas, saúde e exatas. Nesse sentido, identificamos respondentes pedagogos, contadores, sociólogos, administradores, agrônomos dentre outros, conforme evidenciado nos Gráficos 3, 4 e 5.

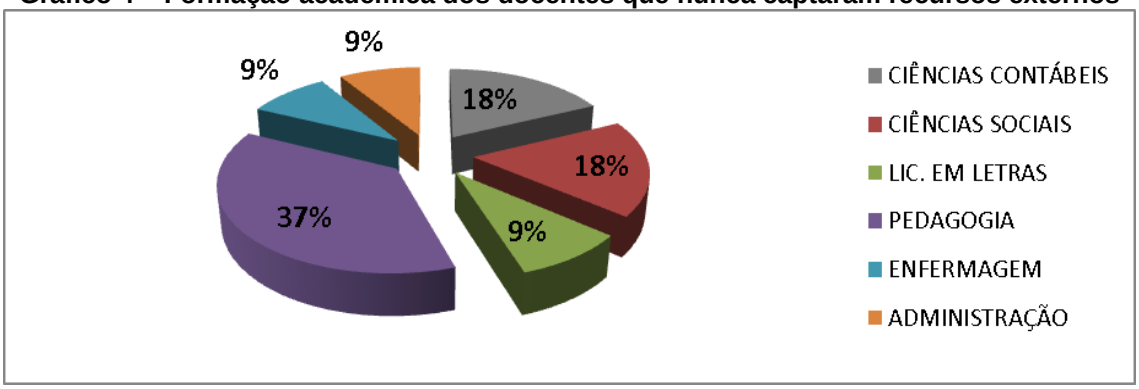
Gráfico 3 – Formação acadêmica dos docentes que já captaram recursos externos



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme evidenciado no Gráfico 3, 15% dos respondentes possuem formação em licenciatura em Física, 15% em Administração, 15% em Pedagogia, 15% em ciências Sociais, 8% em Agronomia, 8% em licenciatura em Matemática, 8% em licenciatura em História, 8% em Direito e outros 8% possuem formação em licenciatura em Letras, demonstrando a existência, na Uneb, das várias áreas acadêmicas que demandam captações de recursos.

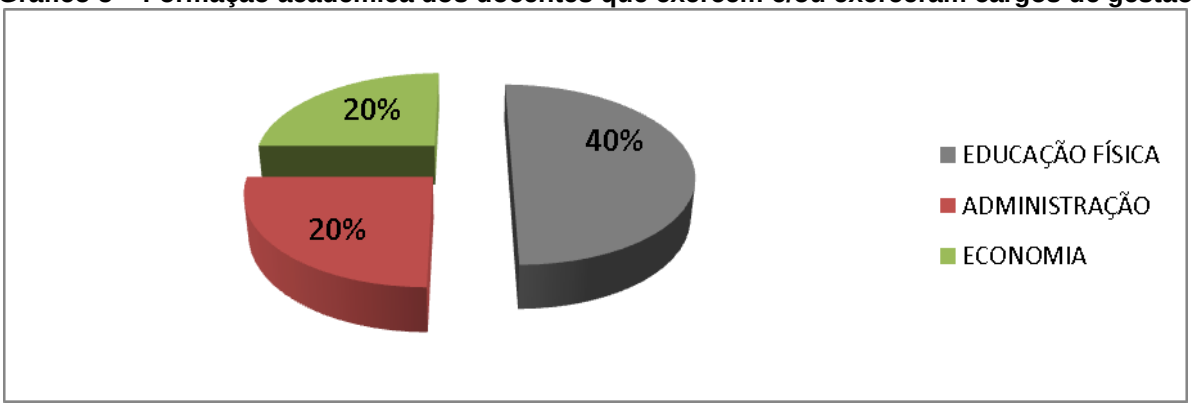
Gráfico 4 – Formação acadêmica dos docentes que nunca captaram recursos externos



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme evidenciado no Gráfico 4, 37% dos respondentes possuem formação em Pedagogia, 18% em Ciências Contábeis, 18% em Ciências Sociais, 9% são licenciados em Letras, 9% são bacharéis em Administração e outros 9% possuem formação em Enfermagem, demonstrando que não há diferenciação com relação às várias áreas acadêmicas e capacidade em captar recursos.

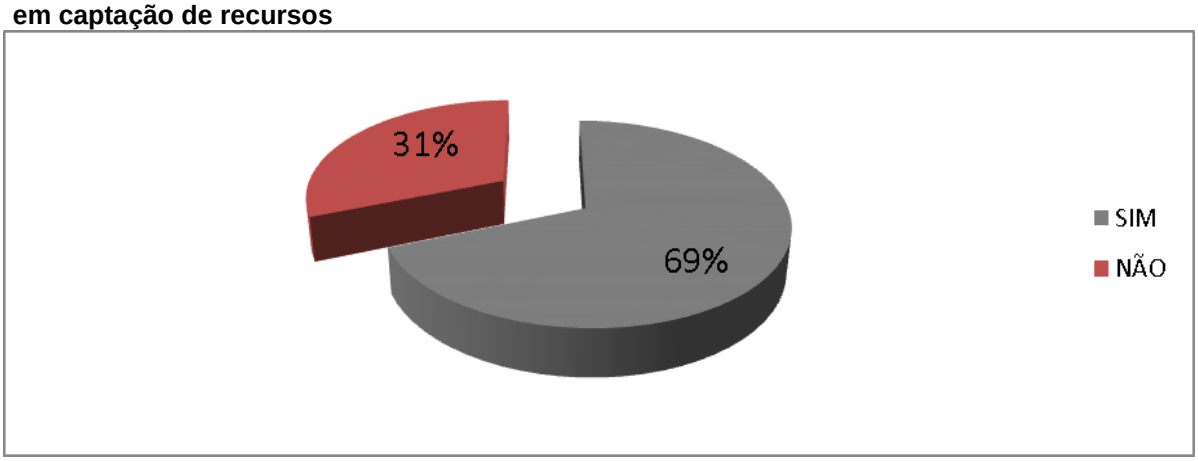
Gráfico 5 – Formação acadêmica dos docentes que exercem e/ou exerceram cargos de gestão



Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 5, relativo à formação acadêmica dos docentes que exercem e/ou exerceram cargos de gestão, demonstra que, dentre os respondentes, 40% possuem formação em Educação Física, 20% em Administração e outros 20% em Economia. Essa informação evidencia que os cargos de gestão, na Uneb, são ocupados por docentes nas mais diversas formações acadêmicas.

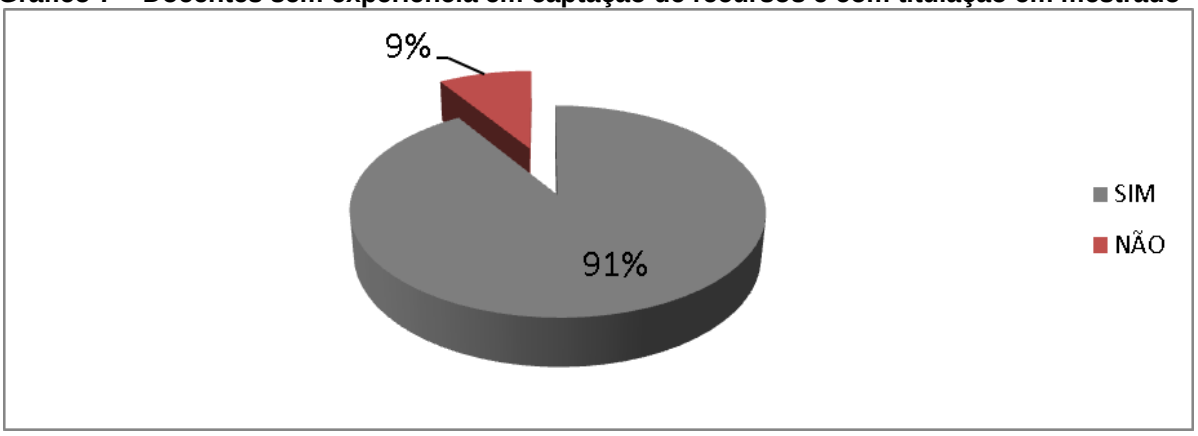
Gráfico 6 – Titulação acadêmica em mestrado e doutorado dos docentes com experiência em captação de recursos



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme a pesquisa 100% dos docentes, com experiência em captação de recursos, afirmaram possuir a titulação em Mestrado. Quanto a terem a titulação em Doutorado, verificamos que 69% afirmaram serem doutores, e apenas 31% dos pesquisados com experiência em captação de recursos responderam negativamente a essa questão.

Gráfico 7 – Docentes sem experiência em captação de recursos e com titulação em mestrado

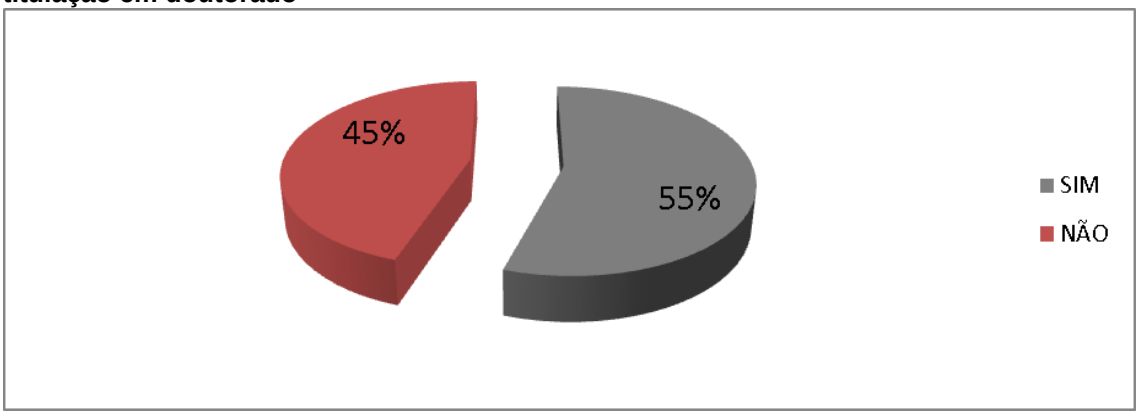


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme evidenciado no Gráfico 7, dentre os respondentes sem experiência em captação de recursos, 91% possuíam a titulação em mestrado, sendo que 9% ainda não tinham esse título.

Os resultados da pesquisa permitem inferir que, dentre os professores que não possuem experiência em captação de recursos, a maioria tem titulação em mestrado. Isso indica a existência de um expressivo contingente de professores com titulação em mestrado e doutorado à margem do processo de captação de recursos externos para as atividades de pesquisa e extensão, talvez sinalizando, inclusive, a baixa aderência desses docentes a tais atividades em si, e não somente para com o movimento de captação de recursos externos, o que significa clara limitação do exercício institucional da universidade face à "ausência" docente nessas perspectivas.

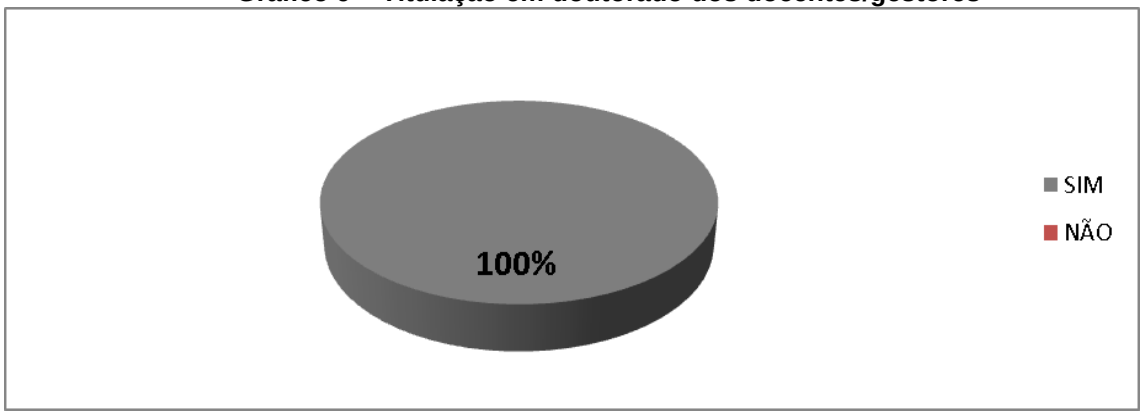
Gráfico 8 – Quantitativo de docentes, sem experiência em captação de recursos, com titulação em doutorado



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme evidenciado no Gráfico 8, dentre os pesquisados, 55% têm a titulação de doutorado, sendo que 45% não têm essa titulação. Embora a maioria possua a titulação de Doutor, ainda assim, não possuem experiência em captação de recursos.

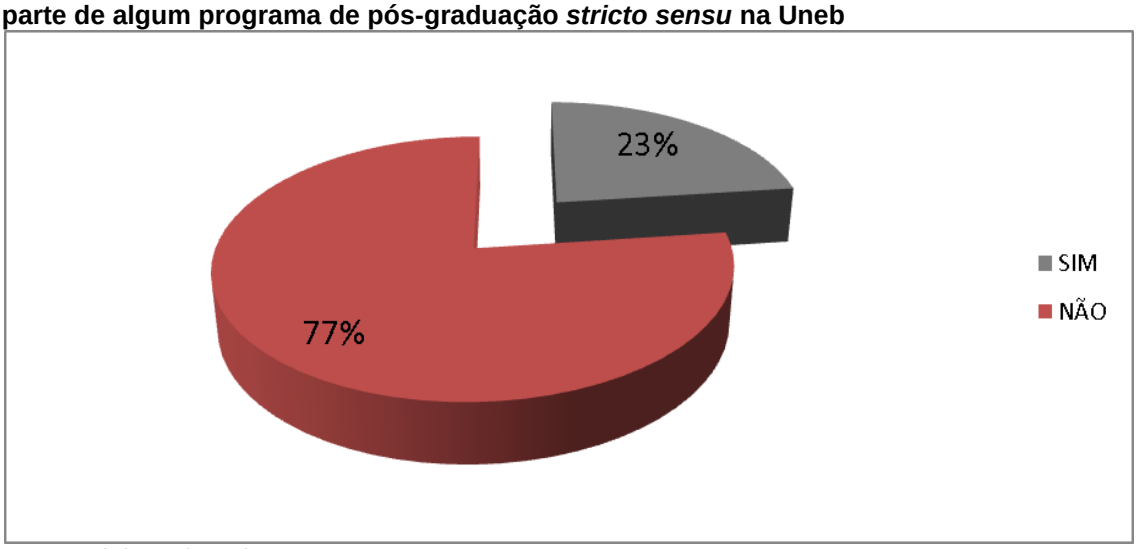
Gráfico 9 – Titulação em doutorado dos docentes/gestores



Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 9 evidencia que, dentre os respondentes da pesquisa, a totalidade dos gestores possuía titulação em doutorado, o que sinaliza um movimento consistente de contingente de docentes na inserção das atividades de pesquisa e extensão, assim como da perspectiva de captação de recursos externos para o financiamento das atividades.

Gráfico 10 – Docentes que possuem experiência em captação de recursos e que fazem parte de algum programa de pós-graduação *stricto sensu* na Uneb



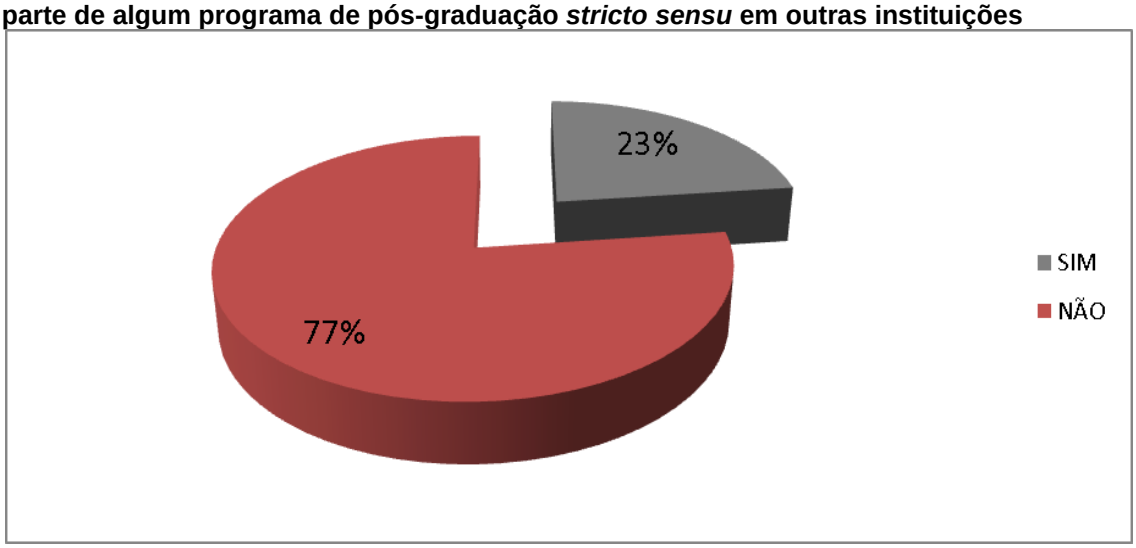
Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os docentes que possuem experiência de captação de recursos por meio de editais, ficou evidenciado, conforme ilustrado no Gráfico 10, que 77% dos

respondentes da pesquisa não participam de programas de pós-graduação *stricto sensu* na própria Uneb, consequentemente, 23% desses docentes estão inseridos em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Os dados evidenciam que existe uma “capacidade ociosa” da condição docente, uma vez que quase 3/4 dos professores com titulação de doutorado respondentes da pesquisa não estão inseridos em programas de pós-graduação *stricto sensu* da universidade.

Considerando-se que, para a manutenção do status de universidade faz-se imprescindível a existência de três programas de doutorado pela instituição, sinaliza-se a necessidade de uma ação político-administrativa de melhor capitalização desses talentos humanos, direcionando-os à ampliação da oferta de programas de pós-graduação *stricto sensu* da Uneb, o que efetiva, de fato, a missão institucional da universidade.

Gráfico 11 – Docentes que possuem experiência em captação de recursos e que fazem parte de algum programa de pós-graduação *stricto sensu* em outras instituições



Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os respondentes com experiência em captação de recursos, 77% não participam de programas de pós-graduação *stricto sensu* em outras instituições e, consequentemente, 23% dos docentes participam de programas de pós-graduação *stricto sensu* em outras instituições universitárias.

Gráfico 12 – Docentes que não fazem parte de programa de pós-graduação *stricto sensu* nem na Uneb, nem em outras instituições

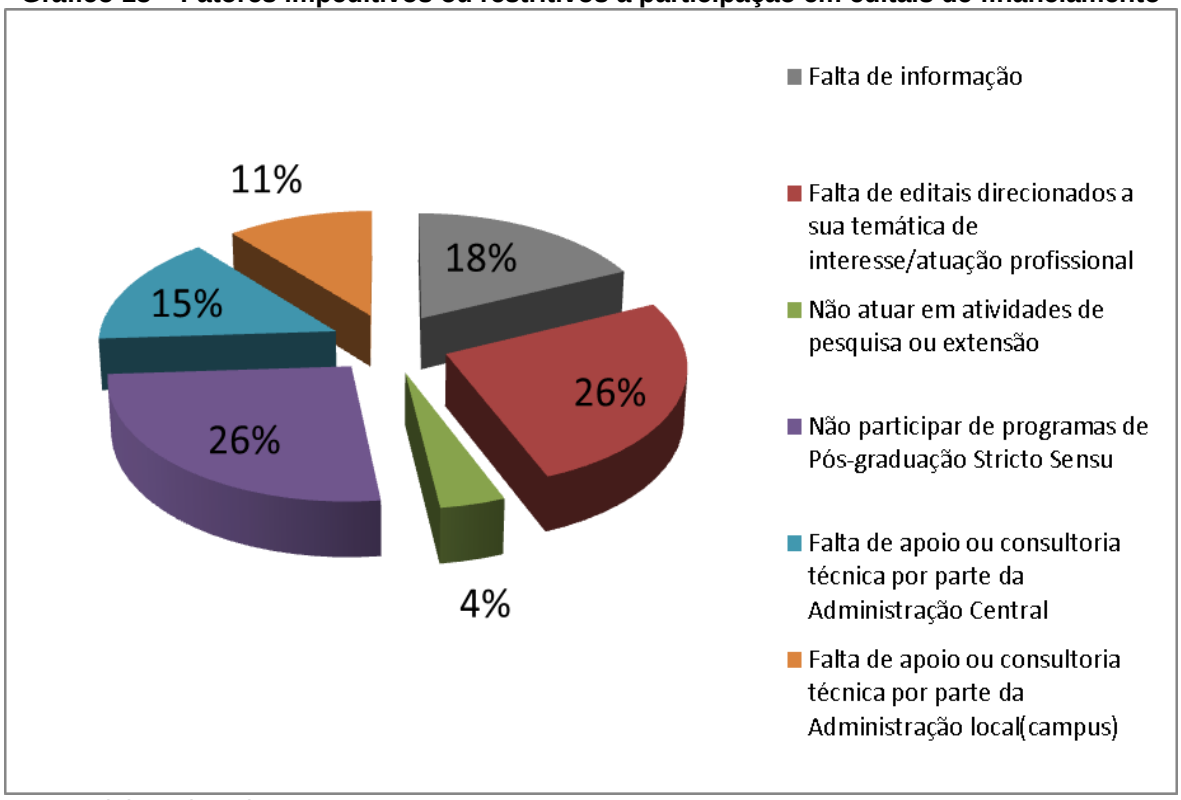
Fonte: Elaborado pela autora.

Observamos que os docentes que nunca captaram recursos, respondentes da pesquisa, em sua totalidade, não fazem parte de nenhum programa de pós-graduação *stricto sensu* tanto na Uneb quanto em outras instituições, conforme evidenciado no Gráfico 12. Os dados evidenciam, igualmente, que existe uma "capacidade ociosa" da condição docente uma vez que professores com titulação de doutorado, respondentes da pesquisa, não estão inseridos em programas de pós-graduação *stricto sensu* tanto da própria universidade quanto de outras instituições.

Os docentes respondentes da pesquisa apontaram diversos fatores como impeditivos ou restritivos a sua participação em editais de financiamento para atividades de ensino, pesquisa e extensão na Uneb.

Conforme evidenciado no Gráfico 13, a seguir, dentre os respondentes da pesquisa ficou evidenciado que 26% informaram que não submetem projetos a editais em função da não aderência às suas áreas de interesse/atuação profissional; outros 26%, porque não participam de programas de pós-graduação *stricto sensu*; 18% acusaram falta de informação; outros 15% acusaram falta de apoio ou consultoria técnica por parte da Administração Central; 11% acusaram falta de apoio ou consultoria técnica por parte da administração local (*campus*); e 4% justificam que não atuam em atividades de pesquisa ou extensão.

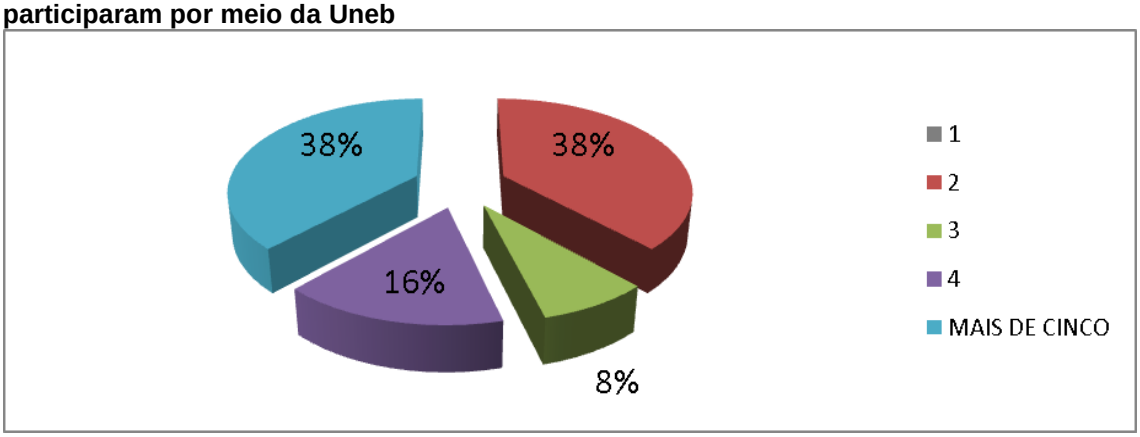
Gráfico 13 – Fatores impeditivos ou restritivos à participação em editais de financiamento



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme evidenciado no Gráfico 14, no que diz respeito ao nível de experiência dos docentes na participação de projetos de captação de recursos, via edital, dentre os respondentes da pesquisa, 38% já participaram de cinco ou mais processos de captação; outros 38% já participaram somente em dois processos de captação; 16% já participaram em quatro desses processos; e 8% já participaram em três deles.

Gráfico 14 – Quantitativo de editais visando à captação de recursos que os docentes já participaram por meio da Uneb



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisarmos a perspectiva acadêmica, verificamos que muitos docentes das diversas áreas acadêmicas da universidade possuem qualificação adequada, alguns têm experiência em captação de recursos, no entanto, talvez ainda não exista uma iniciativa institucional que os incentive a participar de iniciativas de captação de recursos externos como uma prática acadêmica e organizacional.

4.2 RESULTADOS SOB A PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

Após análise em documentos próprios da Universidade, com foco especialmente no tocante à questão de captação de recursos financeiros, verificamos que no Estatuto da Uneb (BAHIA, 2012), que é o conjunto de regras que estabelecem o funcionamento da instituição, no caput do Art. 70, capítulo II – Da Receita, faz-se um detalhamento dos tipos de recursos que constituem as receitas na universidade, sendo que o parágrafo 1º prevê que a Uneb poderá celebrar contratos, convênios, ajustes e congêneres.

Ao analisarmos o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), período de 2013 a 2017 (UNEB, 2013), verificamos que o capítulo 12 aborda os aspectos financeiros e orçamentários, reconhecendo que as restrições orçamentárias e financeiras são fatores críticos limitantes no desenvolvimento das ações na universidade e que, diante dessa realidade, há a necessidade de implementação de uma política consistente de captação de recursos, ressaltando, ainda, que deveriam ser adotadas estratégias para a atração de novos recursos financeiros de outras fontes de financiamento.

O PDI 2013-2017 da Uneb tinha como meta, à época em que foi planejado, “agregar aos recursos do Tesouro o mínimo de 65 milhões de reais a cada ano, no quinquênio que se seguia” (UNEB, 2013, p.49). Todavia, depois de decorridos quatro anos, não encontramos dados avaliativos do alcance dessa meta, e mesmo que não seja este o foco de nossa pesquisa, tal preocupação denota e reforça a percepção de que alguns procedimentos organizacionais e administrativos ainda se encontram indefinidos.

Embora exista um plano que visa a atingir uma meta essencial, que seria a sustentabilidade financeira da universidade, na prática há um *déficit* de procedimentos administrativos que garantam a efetividade dessa ação, o que nos leva a inferir que, talvez, isso seja resultante de uma desarticulação administrativa

interna e específica no campo organizacional capaz de substantivar essa intenção política.

A ausência de uma normatização específica para captação de recursos favorece para que as metas planejadas nem sempre sejam alcançadas com efetividade.

A superação do possível patamar de improvisação das práticas desse campo, a dinamização e aceleração dos processos administrativos dessa natureza e a capacitação e aperfeiçoamento técnico dos servidos envolvidos com esse gerenciamento, talvez represente esforços a serem realizados em busca da efetivação de um contexto mais favorável à gestão dos recursos externos captados no âmbito da universidade.

Retornando a análise do PDI, há, conforme as Tabelas 4 e 5, Receitas da Uneb/Despesas da Uneb (UNEB, 2013, p. 51-2), respectivamente, uma previsão de arrecadação de receitas além dos Recursos do Tesouro, bem como também a fixação das despesas.

A Tabela 4 retrata parcialmente as Receitas Intraorçamentárias Correntes, nos exercícios de 2013-2017. Não foram segregadas as receitas oriundas da Transferência do Estado/Recursos do Tesouro das receitas diretamente arrecadadas pela Uneb, por não se constituírem escopo desta pesquisa.

Tabela 4 – Parcial – Receita (apenas receitas intraorçamentárias correntes)

Receita Intraorçamentárias correntes	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
TOTAL	13.425.287	14.607.458	15.559.457	16.750.821	17.647.925

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (UNEB, 2013, p. 51-52).

A Tabela 5, a seguir, retrata parcialmente as Outras Despesas correntes e Despesas de Capital estimadas em Outras Fontes, nos exercícios de 2013-2017. Obviamente não foram estimadas Despesas de Pessoal e encargos em Outras Fontes. Essas Despesas Correntes são estimadas em Fontes do Recurso do Tesouro.

Tabela 5 – Parcial – Despesas (apenas despesas de outras fontes)

DESPESAS	2013	2014	2015	2016	2017
Outras Despesas correntes	41.713.571	45.270.953	48.223.775	51.358.320	54.696.611
Despesas de Capital	402.000	553.130	586.758	624.898	665.516
TOTAL	42.115.571	45.824.083	48.810.533	51.983.218	55.362.127

Fonte: Elaborado pela autora.

Nossa pesquisa avançou, no âmbito do PDI, à análise do Plano de Metas 2016-2017, um documento ainda atual. Nesse contexto, verificamos que, de acordo com esse documento, o Plano se caracteriza como um instrumento de planejamento, que reúne em seu conteúdo as ações consideradas prioritárias para o atendimento das demandas mais imperativas da universidade.

O Plano de Metas (UNEB, 2016) está baseado em cinco eixos estratégicos: Formação Cidadã e Profissional; Produção e Difusão do Conhecimento; Acesso e Permanência com Qualidade; Articulação Universidade e Sociedade; Democratização, Descentralização e Transparência.

Os valores financeiros previstos, para 2016, no Plano de Metas (UNEB, 2016, p.49) visando a atender às metas definidas em cada eixo, totalizaram aproximadamente R$ 35 milhões, na fonte 114, sendo previstas, em outras fontes, um quantitativo em torno de R$ 9 milhões.

Para o exercício de 2017, o Plano de Metas previu, na Fonte 114, algo em torno de R$ 36 milhões, sendo em Outras Fontes o valor de R$ 19 milhões (UNEB, 2016, p.49).

Tabela 6 – Previsão de arrecadação de receitas (2016-2017)

Fonte/Exercício	2016	2017
Fonte 114	35.905.183,00	35.867.023,43
Outras Fontes	9.162.695,41	19.644.722,07
Total	**46.067.878,41**	**55.511.715,50**

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Plano de Metas 2016-2017 (UNEB, 2016, p. 49)

O Plano de Metas define o total de investimentos tanto por eixo, como por unidade (Setor). As unidades que precisarão de recursos de outras fontes são: Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA); Pró-Reitoria de Ações Afirmativas (PROAF); Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (PRAES); Unidade Acadêmica de Educação a

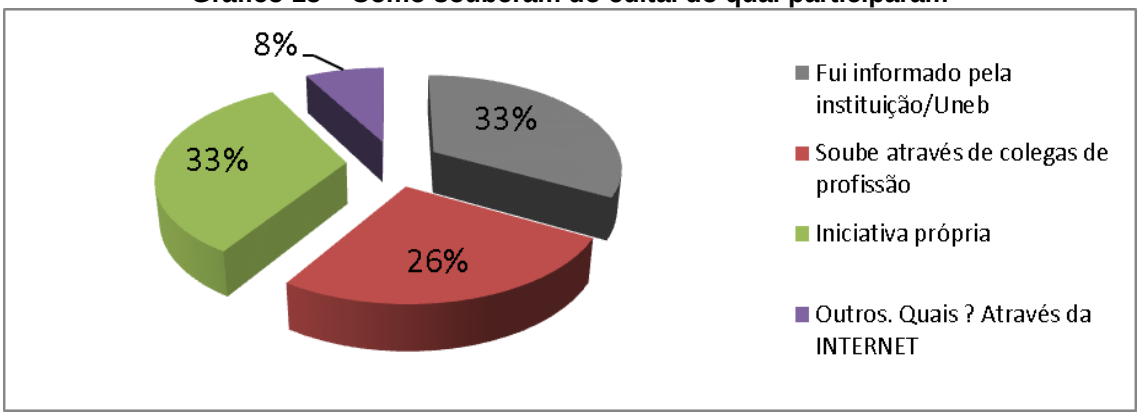
Distância (UNEAD); Assessoria Especial (ASSESP); Serviço Médico, Odontológico e Social (SMOS); e a EDITORA.

Porém, para que essas metas administrativas, sobretudo as financeiras, sejam alcançadas, é necessário que atividades operacionais ocorram, no cotidiano da universidade, por meio de seus técnicos, através de uma estrutura administrativa adequada. Analisando esse mesmo Plano, verificamos que nas pró-reitorias, acima citadas, que têm por meta captações de recursos em outras fontes de financiamento, não há uma estrutura capaz de assegurar o alcance do que foi pretendido, seja por questões finalísticas (cada pró-reitoria tem a sua finalidade bastante definida), seja por quadro técnico não capacitado para esse fim.

Existe a previsão, por exemplo, que a PROINFRA – Pró-Reitoria de Infraestrutura, que tem por responsabilidade as construções prediais e reformas, deverá captar recursos com vistas à realização de obras em diversos *campi,* porém, não ficou definido no Plano de Metas como e onde essa captação de fato ocorrerá. Observamos que esse tipo de captação financeira, de ordem administrativa, tipo obras, que visam a custear despesas de manutenção, uma vez previsto, dificilmente será captado por docentes.

Os docentes com experiência em captação afirmam ter tido conhecimento do edital do qual participaram através da Uneb, bem como por colegas de profissão ou até mesmo por iniciativa própria. Esse dado demonstra que há um interesse por parte dos docentes em captar recursos, conforme podemos verificar no Gráfico15.

Gráfico 15 – Como souberam do edital do qual participaram



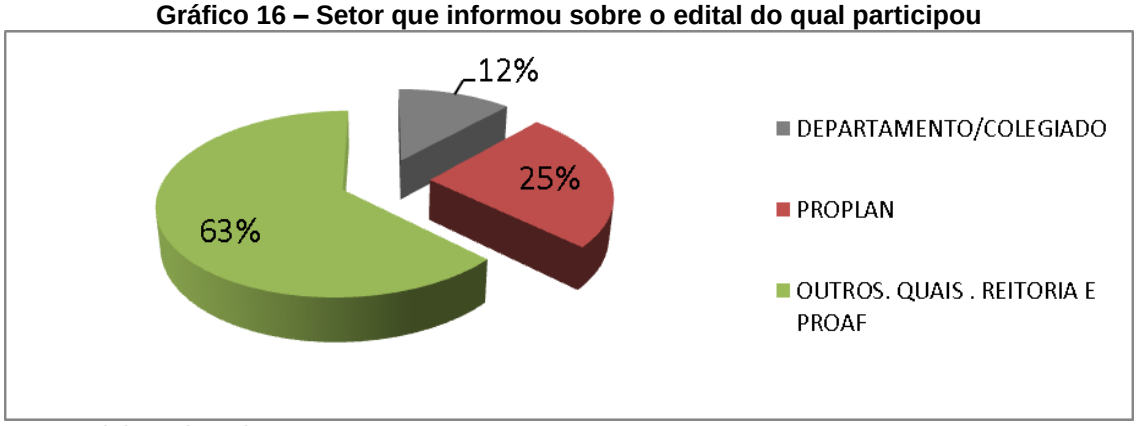
Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme evidenciado no Gráfico 15, dentre os respondentes da pesquisa ficou evidenciado que 33% souberam da existência de editais de financiamento por

meio da própria Uneb; outros 33%, por iniciativa própria; 26%, por colegas de profissão; e 8% afirmaram terem conhecimento por meio da internet.

Aos que foram informados pela Uneb, perguntamos por qual setor houve a informação. Verificamos que a instituição não centraliza essa prática em um setor específico como centro de divulgação, conforme evidenciamos no Gráfico 16.

Gráfico 16 – Setor que informou sobre o edital do qual participou

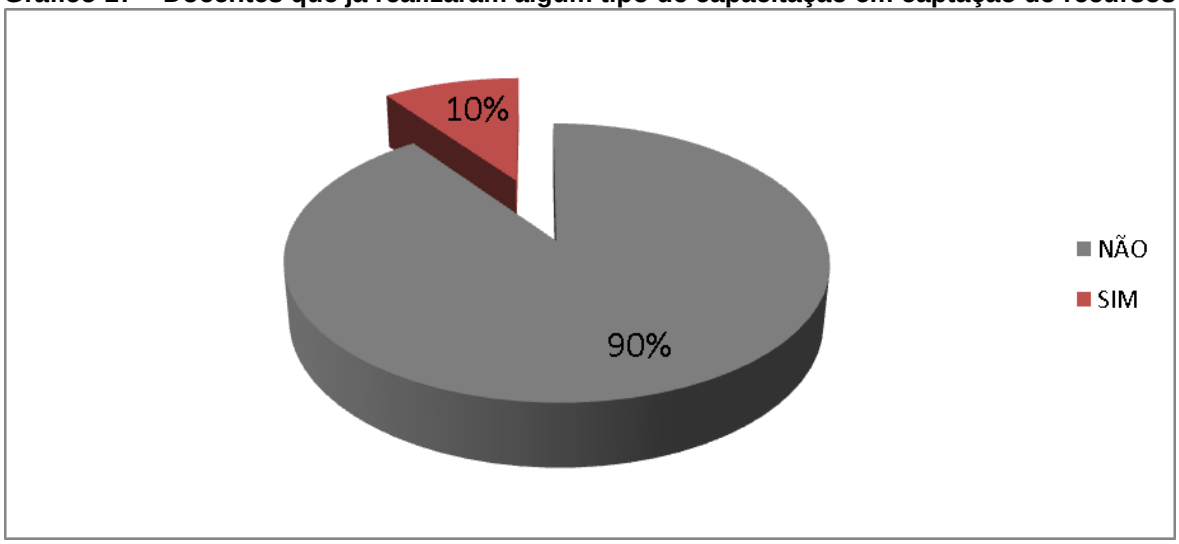


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme evidenciado no Gráfico 16, dentre os respondentes da pesquisa, 63% souberam da existência de editais de financiamento por outros setores; 25%, por meio da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN); outros 12%, através de setores que não têm por função o acompanhamento dos editais. Esse fato evidencia que o fluxo interno de informações acerca de editais e convênios não segue um trâmite adequado.

Conforme os resultados obtidos, com relação ao questionamento sobre a realização de alguma capacitação ou curso em captação de recursos, apenas 10% dizem ter realizado algum tipo de formação nesse sentido; 90% acusaram não ter realizado nenhum tipo (Gráfico 17). Esse dado demonstra que não houve e que não há uma diretriz definida na própria organização/instituição com vistas à preparação do corpo docente em realizar de forma técnica e eficiente as captações de recursos de fontes externas ao orçamento do Tesouro, sinalizando claramente a desarticulação de uma política que dê formato organizacional a essa prática.

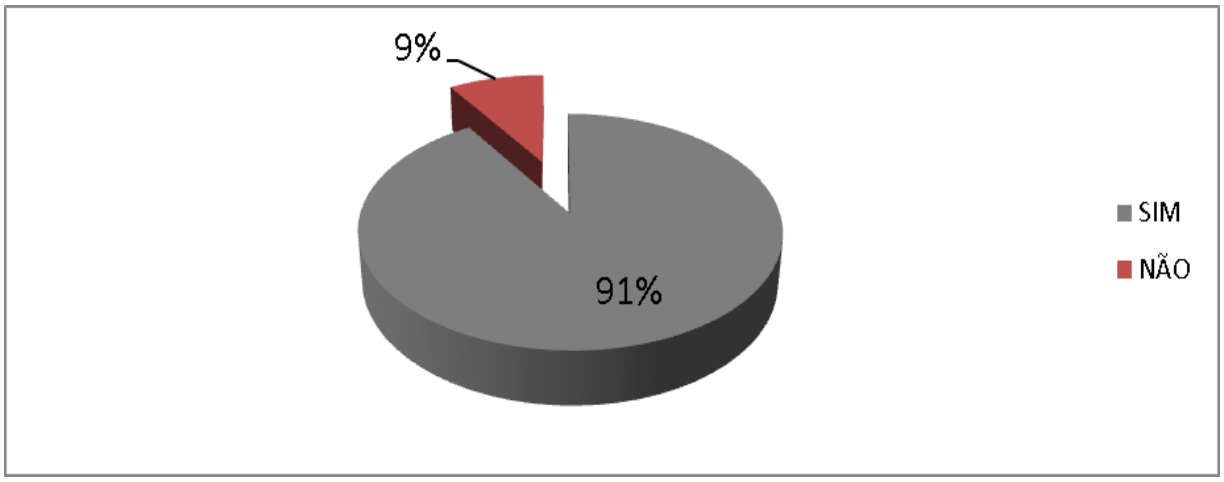
Gráfico 17 – Docentes que já realizaram algum tipo de capacitação em captação de recursos



Fonte: Elaborado pela autora.

A informação relativa à divulgação dos editais de financiamento de atividade de ensino, pesquisa e extensão aos docentes através da Uneb, segundo os respondentes da pesquisa, tem ocorrido, conforme demostra o Gráfico 18.

Gráfico 18 – Quantitativo dos docentes sem experiência em captação de recursos que tiveram conhecimento de algum edital de financiamento de ensino, pesquisa e extensão através da Uneb



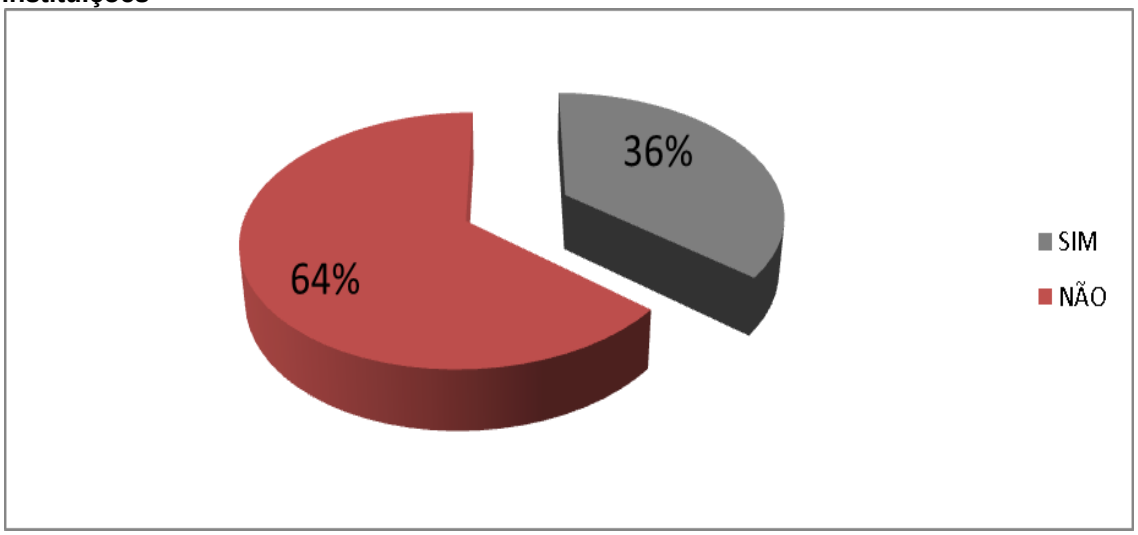
Fonte: Elaborado pela autora.

Ficou evidenciado que 91%, embora não tenham participado, já receberam alguma informação da Uneb relativa a algum edital de captação de recursos. Talvez essa informação sinalize que, além de informar aos docentes, a instituição poderá estimular a captação por meio da análise de possíveis propostas de projeto, subsidiando a elaboração do plano de trabalho, com vistas a uma efetiva captação.

Outrossim, os resultados obtidos evidenciam o acesso à informação de editais de financiamento junto à comunidade de docentes mediante outras fontes, tais como

FAPESB, USP, Capes e CNPq, dentre as mais citadas, conforme evidenciado no Gráfico 19.

Gráfico 19 – Quantitativo dos docentes que tiveram conhecimento de algum edital de financiamento de atividades de ensino, pesquisa ou extensão por meio de outras instituições

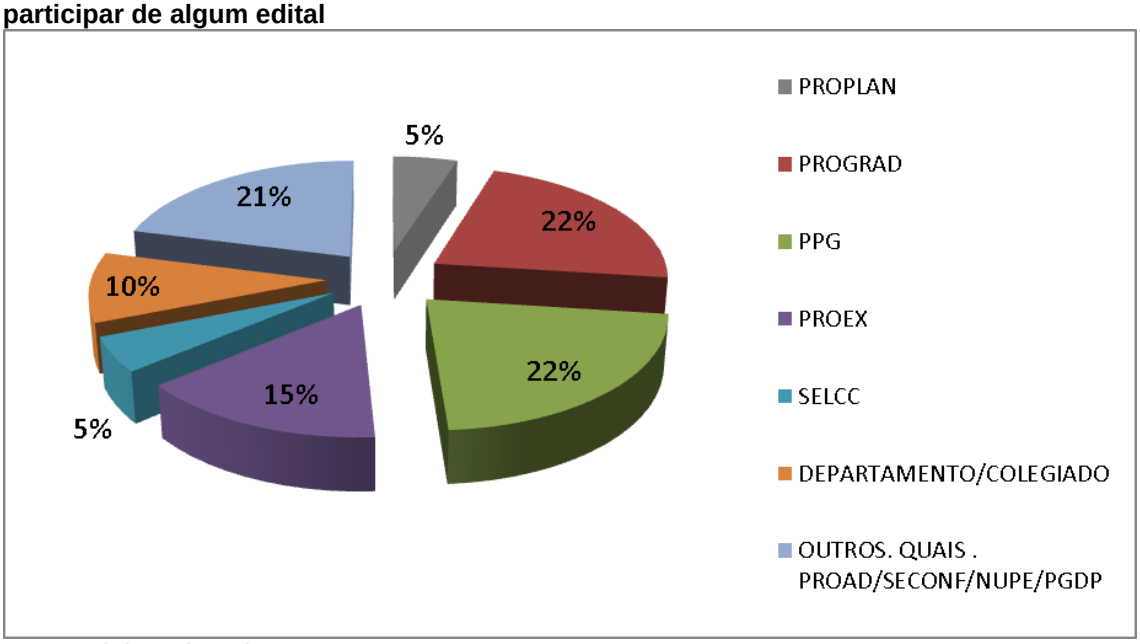


Fonte: Elaborado pela autora.

Ficou evidenciado no Gráfico 19 que, dentre os respondentes da pesquisa, 64% não souberam da existência de editais de financiamento através de outras instituições, enquanto 36% souberam. Esse percentual demonstra que a Uneb enquanto instituição talvez não esteja acompanhando e atualizando as informações pertinentes aos editais lançados. Ou, se assim estiver realizando, a universidade não está realizando adequadamente sua divulgação.

Quanto ao interesse em participar de algum edital, foi questionado se saberiam a qual setor se dirigir na Uneb para obter informações. A maioria, 64% dos respondentes, afirmou saber. Em seguida, questionamos qual setor seria.

Gráfico 20 – Setores a que os docentes pretendem se dirigir, caso haja interesse em participar de algum edital



Fonte: Elaborado pela autora.

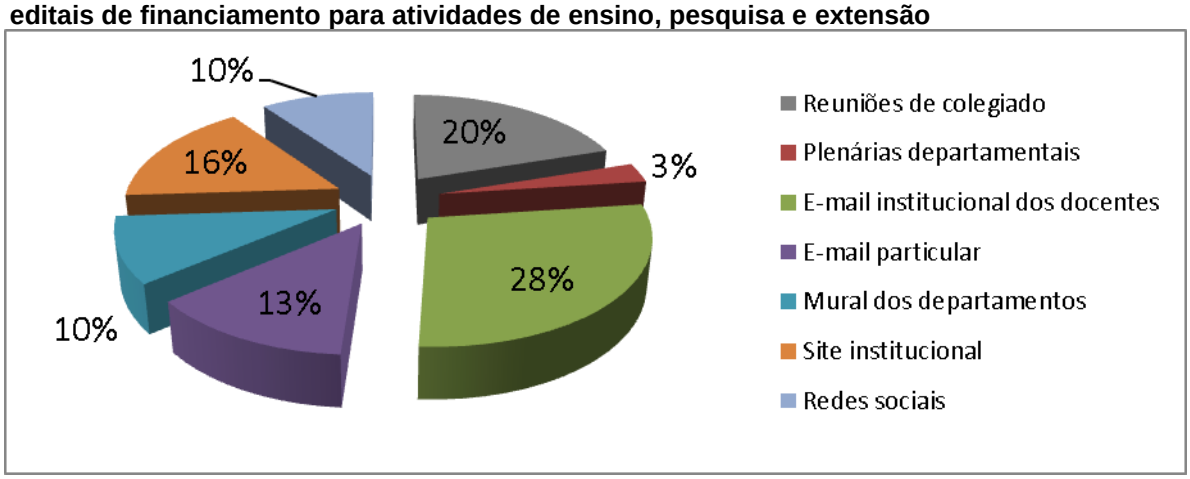
Conforme evidenciado no Gráfico 20, dentre os respondentes da pesquisa, 22% indicaram que procurariam a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD); 22% se dirigiriam à Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PPG); 21% procurariam por diferentes setores; 15% se encaminhariam à Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), 10% procurariam seus respectivos departamentos de origem; 5% procurariam a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e outros 5% buscariam a Secretaria Especial de Licitação Contratos e Convênios (SELCC).

Cada um desses setores apontados não tem na sua atividade finalística a captação de recursos, embora tenham atuação direta ou indireta com a pesquisa, a extensão ou a graduação. Essas informações demonstram que não está claro qual setor inicialmente dará a devida orientação ao docente interessado em captar recursos de fontes externas, pois foram também apontados setores como a Pró-Reitoria de Administração (PROAD), a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PGDP) e a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD). O fato de essas Pró-Reitorias serem identificadas como órgãos de informação acerca de captação de recursos demonstra a precariedade da compreensão administrativa dos docentes em relação à universidade e a fragilidade da organização administrativa das práticas relacionadas ao processo de captação de recursos externos por meio de editais na perspectiva dos docentes.

Não há na instituição um setor específico para o acompanhamento desde o surgimento do edital até a celebração do convênio ou instrumento similar que assegure o devido acompanhamento da execução financeira e contábil e posterior prestação de contas. Essas fases, para melhor entendermos a dinâmica organizacional, se concretizam separadamente entre alguns setores. Atualmente, estão sendo realizadas por intermédio da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), que é um órgão responsável pelo planejamento, programação, orçamento, acompanhamento e avaliação dos planos global e setorial da universidade. Entre suas atribuições está a de elaborar projetos destinados à identificação de oportunidades e fontes alternativas de financiamentos, mas deve-se lembrar também da Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios (SELCC) – responsável pela celebração dos convênios –, e da Secretaria Especial Contábil e Financeira (SECONF) – responsável pela prestação de contas dos convênios. Talvez a SELCC seja a mais apropriada para concentrar as fases, desde a divulgação do edital, celebração do convênio e acompanhamento da execução orçamentária, financeira e contábil, bem como a prestação de contas.

Também questionados sobre o interesse em obter conhecimentos a respeito de editais abertos, pertinentes a sua área de atuação, todos os docentes que responderam, em sua totalidade, desejam essa informação, bem como sobre qual o melhor canal para a comunicação, tendo sido indicados os que estão evidenciado no Gráfico 21.

Gráfico 21 – Qual o melhor canal para a comunicação para receberem informação acerca de editais de financiamento para atividades de ensino, pesquisa e extensão

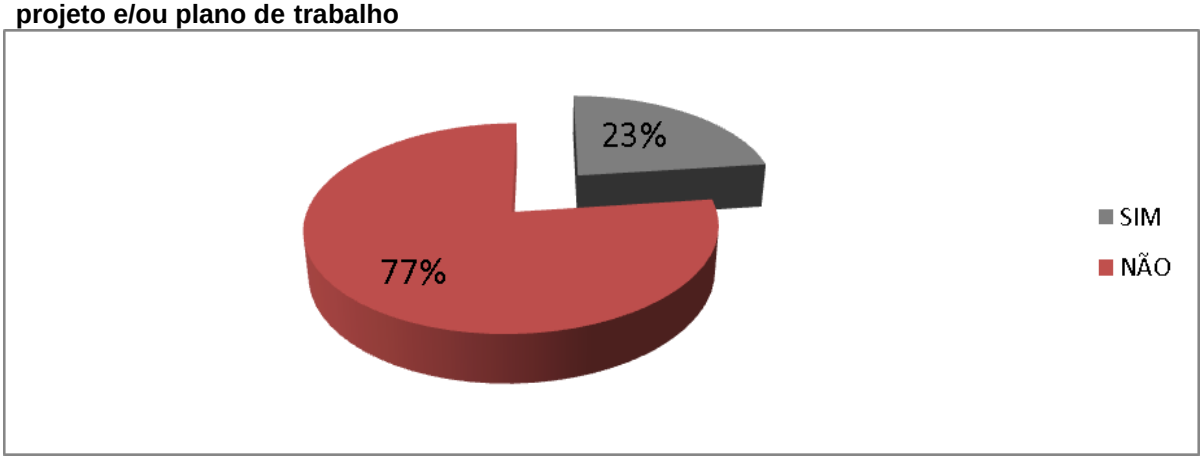


Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 21 evidenciou que, dentre os respondentes da pesquisa, 28% dos docentes indicaram o e-mail institucional o canal mais adequado para receberem informação acerca de editais; outros 20% indicaram as reuniões de colegiado; 16% recomendaram o site institucional; 13% indicaram o envio para o e-mail particular; 10%, a divulgação em redes sociais; 10% prefeririam que se divulgasse no mural do departamento; e outros 3% indicaram como opção informar nas plenárias departamentais.

Sobre algum tipo de suporte técnico por parte da instituição para a elaboração do projeto/plano de trabalho, a maioria diz não ter recebido.

Gráfico 22 – Contou com orientação técnica de algum setor na Uneb, para elaboração do projeto e/ou plano de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

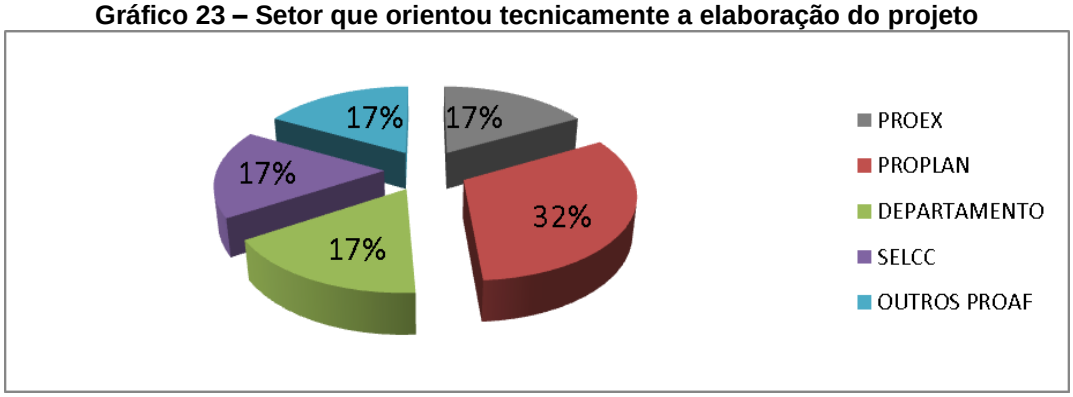
Conforme evidenciado no Gráfico 22, dentre os respondentes da pesquisa, 23% disseram ter recebido orientação técnica, porém, 77% informam não haver recebido nenhuma espécie de orientação técnica, caracterizando que os docentes não tiveram acesso a nenhum apoio institucional no processo de captação de recursos.

Vários setores orientaram tecnicamente a elaboração do projeto e/ou plano de trabalho. Mais uma vez, fica evidenciada que não há uma concentração das atividades administrativas pertinentes à captação de recursos, sob a responsabilidade exclusiva de um setor.

Conforme evidenciado no Gráfico 23, dentre os respondentes da pesquisa, 32% informam terem sido orientados pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN); 17%, pela Pró-Reitoria de Extensão (PROEX); 17% aduzem terem obtido a orientação pelo departamento; 17%, pela Secretaria Especial de Licitação

Contratos e Convênios (SELCC); e outros 17%, pela Pró-Reitoria de Ações Afirmativas (PROAF). Mas uma vez, evidencia-se que não há, por parte da instituição, uma centralização das atividades administrativas pertinentes à captação de recursos.

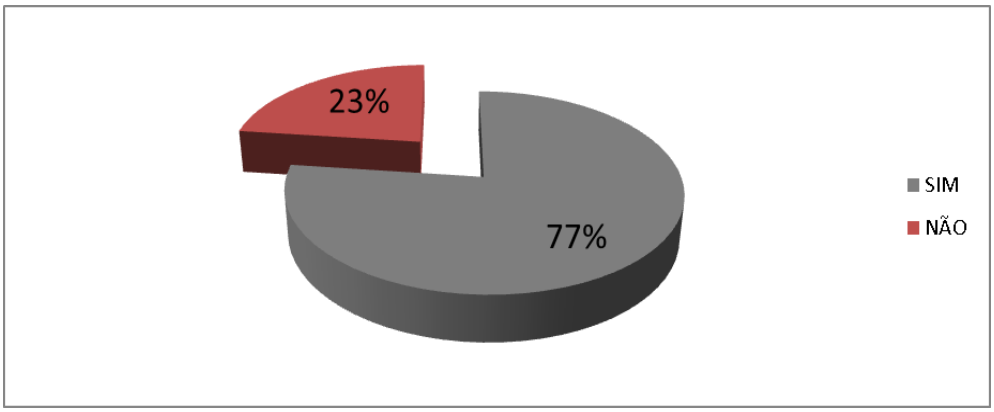
Gráfico 23 – Setor que orientou tecnicamente a elaboração do projeto



Fonte: Elaborado pela autora.

Ficou evidenciado no Gráfico 24, dentre os respondentes da pesquisa, que 77% enviaram projetos de captação de recursos externos através da Uneb, e, consequentemente, 23% enviaram seus projetos por iniciativa própria. Percebemos que, embora tenha sido, na sua maioria, enviado por intermédio da instituição, há uma parte de docentes que encaminham o projeto sem o devido conhecimento e acompanhamento institucional, que só será informada quanto à celebração do convênio ou instrumento similar se ocorrer aprovação do projeto proposto, sem que tenha ocorrido uma análise técnica prévia, pela instituição, do interesse e capacidade em realizar o objeto proposto, bem como a viabilidade orçamentária, ao assumir valores financeiros como contrapartida.

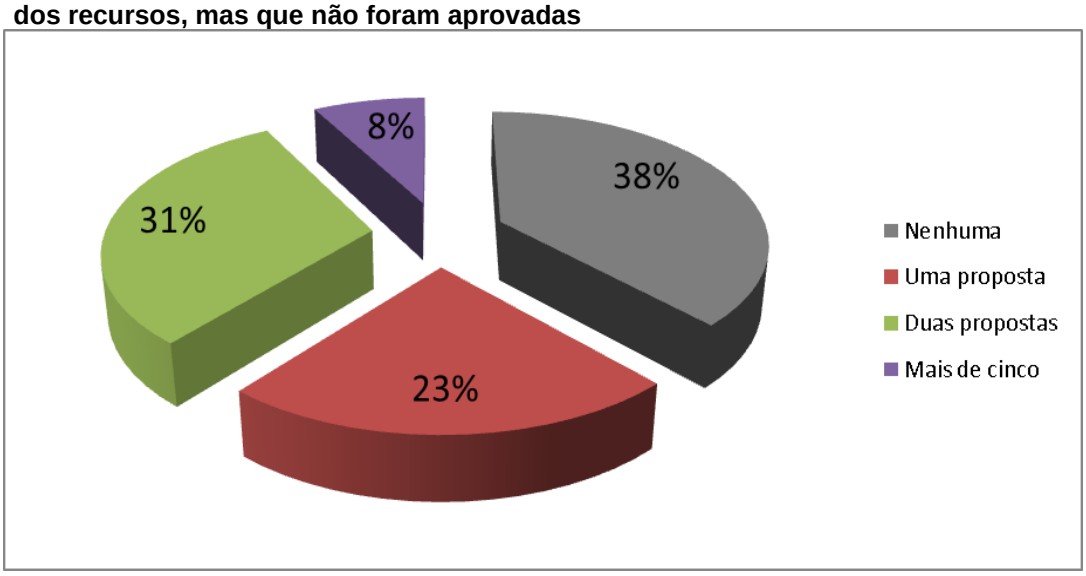
Gráfico 24 – O envio do projeto à instituição concedente dos recursos foi por meio da Uneb



Fonte: Elaborado pela autora.

Verificamos que os projetos encaminhados nem sempre são aprovados pela instituição concedente dos recursos. Conforme evidenciado no Gráfico 25, dentre os respondentes da pesquisa, 38% tiveram suas propostas aprovadas; 23% tiveram mais de uma proposta não aprovada; outros 31% tiveram mais de duas propostas que não foram aprovadas; e 8% tiveram mais de cinco propostas que não foram aprovadas. Esses percentuais demonstram o papel da instituição no aprimoramento dos projetos enviados e na avaliação das razões que levaram a esses resultados.

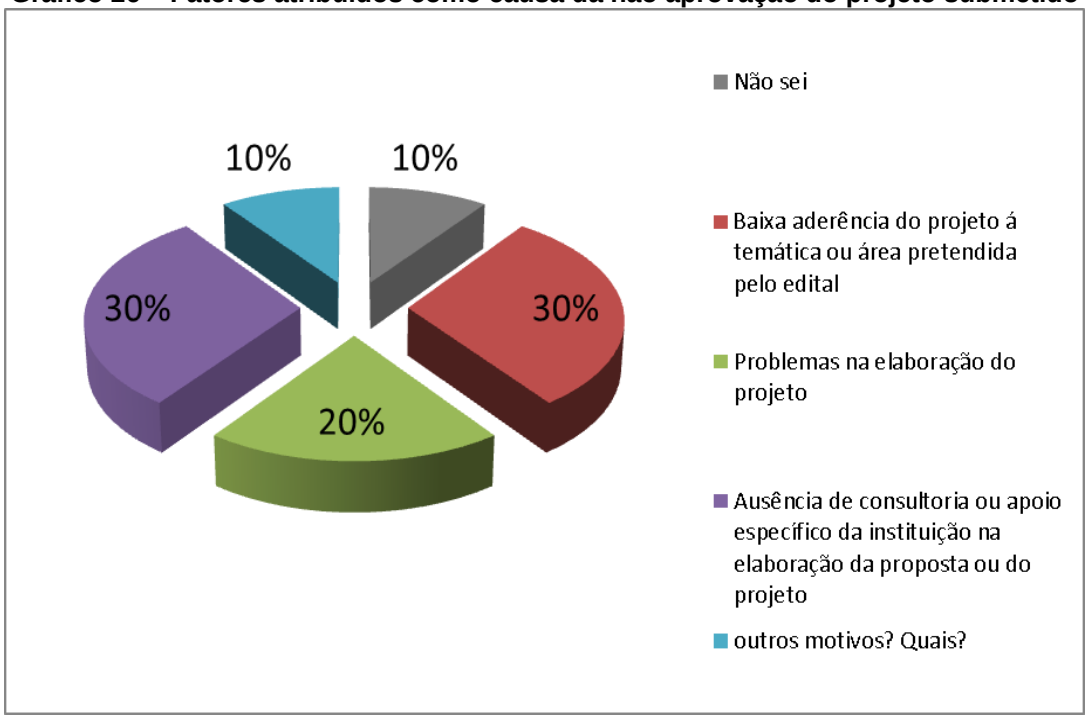
Gráfico 25 – Quantidade de propostas de projeto enviadas à instituição concedente dos recursos, mas que não foram aprovadas



Fonte: Elaborado pela autora.

Buscamos saber, também, quais fatores os docentes atribuem ao fato de o projeto submetido não ter sido aprovado. Na sua maioria, os respondentes atribuíram à ausência de apoio específico da instituição da proposta ou do projeto.

Gráfico 26 – Fatores atribuídos como causa da não aprovação do projeto submetido

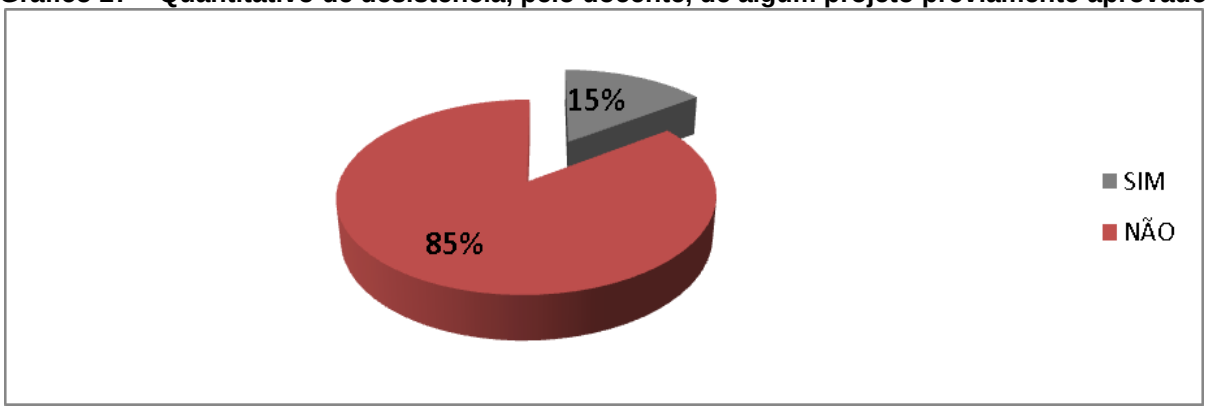


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o Gráfico 26, dentre os respondentes da pesquisa, ficou evidenciado que 30% revelaram não terem recebido apoio da instituição na elaboração da proposta ou do projeto; outros 30% acreditam ter sido a baixa aderência à temática ou área pretendida; 20% revelaram que tiveram problemas na elaboração; 10% atribuíram a outros motivos; e 10% disseram não saber o motivo. A realização de uma análise prévia, pela instituição, talvez adequasse melhor a proposta, aumentando a possibilidade de sucesso.

Procuramos saber, em outra questão, se, dentre os projetos previamente aprovados, houve alguma desistência por parte dos docentes.

Gráfico 27 – Quantitativo de desistência, pelo docente, de algum projeto previamente aprovado

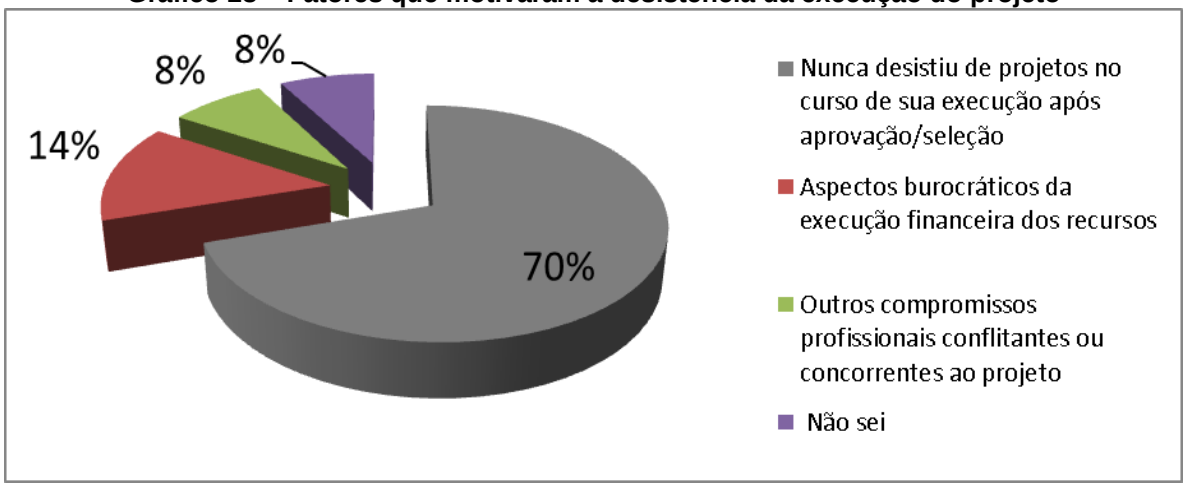


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme evidenciado no Gráfico 27, dentre os respondentes da pesquisa, ficou evidenciado que 85% não desistiram no decorrer do processo de captação, porém, 25% dos docentes já desistiram de dar seguimento a projetos previamente aprovados. Embora o projeto seja de autoria do docente, ele participa do edital em nome da instituição, cabendo a esta, portanto, o conhecimento da desistência por parte do docente e o encerramento da participação no edital junto à instituição concedente dos recursos.

Entre os motivos da desistência, a maioria acusa os aspectos burocráticos da execução financeira, e outros, fatores de ordem pessoal.

Gráfico 28 – Fatores que motivaram a desistência da execução do projeto

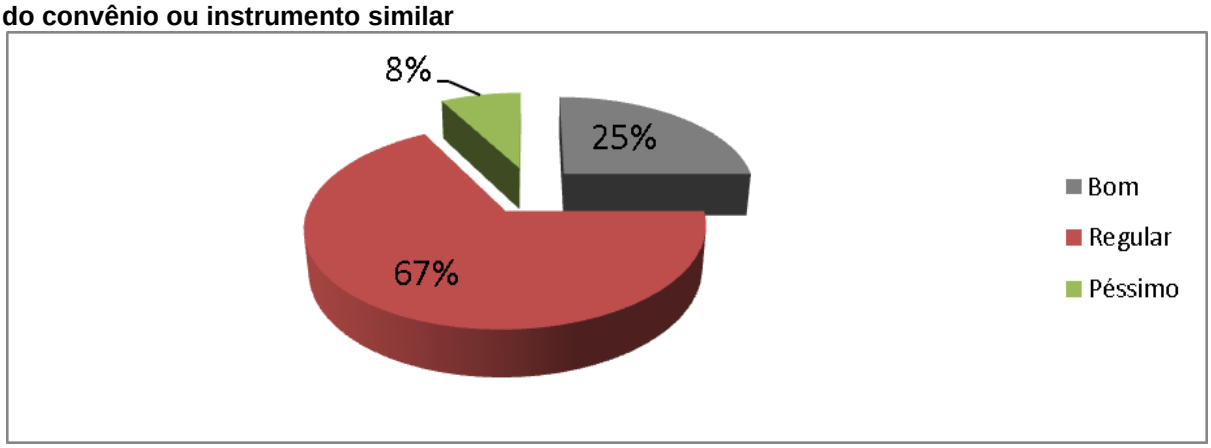


Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa buscou identificar os eventuais motivos de desistência dos projetos aprovados pelos docentes. Conforme evidenciado no Gráfico 28, dentre os respondentes da pesquisa ficou evidenciado que, embora 70% deles não tenham desistido, outros 14% afirmam que os aspectos burocráticos da execução financeira tenham sido o motivo da desistência; 8% afirmam que compromissos profissionais conflitantes contribuíram para desistir; e outros 8% disseram não saber.

Para avaliar a tramitação administrativa durante a captação de recursos na Uneb, questionamos aos docentes como eles avaliavam a atuação do setor/departamento no acompanhamento técnico até a celebração do convênio ou instrumento similar.

Gráfico 29 – Avaliação do setor/departamento no acompanhamento técnico até a celebração do convênio ou instrumento similar

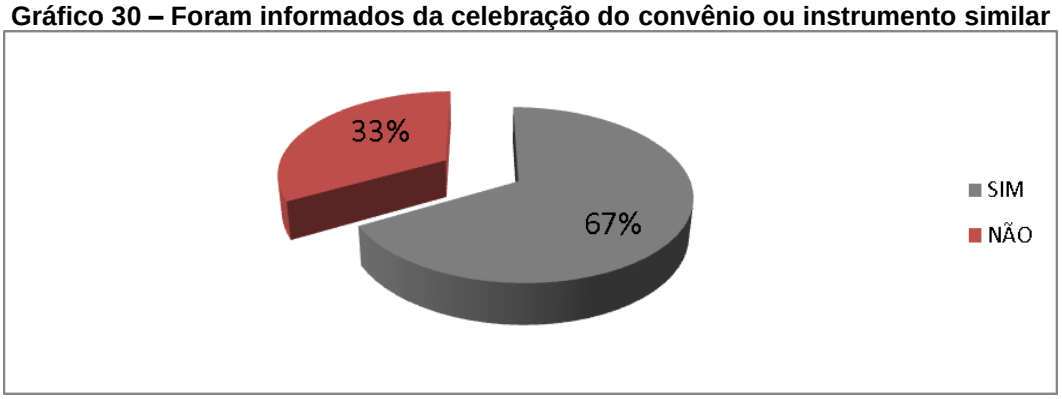


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme evidenciado no Gráfico 29, dentre os respondentes da pesquisa, ficou evidenciado que apenas 25% consideraram o apoio institucional recebido com o conceito de Bom; 67% consideraram como Regular; e outros 8% consideraram como Péssimo.

Com o intuito de avaliar o trâmite após a celebração do convênio ou instrumento similar, questionamos se, na ocasião da celebração do convênio, o docente foi informado pela Uneb.

Gráfico 30 – Foram informados da celebração do convênio ou instrumento similar

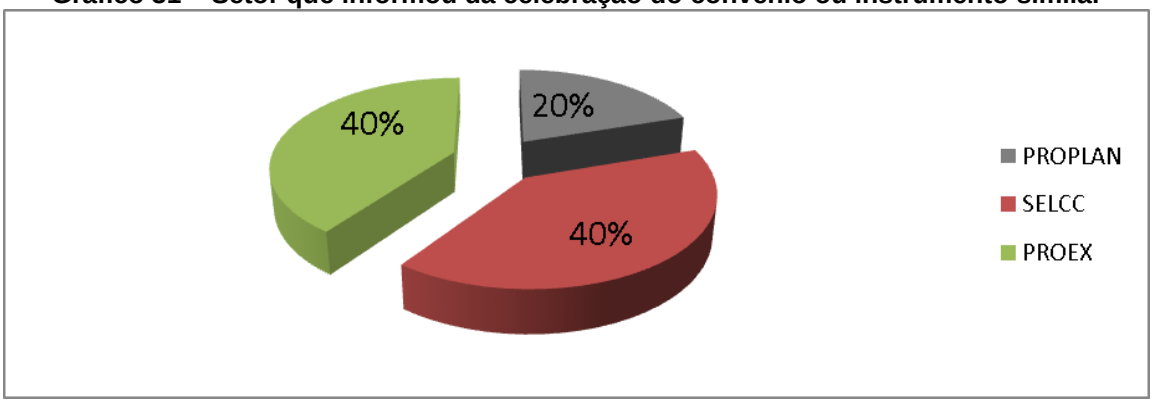


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme evidenciado no Gráfico 30, dentre os respondentes da pesquisa, ficou evidenciado que apenas 67% foram avisados da celebração pela instituição e, consequentemente, 33% disseram não ter recebido a informação. Cabe à instituição notificar a todos os docentes que a proposta enviada foi aprovada, bem como dar conhecimento da celebração do convênio, para que o docente possa desenvolver as ações propostas com vistas à realização do objeto previsto.

Em caso afirmativo, questionamos sobre qual setor informou o resultado. E mais uma vez, observamos que, segundo os docentes que participaram, as informações acerca dos convênios não seguem uma diretriz bem definida.

Gráfico 31 – Setor que informou da celebração do convênio ou instrumento similar

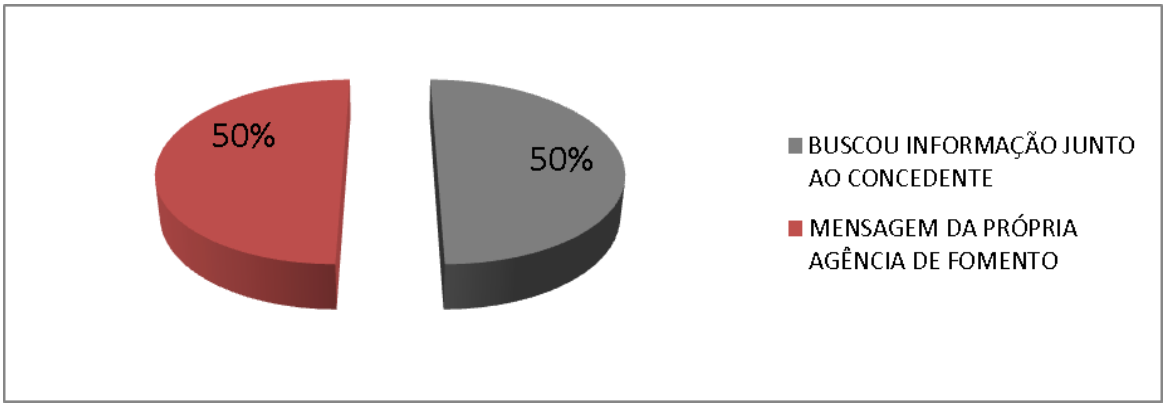


Fonte: Elaborado pela autora.

Foi evidenciado, conforme Gráfico 31, dentre os respondentes da pesquisa que foram informados da celebração, que a instituição não centraliza as informações pertinentes a convênios, pois 40% souberam por meio da Secretaria Especial de Licitação Contratos e Convênios (SELCC); outros 40%, mediante a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN); e 20% pela Pró-Reitoria de Extensão (PROEX).

Em caso negativo, ou seja, quando não houve informação através da Uneb, buscamos saber de que forma o docente obteve a informação sobre a celebração do convênio.

Gráfico 32 – Como obteve informação sobre a celebração do convênio ou instrumento similar



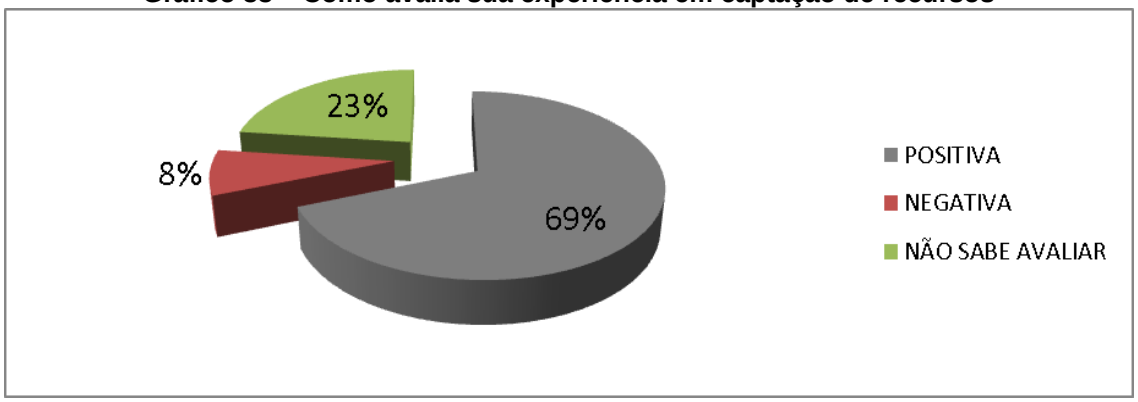
Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme evidenciado no Gráfico 32, dentre os respondentes da pesquisa que não foram avisados da celebração pela Uneb, ficou evidenciado que 50%

buscaram informação junto à instituição concedente e os outros 50% foram avisados pela própria agência de fomento. A iniciativa de se buscar informação junto à concedente demonstra o desconhecimento do docente sobre a qual setor interno se dirigir para obter informações pertinentes

Para avaliarmos os resultados atingidos após a celebração e a execução dos convênios, questionamos se o objeto proposto no convênio ou instrumento similar foi atingido. Todos os docentes asseguraram que sim. Ao final, solicitamos que avaliassem sua experiência em captação de recursos.

Gráfico 33 – Como avalia sua experiência em captação de recursos



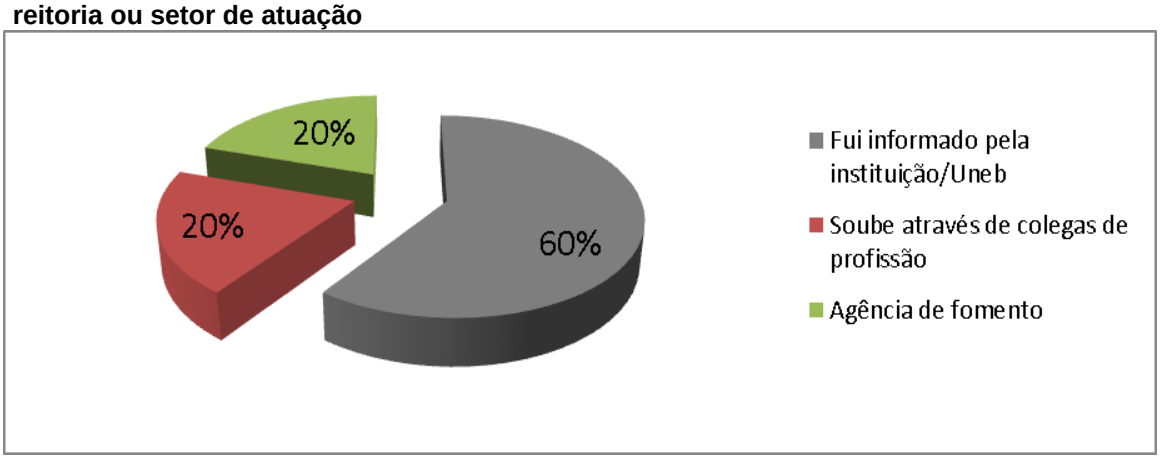
Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme evidenciado no Gráfico 33, dentre os respondentes da pesquisa, 69% consideraram sua experiência em captação de recursos como positiva; outros 23% consideraram como negativa; e 8% não souberam avaliar.

O Questionário 3, dirigido exclusivamente para gestores da instituição, apontou que, dentre aqueles que responderam ao questionário, encontramos um tempo de quatro anos como gestor na Uneb, com experiência em gestão também em outras instituições.

Ao avaliarem a tramitação da captação de recursos, informaram que souberam da vinculação do edital/projeto ao seu departamento, pró-reitoria ou setor de atuação por meio da própria instituição e de colegas de profissão. Pretendíamos, com esse questionamento, verificar se, pelo fato de desenvolverem atividades nos cargos de direção, a percepção quanto à dinâmica de captação de recursos seria diferente daqueles que desenvolvem apenas atividades acadêmicas.

Gráfico 34 – Como soube da vinculação do edital/projeto ao seu departamento, pró-reitoria ou setor de atuação



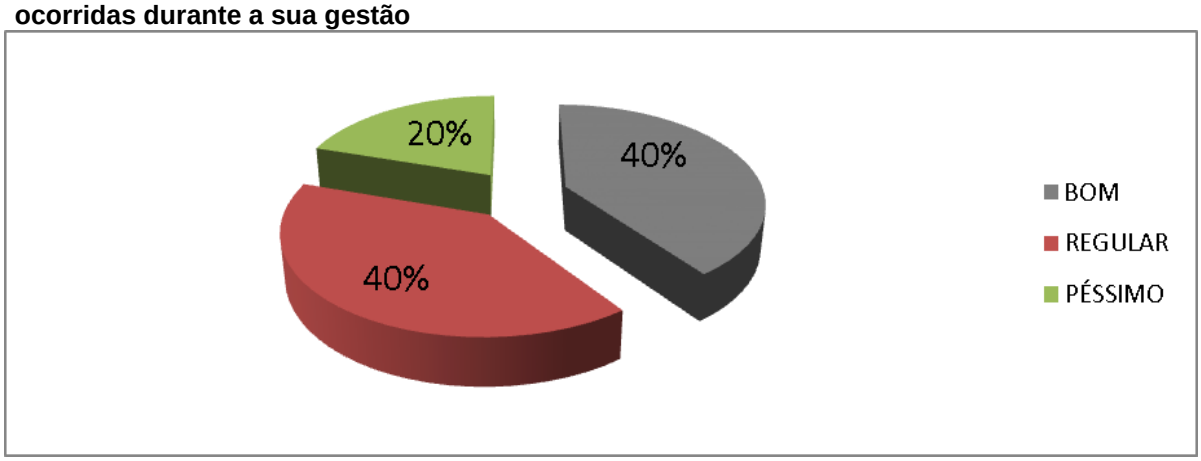
Fonte: Elaborado pela autora.

Ficou evidenciado, no Gráfico 34, que, dentre os gestores respondentes da pesquisa, 60% foram informados pela Uneb; 20% souberam através de colegas; e os outros 20% por meio de agência de fomento.

Solicitamos que, caso tivessem sido informados pela instituição, citassem qual setor teria fornecido a informação. Os setores citados foram: “em grupo de pesquisa” e pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PPG), afastando, assim, a possibilidade de que, por se estar exercendo um cargo de direção, tivesse ocorrido maior informação em comparação aos outros docentes.

Para avaliar o trâmite interno das captações de recursos de fontes externas ocorridas no período em que exerceram o cargo de direção, foi sugerida a opção de qualificação do “Ótimo” até o “Não sei”. Porém, nenhum dos respondentes indicou o conceito de Ótimo.

Gráfico 35 – Como avalia o trâmite interno das captações de recursos de fontes externas ocorridas durante a sua gestão



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme evidenciado no Gráfico 35, dentre os respondentes da pesquisa, ficou constatado que 40% consideraram como Bom o trâmite interno; outros 40% consideraram como Regular; e 20%, como péssimo.

Os gestores desenvolveram captação de recursos com diversas finalidades: Ensino Presencial, Ensino a Distância, extensão e pesquisa.

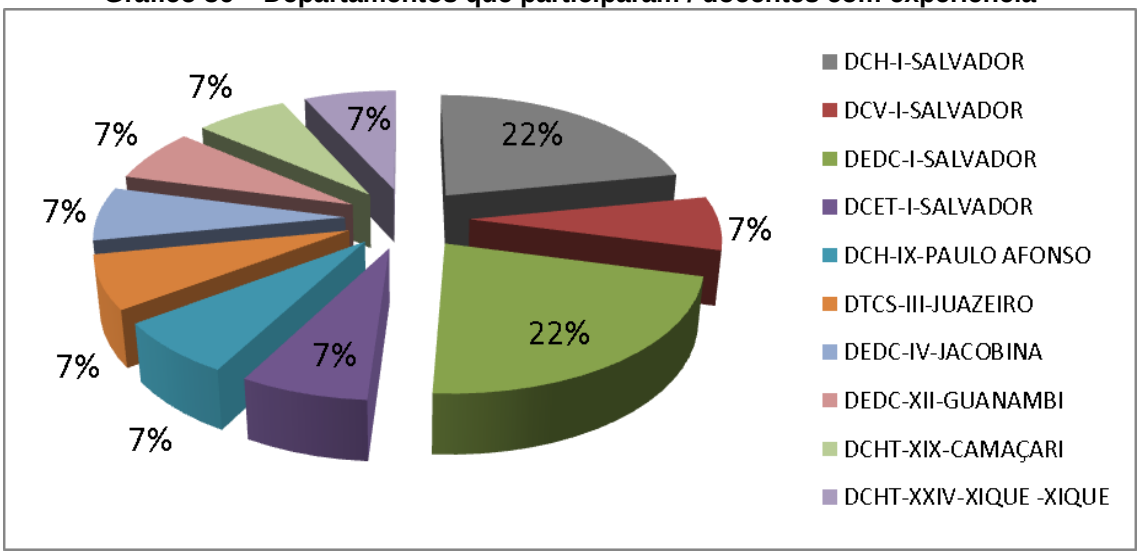
Por meio da análise na dimensão organizacional, verificamos que a Uneb já capta recursos de fontes externas ao Tesouro Estadual. Porém, a instituição ainda não definiu um planejamento estratégico com vistas ao aprimoramento e à ampliação dessas captações.

4.3 RESULTADOS SOB A PERSPECTIVA ESPACIAL

Através da *multicampia*, a Uneb pode assegurar o acesso ao ensino superior em muitas regiões do estado, algumas delas ainda carentes de oferta de cursos de graduação, contribuindo com isso para o desenvolvimento local onde está inserida. Porém, esse modelo organizacional requer considerações no planejamento orçamentário e financeiro que não comprometam a gestão administrativa nos departamentos, garantindo a realização das ações finalísticas da instituição. No processo de captação de recursos de fontes externas ao Tesouro Estadual, a questão da *multicampia* não evidenciou nenhuma diferenciação.

Nesta pesquisa, houve uma maior presença de docentes, entre os que participaram e possuíam experiência em captação, dos Departamentos de Ciências Humanas e do Departamento de Educação, ambos do *campus* I. Dentre os vinte e quatro Departamentos, apenas 12 participaram. Diante disso, o objetivo de compreender a dinâmica de captação de recursos em todos os Departamentos não foi atingido de forma desejável.

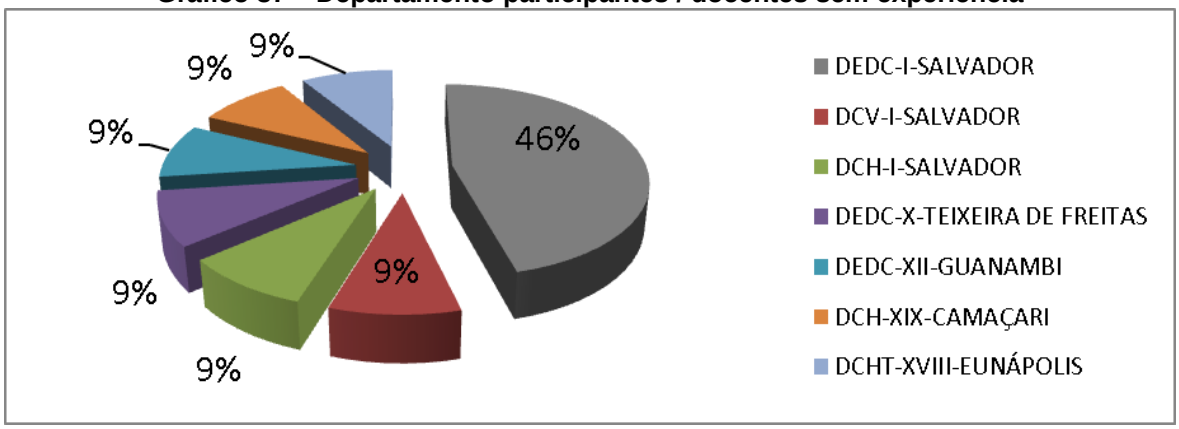
Gráfico 36 – Departamentos que participaram / docentes com experiência



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme evidenciado no Gráfico 36, dentre os respondentes da pesquisa, ficou evidenciado que 58%, com experiência em captação, estão nos departamentos do *Campus* I – Salvador, com uma pequena participação de diversos departamentos: 7% no *Campus* III – Juazeiro; 7% no *Campus* IV – Jacobina; 7% no *Campus* IX – Paulo Afonso,; 7% no *Campus* XI – Guanambi; 7% no *Campus* XIX – Camaçari; e 7% no *Campus* XXIV – Xique-Xique.

Gráfico 37 – Departamento participantes / docentes sem experiência



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme evidenciado no Gráfico 37, dentre os respondentes da pesquisa sem experiência em captação, ficou evidenciado que 64% estão nos departamentos do *Campus* I – Salvador; 9% no *Campus* X – Teixeira de Freitas; 9% no *Campus* XII – Guanambi; 9% no *Campus* XIX – Camaçari; e outros 9% no *Campus* XVIII – Eunápolis.

Podemos aferir que doze Departamentos participaram dessa pesquisa, localizados nas cidades de Salvador, Camaçari, Guanambi, Eunápolis, Jacobina, Juazeiro, Teixeira de Freitas, Paulo Afonso, Xique-xique e Conceição do Coité.

A questão espacial, com relação às captações de recursos, dentro de um modelo de *multicampia* adotado pela Uneb, precisa ser entendida como um processo organizacional no qual a administração central se encontra concentrada na capital do estado, e sua estrutura departamental permite que as ações finalísticas da instituição sejam realizadas de forma parcialmente descentralizada. Porém, será preciso assegurar aos departamentos mecanismos que permitam o acesso às informações atualizadas, para que estes possam acompanhar os editais de captação de recursos, assegurar o suporte técnico e operacional necessários, para uma execução orçamentária, financeira e contábil eficiente.

Para compreender aspectos complementares do contexto da gestão universitária envolvendo as práticas de captação de recursos externos, a pesquisa buscou entrevistar 3 gestores universitários. Esses gestores foram convidados pela pesquisadora, considerando que tinham experiência em diversos cargos, e em diversos momentos políticos na Uneb, possuíam características de gestores e todos eles, embora ocupando cargos, não se afastaram da atividade da docência, adquirindo assim a experiência do docente na gestão universitária.

O fato de possuírem ou não experiência em captação de recursos não foi considerado, porém, mostrou-se relevante.

Todos que participaram das entrevistas, nessa pesquisa, demonstraram bastante interesse em participar, salientando sempre que a questão do financiamento é um tema fundamental e que deve ser debatido na universidade.

A realização dessas entrevistas, complementarmente, possibilitou captar nuances do fenômeno da gestão universitária no contexto interno e externo da Uneb, considerando experiências de outras instituições e oferecendo subsídios adicionais à elaboração do plano de intervenção deste trabalho.

Quanto à realização das entrevistas com gestores da instituição, para uma melhor compreensão da dinâmica organizacional referente à captação de recursos externos, a transcrição das considerações dos três respondentes será considerada a seguir:

Ao ser questionado sobre a captação de recursos na universidade pública, disse o Entrevistado 1:

> *As universidades em todo mundo fazem captação de recursos, todavia, no Brasil essa atividade é feita de forma amadora, espontânea, sem a direção adequada. Faltam plano de captação, estudo das fontes e doadores, definição de estratégias etc. A captação depende tão somente de um esforço pessoal do pesquisador e com sérios entraves burocráticos ao desenvolvimento do projeto. É um problema cultural da universidade, que atua de forma a ter uma única fonte de sustentação. A experiência tem sido positiva por um esforço pessoal e profissional, falta apoio, informações, pessoas para ajudar na confecção da proposta. A universidade dispõe de órgãos de apoio a convênios, mas são poucos funcionários com quase ou nenhuma experiência, acaba sendo mais um órgão de controle quando deveria ser um órgão de apoio*.

O Entrevistado 2, respondeu:

> *No que diz respeito à execução do projeto e à prestação de contas, os professores não foram capacitados a fazer e a entender sobre prestação de contas. Há um consenso entre os diretores, que é necessário que haja algum órgão da universidade voltado exclusivamente para dar suporte administrativo e financeiro. Já sugeri que, no âmbito de cada departamento, os coordenadores administrativos e financeiros e sua equipe fossem incentivados a dar suporte aos pesquisadores. É preciso criar um setor para captação de recursos*.

O Entrevistado 3 respondeu:

> *Muitos profissionais estão a requerer um suporte, de como proceder, eu diria que não é má vontade, negligência e sim limitações e dificuldades. A execução tem regras, normas, para considerar, e, às vezes, as pessoas não têm o domínio técnico de como proceder com isso. Por exemplo, na Fapesb, tem um setor que, na medida em que você vai apresentando relatórios, se faltar algo, "eles" chamam a atenção. Isso é uma lacuna aqui na Uneb. Sobretudo ter um setor à disposição dos grupos de pesquisa, assim nossos grupos seriam mais produtivos, se soubessem que há um setor que pode ajudar nisso*.

Após análise do conteúdo dos questionários e das entrevistas, observamos que deveria ser de iniciativa da instituição a promoção de um debate, com a participação dos docentes, dos técnicos e do grupo gestor, visando a compreender a importância da captação de recursos de fontes externas, para que definissem, juntos, qual a dinâmica organizacional adequada a ser adotada pela instituição. Embora saibamos que a limitação dos recursos do Tesouro Estadual seja uma realidade, por ser insuficiente para atender às demandas constantes dos docentes, dos discentes e dos técnicos, esse discurso não deve embasar as captações realizadas, pois, independentemente da quantidade dos recursos financeiros

oriundos do Tesouro Estadual, ainda assim, a universidade precisa captar para garantir a realização de ações de cunho social e acadêmico.

Ficou evidenciado na pesquisa que não há uma articulação entre as ações planejadas no PDI, bem como no Plano de Metas, com as ações administrativas, orçamentárias e financeiras executadas.

A mobilização docente no processo de captação de recursos externos deverá ser de iniciativa da instituição, por meio da divulgação dos editais, promovendo cursos de capacitação e garantindo o assessoramento e acompanhamento técnico em todas as fases da captação de recursos. Cabe ao docente a participação nos editais do seu interesse, e à instituição garantir o acompanhamento administrativo, orçamentário e financeiro do processo de captação recursos, do início até a final.

Para tanto, sugerimos, nesse trabalho, a implantação de um Centro de Gestão de Recursos Financeiros Captados em Fontes Externas, considerando a necessidade de constituição de uma instância específica de apoio e efetivação da política de captação externa e suporte técnico no âmbito da Uneb – materializado na presente proposta de intervenção apresentada no próximo capítulo.

5 PLANO EXECUTIVO DE INTERVENÇÃO

5.1 DADOS DA INSTITUIÇÃO

Nome: UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA.
Endereço: Rua Silveira Martins, s/n – Cabula – Salvador, BA.
Telefone: (71) 3117-2200.
Site: <http://www.uneb.br>.
Representante legal: Reitor José Bites de Carvalho.

5.2 DESCRIÇÃO DO CAMPO

A Universidade do Estado da Bahia, de natureza autárquica estadual, tomada como campo de aplicação da intervenção ora proposta, de caráter *Multicampi*, é constituída por vinte e nove departamentos distribuídos em vinte e quatro *campi* situados em diversos municípios e territórios de identidade baianos.

Atualmente, a instituição oferece cerca de 150 opções de cursos de graduação nas modalidades presencial e Educação a Distância (EaD) por intermédio de programas e ações extensionistas, em convênio e parcerias com organizações públicas e privadas, dedicadas a desenvolver alfabetização de jovens e adultos, educação em assentamentos da reforma agrária, em comunidades indígenas e quilombolas, a ampliação da oferta do ensino a distância através da Universidade Aberta do Brasil – UAB, entre outras iniciativas.

Entendemos que o presente plano de intervenção busca o aperfeiçoamento das práticas de captação e execução de recursos financeiros em fontes externas ao Tesouro Estadual. Nesse sentido, procura estabelecer novas articulações internas, reordenando o processo de captação financeira em fontes externas, de cunho administrativo, avaliando e remodelando a atual estrutura organizacional vigente, exclusivamente na questão da dinâmica de captação e gestão de fontes externas de financiamento obtidas junto a outras instituições.

Esse plano de intervenção visa a sugerir e contribuir na institucionalização e aperfeiçoamento de uma política de natureza político-institucional que busque a

efetividade nas práticas de captação e gestão de fontes externas junto a outras entidades do setor público no âmbito da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

5.3 DADOS DO PROJETO

5.3.1 Título do Projeto de Intervenção

Implantação de um Centro de Gestão de Recursos Financeiros Captados em Fontes Externas no âmbito da Universidade do Estado da Bahia.

5.3.2 Local do desenvolvimento das atividades

Universidade do Estado da Bahia. Administração Central, precisamente na Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios (SELCC).

5.3.3 Problema Diagnosticado

Foi identificado por meio de estudo documental e descritivo exploratório, contemplando, inclusive, aplicação de questionários, em três tipos:

Um questionário, com 26 (vinte e seis) perguntas, direcionado aos docentes que tinham experiência em captação de recursos de fontes externas ao Tesouro Estadual, buscando traçar seu perfil, com dados como: ano de ingresso na instituição, formação acadêmica, se possuíam Mestrado ou Doutorado, vinculação a qual departamento, e em quais cursos atuavam. Esse questionário contava com blocos de questões para avaliar a tramitação documental da captação de recursos ainda na Uneb, o setor administrativo e avaliação pós-celebração dos convênios..

Um segundo questionário com 17 (dezessete) perguntas, para os docentes que nunca captaram e um terceiro questionário, com 13 (treze) perguntas, para ocupantes de cargos de Direção/Pró-reitorias, ou seja, gestores, não evidenciando se tinham ou não esse tipo de experiência, esses dois últimos tipos de questionário igualmente identificando o perfil do docente, com dados como: ano de ingresso na instituição, formação acadêmica, se possuíam mestrado ou doutorado, vinculado a qual departamento, em quais cursos atuam e adaptando-os quanto à identificação de aspectos limitadores ao processo de captação de recursos por fontes externas

(para os docentes que nunca captaram recursos de fontes externas) e aspectos relacionados à gestão universitária (para os gestores universitários).

Os questionários buscaram obter informações que subsidiassem a pesquisa nas perspectivas: acadêmica, organizacional e espacial no processo de organização político-administrativo de captação de recursos de fontes externas ao Tesouro Estadual no âmbito da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

5.3.3.1 Na perspectiva acadêmica

Verificamos que os docentes de diversas áreas buscam a participação em editais de captação de recursos, mesmo que não possuam experiência. Parte deles acusa não receber informações, ou até mesmo não receber apoio ou consultoria técnica por parte da administração central ou do *campus* a que está vinculado. De outro modo, percebeu-se um contingente significativo de docentes que, apesar da titulação adequada (doutorado), estão alijados dos programas de pós-graduação *stricto sensu* e das atividades de pesquisa e extensão, merecendo, por isso, serem objetos de outros esforços de pesquisa.

5.3.3.2 Na perspectiva organizacional

Os resultados apontados demonstraram que não há funcionários, sejam técnicos ou docentes, que estejam devidamente capacitados em captação de recursos financeiros, sendo que 90% acusaram não terem realizado nenhum tipo de formação capacitativa para isso. Esses dados demonstram que não houve, e que não há, uma diretriz definida na própria organização/instituição com vistas à preparação do corpo docente e técnico para realizar, de forma técnica e eficiente, as captações de recursos de fontes externas ao orçamento do Tesouro, apesar da inclusão no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de previsão de recursos relacionados à captação externa, em clara dissonância com o que efetivamente ocorre em termos de execução orçamentária, demonstrando a evidente ausência de uma efetividade político-administrativa dessa dimensão.

Além do despreparo percebido, outras informações demonstram que não está claro qual setor inicialmente dará a devida orientação ao docente interessado em captar recursos de fontes externas. Ficou evidenciado que não há uma

concentração das atividades administrativas pertinentes à captação de recursos, sob a responsabilidade exclusiva de um setor responsável desde o surgimento do edital até a celebração do convênio ou instrumento similar, que assegure o devido acompanhamento da execução financeira e contábil e posterior prestação de contas. Atualmente, essas fases, para melhor entendermos a dinâmica organizacional, se concretizam separadamente entre vários setores tanto no âmbito da administração central quanto no das iniciativas isoladas de docentes e administração dos departamentos.

Verificamos que há uma parte de docentes que encaminham o projeto para a instituição concedente dos recursos sem o devido conhecimento e acompanhamento da universidade, que só será informada quanto à celebração do convênio ou instrumento similar caso ocorra aprovação do projeto proposto.

Desse modo, fica evidenciada a ausência de uma análise técnica prévia, pela instituição, do interesse e capacidade em realizar o objeto proposto, bem como a viabilidade orçamentária, ao se assumirem valores financeiros como contrapartida. Tal conjuntura caracteriza uma falta de responsabilização, por parte da instituição, do caráter acadêmico e financeiro das propostas de trabalho apresentadas às instituições concedentes, representando claro risco de insucesso do projeto.

Com relação aos fatores que justifiquem eventualmente o insucesso no pleito de financiamento a fontes externas, os docentes atribuem isso ao fato de o projeto submetido não ter sido aprovado, na sua maioria, por conta da ausência de apoio específico da instituição em relação à proposta ou do projeto.

Alguns docentes participantes de editais informaram que nem sempre foram avisados pela instituição da celebração do convênio, geralmente, buscando informações junto às instituições concedentes ou até mesmo sendo avisados por essas últimas. A iniciativa de se buscar informação junto à concedente demonstra o desconhecimento do docente sobre a qual setor interno deve se dirigir, bem como da fragilidade de uma política institucionalizada nesse campo.

Sem dúvida, a análise da dimensão organizacional demonstra que, apesar de a Uneb já exercer a prática de captação de recursos de fontes externas ao Tesouro Estadual, a universidade necessita de um aprimoramento e de uma melhor institucionalização que fortaleça as iniciativas dos docentes, com propostas de cunho acadêmico, bem como iniciativas dos gestores no desenvolvimento de projetos de cunho organizacional que assegurem uma melhor aderência aos

pressupostos institucionais de atuação no campo do ensino, pesquisa e extensão. Apesar da existência de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que advoga a relevância na atuação de captação de recursos externos ao Tesouro Estadual, faltam, ainda, maior organicidade, operatividade e efetividade das ações desse campo que resultem em uma política mais substantivada para tal ação estratégica.

5.3.3.3 Na perspectiva espacial

A questão espacial, com relação às captações de recursos de fontes externas, dentro de um modelo de *multicampia* adotado pela Uneb, precisa ser entendida como um processo organizacional, no qual a administração central encontra-se concentrada na capital do estado, e sua estrutura departamental permite que as ações finalísticas da instituição sejam realizadas. Porém, será preciso assegurar aos departamentos mecanismos que permitam o acesso às informações atualizadas, para que possam acompanhar os editais de captação de recursos, assegurar o suporte técnico e operacional necessários, para uma execução orçamentária, financeira e contábil eficiente.

5.4 INTERVENÇÃO SUGERIDA

A implantação de um **Centro de Gestão de Recursos Financeiros Captados em Fontes Externas**.

Esse setor teria por finalidade a captação de recursos financeiros em fontes externas ao Tesouro Estadual, desde o acompanhamento dos editais lançados, como também a divulgação aos docentes que desenvolvem atividades acadêmicas na área específica de cada edital, inclusive convidando e estimulando a participação destes, individualmente ou em grupo, por meio de suporte técnico e operacional, de forma que aos docentes caberia agregar à proposta de captação o seu conhecimento e experiência acadêmica.

Dessa forma, a Uneb assumiria, por intermédio desse Centro, a total condução do processo de captação de recursos, do início até a final, com a devida prestação de contas dos convênios celebrados, potencializando a instituição, por meio do desenvolvimento de diversos projetos, em diversas áreas de atuação.

A estrutura administrativa deste Centro constaria de um Núcleo central, funcionando no *Campus* I – Salvador, e Núcleos Departamentais, com iguais finalidades e procedimentos, para assegurar, de forma espacial, o atendimento aos docentes.

Esse Centro estaria a compor os setores da Administração Central, por pertinência, precisamente à Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios (SELCC).

5.4.1 Objetivos do Centro de Gestão de Recursos Financeiros Captados em Fontes Externas

a) Acompanhar o lançamento dos editais

O lançamento dos editais ocorre ao longo de todo o exercício, por diversas instituições concedentes de recursos financeiros, que buscam desenvolver parceria com outras instituições, na realização de objetivos de interesse comum. Portanto, a universidade, que tem por finalidade desenvolver atividades na área de ensino, pesquisa e extensão, precisa acompanhar a abertura dos editais, com o objetivo de analisar se está habilitada ao desenvolvimento dessas parcerias e à aderência ou não dessas propostas a suas atividades institucionais.

b) Divulgar, junto ao corpo docente, os editais pertinentes às áreas de atuação

Após análise dos editais, considerando-se que a universidade poderá assumir junto à instituição concedente de recursos financeiros a realização do objeto proposto, caberá internamente realizar a divulgação de forma que a informação alcance a todos os prováveis interessados.

c) Dispor aos docentes o apoio técnico e operacional, de forma contínua, em todas as fases da tramitação do processo de captação

É de fundamental importância que os docentes disponham de apoio técnico na elaboração da proposta e do plano de trabalho, no que tange às questões orçamentárias e/ou financeiras, pois nem sempre a formação acadêmica destes assegura o domínio das informações necessárias. Nesse sentido, é necessário o desenvolvimento de núcleos departamentais que possam estar mais próximos aos

docentes e disponíveis às suas demandas, tanto na elaboração quanto na execução desses projetos.

d) Analisar a viabilidade financeira da Uneb quanto aos encargos assumidos como contrapartida, antes do envio da proposta à instituição concedente

Quase sempre a parceria firmada demanda dos partícipes uma cooperação financeira, mesmo para aquele que vai realizar as ações previstas, porém, quase sempre, com percentuais menores. A universidade precisa conhecer a sua capacidade financeira ao assumir uma contrapartida antes de prosseguir na aceitação da proposta.

e) Dar conhecimento ao docente interessado sobre a aprovação, ou não, da proposta apresentada

Essa prática visa, juntamente com o docente, a analisar os possíveis entraves que resultaram na rejeição da proposta por parte da instituição concedente no intuito de buscar a excelência na prática de captação de recursos financeiros em fontes externas.

f) Dar conhecimento ao docente interessado sobre a celebração do convênio ou instrumento similar

Essa ação visa a atentar aos prazos de execução do objeto proposto, evitando que o objeto não seja realizado ou concluído, ensejando a devolução dos recursos financeiros por falta de acompanhamento e execução por parte do docente. Essas devoluções financeiras, quando ocorridas, denotam um despreparo institucional.

g) Acompanhar a execução orçamentária e financeira

O acompanhamento da execução orçamentária e financeira é responsabilidade da instituição, garantindo que a tramitação dos processos de pagamento esteja em conformidade com o plano de trabalho aprovado. Ao docente, caberá executar o objeto proposto, sendo que qualquer alteração nas ações previamente definidas deverá ser comunicada ao referido Centro.

h) Avaliar se o objeto do projeto foi realizado conforme planejado

A busca da excelência em captação de recursos financeiros em fontes externas ao Tesouro Estadual perpassa por todos esses objetivos anteriormente citados. Contudo, é necessário ter por meta interna a avaliação constante dos procedimentos adotados, buscando corrigir falhas e aprimorando as práticas realizadas de forma eficiente e eficaz.

i) Criar e manter um banco de dados de gestão dos projetos cadastrados e/ou em execução

O cadastramento de projetos previamente analisados e ajustados em conformidade com os requisitos exigidos por parte das agências de fomento visa a que, a qualquer oportunidade em que surja um edital, o projeto que tenha aderência à temática ou área pretendida seja encaminhado após o consentimento do docente responsável pelo projeto.

5.5 DIRETRIZ METODOLÓGICA DE IMPLANTAÇÃO DO CENTRO DE GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS CAPTADOS EM FONTES EXTERNAS

5.5.1 Etapa Planejamento

A primeira etapa da diretriz metodológica para a implantação diz respeito à fase do Planejamento. Sugerimos que, nesta etapa, sejam estabelecidas antecipadamente as ações necessárias para alcançar o objetivo proposto. Em um primeiro momento, a participação de todas as pró-reitorias seria fundamental, visto que, em suas configurações administrativas, todas são passíveis de captar receitas. Porém, os trabalhos elaborados, nesta fase, deverão ficar sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), no que diz respeito à análise da importância em centralizar as ações pertinentes à captação de recursos financeiros em fontes externas ao Tesouro Estadual, aos requisitos necessários para a implantação de um Centro, à definição de quais os setores envolvidos, aos recursos humanos necessários e a uma avaliação das condições físicas, orçamentárias e financeiras necessárias.

5.5.2 Etapa Organização

A segunda etapa da diretriz metodológica para a implantação diz respeito à fase da Organização. Sugerimos que, nesta etapa, sejam estabelecidas quais pró-reitorias estariam efetivamente envolvidas, de acordo suas finalidades. A participação, nessa fase, da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD), da Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-graduação (PPG) e da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) será de suma importância, considerando-se que estas, mais do que as outras, estão inseridas diretamente no processo de captação de recursos financeiros, por meio do desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária, nessa universidade. No entanto, os trabalhos elaborados, nesta fase, deverão ficar sob a responsabilidade da Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios (SELCC), que organizará a restruturação administrativa, selecionando pessoas capacitadas para assumir as atividades do Centro e decidir quais os equipamentos necessários, de acordo com o planejamento estabelecido.

5.5.3 Etapa Direção

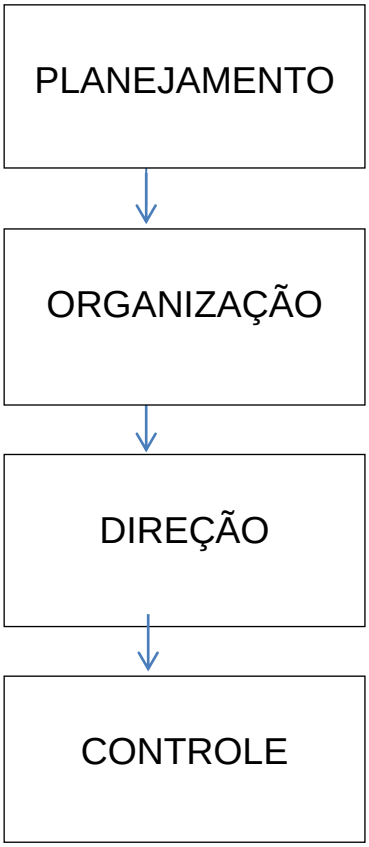
A terceira etapa da diretriz metodológica para a implantação diz respeito à fase da Direção. Sugerimos que, nesta etapa, a responsabilidade das atividades seja exclusivamente da Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios (SELCC), a qual conduzirá e coordenará os recursos humanos na execução das tarefas pertinentes a todas as fases do processo de captação de recursos, conforme planejado.

5.5.4 Etapa Controle

A quarta e última etapa da diretriz metodológica para a implantação diz respeito à fase do Controle. Sugerimos que, nesta etapa, a responsabilidade das atividades continue sendo exclusivamente da Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios (SELCC), cabendo verificar, de forma contínua, se as ações realizadas estão de acordo com o planejamento, bem como analisar a ocorrência ou

não de falhas ou erros no decorrer do processo de captação, com o intuito de repará-los ou alterá-los.

Figura 2 – Etapas da implantação do Centro de Gestão de Recursos



Fonte: Elaborado pela autora.

5.6 CONSIDERAÇÕES PARA CRIAÇÃO DO CENTRO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Caberá a esse Centro não somente o acompanhamento e a participação em editais lançados por outras instituições. Terá por iniciativa institucional, além disso, a captação de recursos, mediante a criação de um Banco de Dados com projetos acadêmicos, com cunho social, por meio dos quais a instituição promovesse, de forma contínua, a divulgação dos projetos e prováveis captações junto às agências de fomento. Dessa forma, estar-se-ia construindo uma imagem positiva, solidificando a instituição como uma universidade apta e capacitada para desenvolver parcerias de forma eficiente.

Quadro 5 – Criação do Centro de Gestão de Recursos Financeiros Captados em Fontes Externas

Etapa	Pró-Reitoria responsável	Atividades desempenhadas	Período necessário
PLANEJAMENTO	*Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN)*	*Definir quais os setores envolvidos, os recursos humanos necessários e avaliar condições físicas, orçamentárias e financeiras.*	*6 meses*
ORGANIZAÇÃO	*Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios (SELCC)*	*Organizar a restruturação administrativa, selecionar pessoas capacitadas para assumir as atividades e decidir quais os equipamentos necessários.*	*6 meses*
DIREÇÃO	*Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios (SELCC)*	*Conduzir e coordenar os recursos humanos na execução das tarefas pertinentes, a todas as fases do processo de captação de recursos.*	*Tempo indeterminado*
CONTROLE	*Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios (SELCC)*	*Verificar de forma contínua, se as ações realizadas estão de acordo com o planejamento, bem como, analisar a ocorrência ou não de falhas ou erros.*	*Tempo indeterminado*

Fonte: Elaborado pela autora.

5.7 IMPACTOS ESPERADOS

Com esse estudo, pretendemos conhecer a dinâmica organizacional, no que se refere às captações de recursos de fontes externas ao Tesouro Estadual, que vem possibilitando a realização de projetos de cunho social, por meio dos docentes da instituição. Buscamos compreender a capacidade da organização em atingir as suas finalidades no que diz respeito ao foco da pesquisa, bem como de que forma o grupo gestor da instituição vem trabalhando com o desenho organizacional vigente, e, consequentemente, com as questões relativas à institucionalização da política de captação de recursos de fontes externas. Observamos que a instituição ainda não adotou procedimentos administrativos e técnicos, de forma clara e bastante definida, que consolidem uma política efetiva em captação de recursos.

Na análise dos documentos oficiais, verificamos que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com relação à previsão de recursos relacionados à captação externa, reconhece que as restrições orçamentárias e financeiras são fatores críticos limitantes no desenvolvimento das ações na universidade. Reconhece, também, a necessidade de implementação de uma política consistente de captação de recursos, ressaltando, ainda, que deveriam ser adotadas estratégias para a atração de novos recursos financeiros de outras fontes de financiamento. Como resultados deste estudo, esperamos que essas necessidades, já apontadas no documento, sejam de fato atendidas, por intermédio de uma normatização específica.

Na análise do Plano de Metas, temos como resultados esperados, por meio da análise dos dados obtidos nesta pesquisa, que estes possam subsidiar uma reorientação de procedimentos administrativos, em busca das captações financeiras previstas, na ordem de milhões de reais, sem, contudo, ter sido previsto o modo, quando e onde conseguir o atingimento dessa meta financeira. Deve ocorrer, inclusive, a capacitação e aperfeiçoamento técnico dos servidos envolvidos, como um esforço, na busca da efetivação de um contexto mais favorável à gestão dos recursos externos captados no âmbito da universidade.

Esperamos que a disseminação da prática de gestão de recursos captados de fontes externas reforce o modelo de *multicampia*, por meio da ampliação da adesão docente às iniciativas de pesquisa e extensão universitária e a consequente consolidação da pós-graduação *stricto sensu* na universidade.

Nada garante que, em estando a instituição devidamente preparada e capacitada, as captações ocorrerão. Porém, é previsível que, ao não estar internamente organizada, essas, efetivamente, não ocorrerão de forma ideal.

Sendo assim, advoga-se o reconhecimento deste Projeto de Intervenção como proposta para criação do Centro de Captação de Recursos, na Universidade do Estado da Bahia, visando ao incremento da qualificação no processo de captação de recursos no âmbito da gestão universitária.

6 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO E DA PROPOSTA

Esse estudo visou a gerar um diagnóstico da situação institucional quanto às práticas de captação e gestão financeira de projetos e programas captados e executados no âmbito da Universidade do Estado da Bahia.

Nesse sentindo, buscamos compreender as práticas desenvolvidas na Uneb, a gestão adotada no período analisado, com uma visão estritamente interna das questões administrativas, de como estão normatizadas e foram desenvolvidas, buscando analisar e identificar pontos fortes e suas limitações, no processo de captação em fontes externas ao Tesouro Estadual.

O presente trabalho estabeleceu o seguinte problema de pesquisa: Como se organizaram política, normativa e administrativamente as práticas de captação e gestão de recursos junto a fontes externas de direito público no âmbito da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) no período de 2009 a 2016.

Determinamos como objetivos específicos a identificação dos aspectos normativos e regimentais de caráter interno e externo do financiamento que possibilitaram a captação de recursos das fontes externas, bem como explorar o volume de recursos captados e identificar modelos estruturais e ações administrativas que busquem uma melhor eficiência, eficácia, efetividade e relevância das práticas político-administrativas no âmbito da gestão universitária da Uneb.

A proposta de pesquisa buscou compreender como essas práticas se inserem nas dimensões organizacional, acadêmica e espacial.

Parece-nos que somente a adoção de um projeto politico-institucional seja capaz de contribuir no aperfeiçoamento das práticas de captação e gestão financeira de projetos e programas, no que diz respeito às fontes externas, para o financiamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária, dessa universidade.

A primeira fase da investigação, a partir da análise da documentação legal, buscou conhecer os documentos que norteiam a instituição. Analisamos o Estatuto da Uneb, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Metas, tendo ficado claro que a captação de recursos está entre as metas propostas, porém, a

normatização pertinente e em quais setores tramitam os processos de captação, por exemplo, não estão estabelecidos em nenhum dos dois planos.

A segunda fase da pesquisa foi iniciada com a investigação mediante a escuta dos sujeitos envolvidos: grupo gestor e docentes que já captaram recursos, e ainda, para compreender melhor o processo, também docentes que nunca captaram. Com a aplicação de questionários e entrevistas, procedemos a uma investigação exploratória visando à identificação da formação acadêmica, tempo na instituição, titulação do docente, se tinha ou não experiência em captação e como ocorre internamente, na ótica do docente, a tramitação dos processos de celebração de convênios ou instrumentos similares, através das dimensões: organizacional, acadêmica e espacial propostas.

A aplicação dos questionários revelou que as práticas ocorridas na instituição, com relação ao processo de captação de recursos de fontes externas, estão aquém do ideal, pois os resultados indicaram que existe um contingente expressivo de professores alijados das atividades de pesquisa, extensão e ensino na pós-graduação *stricto senso*; demonstraram também a inexistência de uma articulação administrativa para execução das metas previstas de captação de recursos em fontes externas; ademais, apontaram para um “desconhecimento institucional” do órgão responsável pela gestão, captação e disseminação das ações relativas à captação de recursos em fontes externas; assinalaram uma inadequação dos canais de comunicação institucional para a disseminação de ações desse campo; e, por fim, mostraram a inexistência de uma política institucional efetiva para o processo de captação de recursos de fontes externas na universidade, dentre outros.

A partir da realização de entrevistas, buscamos compreender a visão dos docentes que já ocuparam ou ocupam cargo de direção na instituição, independentemente de já terem captado ou não recursos, buscando elementos complementares, com o conteúdo das respostas transcritas, capazes de ratificar a análise e compreensão das práticas administrativas adotadas pelos próprios gestores.

Os resultados obtidos, sob a perspectiva acadêmica, com relação aos docentes que participaram, revelaram que parte deles acusa não receber informações, ou, até mesmo, não receber apoio ou consultoria técnica por parte da administração central ou do *campus* a que está vinculado. Observamos que ainda

não existe uma iniciativa institucional que os incentivem a participar de iniciativas de captação de recursos externos como uma prática acadêmica e organizacional.

Com os resultados obtidos, sob a perspectiva organizacional, verificamos que a instituição já possui experiência em captação de recursos. Porém, os dados demonstraram que não houve, e que ainda não há, uma diretriz definida na própria organização/instituição com vistas à preparação do corpo docente e técnico para realizar, de forma técnica e eficiente, as captações de recursos de fontes externas ao orçamento do Tesouro Estadual. Ficou evidenciado que não há uma concentração das atividades administrativas pertinentes à captação de recursos, sob a responsabilidade exclusiva de um setor responsável desde o surgimento do edital até a celebração do convênio ou instrumento similar, que assegure o devido acompanhamento da execução financeira e contábil e posterior prestação de contas.

Os resultados obtidos, sob a perspectiva espacial, demonstraram que a *multicampia*, não é fator de impedimento para a captação de recursos. Esse modelo organizacional requer considerações no planejamento orçamentário e financeiro que não comprometam a gestão administrativa nos departamentos, garantindo a realização das ações finalísticas da instituição. Porém, será preciso assegurar aos departamentos mecanismos que permitam o acesso às informações atualizadas, para que possam acompanhar os editais de captação de recursos, assegurar o suporte técnico e operacional necessários, visando a uma execução orçamentária, financeira e contábil eficiente.

O trabalho sugere um Plano de Intervenção por meio da implantação de um **Centro de Gestão de Recursos Financeiros Captados em Fontes Externas**, que teria por finalidade a captação de recursos financeiros em fontes externas ao Tesouro Estadual, desde o acompanhamento dos editais lançados, como também a divulgação aos docentes que desenvolvem atividades acadêmicas na área específica de cada edital, inclusive convidando e estimulando a participação destes, individualmente ou em grupo, por meio de suporte técnico e operacional, de forma que aos docentes caberia agregar à proposta de captação o seu conhecimento e experiência acadêmica. Dessa forma, a Uneb assumiria, por intermédio desse Centro, a total condução do processo de captação recursos, do início até a final, com a devida prestação de contas dos convênios celebrados, potencializando a instituição, mediante o desenvolvimento de diversos projetos, em diversas áreas de atuação.

A *multicampia* foi um fator de limitação quanto à baixa participação dos docentes, devido à resistência em responder questionários recebidos via e-mail institucional, embora os resultados da pesquisa estejam condizentes com a percepção anterior à realização deste estudo.

Sugerimos novos estudos, os quais investiguem a efetividade das ações pertinentes às captações de recursos em fontes externas, por se tratar de uma temática que aborda a sustentabilidade das ações de ensino, pesquisa e extensão nas universidades públicas brasileiras.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Ludmila Apoliano Gomes; ALBUQUERQUE, Gerson Luiz Apoliano; RIBEIRO, Rogeane Morais. Um modelo de gestão universitária para Instituições Estaduais de Ensino Superior. **Revista ADMpg Gestão Estratégica,** Ponta Grossa, v. 5, n. 1, p.17-22, 2012. Disponível em: <https://goo.gl/mSnd6Y>. Acesso em: 24 out. 2016.

AMARAL, Nelson Cardoso. Autonomia e financiamento das IFES: desafios e ações. **Avaliação,** Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 647-680, nov. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n3/03.pdf>. Acesso em: 10 jun.2015.

BAHIA. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia. **Sobre a Fundação.** Salvador: SCTI; Fapesb, 2015. Disponível em: <http://www.fapesb.ba.gov.br/sobre-a-fundacao/>. Acesso em: 23 out. 2015.

_____. Decreto Governamental nº. 13.664/2012. Homologa o Recredenciamento da Universidade do Estado da Bahia, pelo CEE-Ba, período 2012-2020 e as alterações do Estatuto e Regimento Geral da UNEB. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, seção, 1, p. 1-38, 8 fev. 2012.

BARBOSA, César. **Financiamento Público das Universidades Estaduais Baianas:** restrições orçamentárias, expansão universitária e desenvolvimento local. 2013. 165 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade, Departamento de Educação, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2013. Disponível em: <http://www.cdi.Uneb.br/pdfs/teses/2013/1109141328.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2015.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **A Construção da Universidade Baiana**. Salvador: Edufba, 2009. Disponível em: <http://static.scielo.org/scielobooks/4r/pdf/boaventura-9788523208936.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2015.

_____. **A construção da universidade baiana:** origens, missões e afrodescendência. Salvador: Edufba, 2009.

_____. **Tempo de Educar.** Salvador: Secretaria de Educação e Cultura da Bahia, 1987.

BOHRER, Iza N. et al. **A história das universidades: o despertar do conhecimento**. In: JORNADA NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 14., 2008, Santa Maria, RS. Santa Maria: Unifra, 2008. Disponível em: <http://www.unifra.br/eventos/jne2008/Trabalhos/114.pdf>. Acesso em: 04 set. 2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

_____. **Contribuição da pós-graduação brasileira para o desenvolvimento sustentável:** Capes na Rio+20. Brasília: Capes, 2012. Disponível em: <https://capes.gov.br/images/stories/download/diversos/CapesRio20-Livro-Portugues.pdf >. Acesso em: 03 set. 2015.

_____. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil,** Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=23/12/1996&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=289>. Acesso em: 03 set. 2015.

_____. Lei nº. 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 jan. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm1/>. Acesso em: 03 set. 2016.

_____. Lei nº. 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 jun. 2014 – Edição extra. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 03 set. 2016.

_____. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Sobre a Finep.** Brasília: MCT; Finep, 2015a. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/a-finep-externo/sobre-a-finep>. Acesso em: 23 out. 2015.

_____. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. **O CNPq.** Brasília: MCTI; CNPq, 2015b. Disponível em: <http://cnpq.br/apresentacao_institucional>. Acesso em: 03 set. 2015.

_____. Secretaria de Relações Institucionais. **Manual da Legislação Federal sobre Convênios da União.** Brasília: UnB; SRI, 2009. Disponível em <http://unb2.unb.br/administracao/decanatos/dex/formularios/convenios_M_A/manual_convenios_final.pdf> Acesso em: 18 ago. 2015.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, set.-dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2015.

CONCEIÇÃO, Sérgio Henrique. **Educação Básica no Estado da Bahia:** Financiamento, Oferta, Gestão Educacional e Controle Social no âmbito do Conselho Estadual do Fundeb. 2013. 208 f. Tese (Doutorado em Educação e Contemporaneidade) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2013. Disponível em: <http://www.cdi.Uneb.br/pdfs/teses/2013/0109141627.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2015.

_____. **Financiamento dos Sistemas Públicos de Educação Básica**: Perspectivas e Desafios do PNE (2014-2024). In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO (ANPAE), 27., 2015, Recife. **Anais...** Olinda (PE): ANPAE, 2015. v. 21.

_____. O Financiamento da Educação Básica nos Estados da Bahia e Sergipe: Subsídios para Discussão sobre o Federalismo Brasileiro e o Desempenho Educacional. In: SEMINÁRIO REGIONAL DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO DO NORDESTE, 7., 2012, Recife. **Cadernos ANPAE,** v. 13. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2012. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012>. Acesso em: 03 jul. 2015.

COSTA, Danio; Alexandre; BARBOSA, Francisco. Financiamento Público e Expansão da Educação Superior Federal no Brasil: O REUNI 2. **Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL)**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 106-127, jan. 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/3193/319327518007>. Acesso em: 03 jun. 2015.

COSTA, Patrícia Lessa S. Educação superior e desenvolvimento social no Estado da Bahia. **Temporalis,** Brasília (DF), ano 12, n.23, p.171-204, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5017174.pdf>. Acesso em: 12 maio 2015.

CUNHA, Luiz Antonio. Ensino superior e universidade no Brasil. In: LOPES, Eliana Marta Teixeira, FARIA FILHO, Luciano Mendes VEIGA, Cynthia Greive. (Orgs.). **500 anos de educação no Brasil.** 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. p. 152-204.

ESTRADA, Rolando Juan. S. Os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 21., 2001, Salvador. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0180.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2015.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n.28, p.17-36, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2015.

FIALHO, Nádia Hage. **Educação Superior no Brasil:** Universidades Estaduais à deriva? Salvador: Gestec/Uneb, 2011. Disponível em: <https://goo.gl/uhylft>. Acesso em: 18 mai. 2015.

_____. **Universidade *Multicampi***. Brasília: Plano Editora, 2005.

_____. Universidades Estaduais no Brasil: pauta para a construção de um sistema nacional articulado de educação. **Revista da FAEEBA,** Salvador, v. 21, n. 38. p.81-93, 2012. Disponível em: <http://www.revistas.Uneb.br/index.php/faeeba/article/view/499>. Acesso em: 10 maio 2015.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GATTI, Bernadete A. Algumas considerações sobre procedimentos metodológicos nas pesquisas educacionais. **ECCOS – Revista Científica**, São Paulo, v.1, n. 1, dez. 1999. Disponível em: <http://www.ufjf.br/revistaedufoco/files/2010/02/07.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

KARDEC, Alan. **O Evangelho segundo o espiritismo**. LAKE - Livraria Allan Kardec Editora – 2003. Disponível em: <http://www.aeradoespirito.net/LivrosCodEspirita/OEvansegoEspJHP.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2016.

LEAL, Ione Oliveira Jatobá; NOVAES, Ivan Luiz; CARNEIRO, Breno Pádua Brandão. A Universidade do Estado da Bahia/UNEB: paradoxos de uma gestão que completa 30 anos. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO – ANPAE, 26., 2013, Recife. **Série Cadernos ANPAE**, 2013. v. 17. Disponível em: <https://goo.gl/Zi72Wb>. Acesso em: 18 mai. 2015.

MARCOVITCH, Jacques. **Universidade (Im) possível.** São Paulo: Futura. 1998.

MAZZILLI, Sueli. Ensino, pesquisa e extensão: reconfiguração da universidade brasileira em tempos de redemocratização do Estado. **RBPAE,** Porto Alegre, v.27, n.2, p.205-221, maio/ago.2011. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/24770>. Acesso em: 18 mai. 2015.

MEYER JR., Victor. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 12, n. 3, p. 373-389, set./dez. 2005. Disponível em: <http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/236/222>. Acesso em: 18 out. 2016.

NOVAES, Ivan Luiz; CARNEIRO, Breno Pádua Brandão. Dilemas da gestão em uma universidade estadual *Multicampi*: A implantação da secretaria especial de avaliação institucional (SEAVI/UNEB). In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 14., 2014, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131927/2014-271.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 out. 2016.

PALMEIRAS, Jenifer de Brum; SGARI, Rosani; SZILAGYI, Carlos Leonardo Sgari. Desafios da gestão universitária: competência e desempenho: uma reflexão crítica na gestão. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 15., 2015, Mar del Plata – Argentina. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/136106>. Acesso em: 18 set. 2016.

PEREIRA, Luiz C. Bresser. **A sociedade estatal e a tecnoburocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

_____. O estudo da administração da educação na virada do século. In: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. (Orgs.). **Política e Gestão da Educação:** dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 55-68.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO DO ESTADO DA BAHIA. **Territórios de Identidade.** Salvador: Seplan, 2011. Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=17>. Acesso em: 04 abr. 2015.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – 2013-2017**. Salvador: UNEB/PROPLAN, 2013. Disponível em: <http://www.Uneb.br/proplan/files/2013/07/PDI-2017_WEB.pdf>. Acesso em: 12 out. 2016.

_____. **Plano de Metas 2016-2017**. Salvador: UNEB/PROPLAN/ECGU, abr. 2016. Disponível em: <http://www.uneb.br/proex/files/2016/06/17-PLANO-DE-METAS-2016-2017_WEB.pdf>. Acesso em: 12 out. 2016.

WOLFF, Robert Paul. **O ideal de universidade.** São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1993.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de autorização da pesquisa

ário aplicado aos docentes da Uneb que já captaram ecursos por meio de editais

Mestrado Profissional Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação.

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DOCENTES DA UNEB

Prezado(a) Docente

Convidamos V. Sa. a participar da pesquisa **FONTES EXTERNAS DE FINANCIAMENTO: PLANEJAMENTO, GESTÃO E *MULTICAMPIA* NO ÂMBITO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB).**

A pesquisa visa obter maiores informações sobre a visão dos docentes sobre a dinâmica da captação de recursos, nesta universidade.

Sua participação é voluntária e se dará por meio do preenchimento de um dos questionários que seguem anexos. Se aceitar participar estará contribuindo para um melhor desenvolvimento da pesquisa.

As informações obtidas serão guardadas em sigilo.

Agradecemos sua participação.

Mestranda: Ariane Brasil Damásio

Prof. Orientador: Dr. Sérgio Henrique da Conceição

QUESTIONÁRIO 01

DIRECIONADOS A DOCENTES QUE JÁ CAPTARAM RECURSOS ATRAVÉS DE EDITAIS

1. IDENTIFICAÇÃO:

1. Nome: (opcional) _____

2. Ano de ingresso na instituição_____

3.

Formação_____

4. Mestrado: __Sim __Não

5. Doutorado: __Sim __Não

6. Vinculado a qual departamento e *campus*?_____

7. Departamento, Setor, Pró-Reitoria e /ou gerência que atua? (citar todos) _____

_____

7. Em qual (is) curso(s) e *campus* (i) atua? (citar todos) _____

_____

8. Faz parte de algum Programa de pós-graduação stricto-sensu da Uneb?

___Sim ___Não

9. Faz parte de algum Programa de pós-graduação strito-sensu fora da Uneb?

___Sim ___Não

2. AVALIAÇÃO DA TRAMITAÇÃO DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS AINDA NA UNEB

10. Como soube do Edital do qual participou?

____Fui informado pela instituição/Uneb

____Soube através de colegas de profissão

____ Iniciativa própria

____Outros. Quais?

_____

11. Caso tenha sido informado pela Uneb, por qual setor?

___ PROPLAN – Pró-reitoria de Planejamento

___ PPG – Pró-reitoria de Pós-graduação

___ PROAD – Pró-reitoria de administração

___ Departamento /Colegiado

___ Outros. Qual?_____

12. Já participou em quantos editais visando à captação de recursos, através da Uneb?

___um ___dois ___ três _____ quatro _____cinco _____mais de cinco

13. Contou com orientação técnica de algum setor na Uneb, para elaboração do Projeto e/ou Plano de Trabalho? _____ Sim _____ Em caso afirmativo, de qual setor recebeu orientação técnica?

___ PROPLAN- Pró-reitoria de Planejamento

___ PPG- Pró-reitoria de Pós-graduação

___ PROAD – Pró-reitoria de administração

___ Departamento /Colegiado

___ Outros. Qual?_____

14. O envio do projeto à instituição concedente dos recursos foi através da Uneb?

__Sim __Não

15. Na sua experiência, já houve alguma proposta de captação que não fosse aprovada/selecionada, pela instituição concedente?

_____ nenhuma _____ um projeto _____ dois projetos

_____ três projetos _____quatro projetos _____ cinco projetos

_____ mais de cinco projetos _____ não sei

16. A que fator você atribui, como causa, da não aprovação do projeto submetido?

_____ Não sei

_____ Baixa aderência do projeto a temática ou área pretendida pelo edital

_____ Problemas na elaboração do projeto

_____ Ausência de consultoria ou apoio específico da instituição na elaboração do projeto ou da proposta

_____ Outros motivos, quais?

_____

_____

17. Na sua experiência, já houve desistência, da sua parte, em alguma proposta de captação previamente aprovada/selecionada? _____ Sim _____ Não

18. Quais fatores motivaram a desistência da execução do projeto anteriormente aprovado/selecionado?

_____ Nunca desistiu de projetos no curso de sua execução após aprovação/seleção

_____ Ausência de apoio/consultoria técnica da administração geral

_____ Ausência de apoio/consultoria técnica no *campus*

_____ Ausência de conhecimentos técnicos ou específicos a gestão de recursos

_____ Aspectos burocráticos da execução financeira dos recursos

_____ Outros compromissos profissionais conflitantes ou concorrentes ao projeto

_____ Pouca aderência do projeto a área de atuação profissional

_____ Não sei

3. AVALIAÇÃO DO SETOR ADMINISTRATIVO NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS NA UNEB:

19. Como avalia a atuação do setor/departamento no acompanhamento técnico até a celebração do convênio ou instrumento similar?

___Ótimo

___Bom

___Regular

___ Péssimo

___ Não sei

4. AVALIAÇÃO APÓS CELEBRAÇÃO DO CONVÊNIO OU INSTRUMENTO SIMILAR:

20. Foi informado pela instituição/Uneb da celebração do convênio ou instrumento similar?

__Sim __Não

21. Em caso afirmativo, qual setor informou?_____

22. Em caso negativo, como se informou?_____

5. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS:

23. O objeto proposto no convênio ou instrumento similar foi atingido?

__Sim __Não _____ Não sei avaliar

24. Se o projeto não alcançou os objetivos propostos, que fatores influenciaram?

_____ Ausência de apoio/consultoria técnica da administração central

_____ Ausência de apoio/consultoria técnica no *campus*

_____ Ausência de conhecimentos técnicos ou específicos na gestão de recursos

_____ Aspectos burocráticos da execução financeira dos recursos

_____ Outros compromissos profissionais conflitantes ou concorrentes ao projeto

_____ Pouca aderência do projeto a área de atuação profissional

_____ Não sei

25. Como avalia sua experiência em captação de recursos?

___Positiva ___Negativa _____ Não sei avaliar_____,

APÊNDICE C – Questionário aplicado aos docentes da Uneb que nunca captaram recursos por meio de editais

Mestrado Profissional Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DOCENTES DA UNEB

Prezado(a) Docente

Convidamos V. Sa. a participar da pesquisa **FONTES EXTERNAS DE FINANCIAMENTO: PLANEJAMENTO, GESTÃO E *MULTICAMPIA* NO ÂMBITO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB).**

A pesquisa visa obter maiores informações sobre a visão dos docentes sobre a dinâmica da captação de recursos, nesta universidade.

Sua participação é voluntária e se dará por meio do preenchimento de um dos questionários que seguem anexos. Se aceitar participar estará contribuindo para um melhor desenvolvimento da pesquisa.

As informações obtidas serão guardadas em sigilo.

Agradecemos sua participação.

Mestranda: Ariane Brasil Damásio

Prof. Orientador: Dr. Sérgio Henrique da Conceição

QUESTIONÁRIO 02

DIRECIONADOS A DOCENTES QUE NUNCA CAPTARAM RECURSOS ATRAVÉS DE EDITAIS

1. Nome: (opcional) _____

2. Ano de ingresso na instituição_____

3. Formação_____

4. Mestrado: __Sim __Não

5. Doutorado: __Sim __Não

6. Vinculado a qual departamento?_____

7. Departamento, Setor, Pró-Reitoria e /ou gerência que atua? (citar todos) _____ _____

8. Em qual (is) curso(s) e *campus* (i) atua? (citar todos) _____ _____

9. Fez algum tipo de curso ou capacitação em captação de recursos?
___Sim ___Não

10. Faz parte de algum Programa de pós-graduação stricto-sensu da Uneb?
___Sim ___Não

11. Faz parte de algum Programa de pós-graduação strito sensu fora da Uneb?
___Sim ___Não

12. Que fatores avaliam como impeditivos ou restritivos a sua participação em edital (is) de financiamento para atividades de ensino, pesquisa ou extensão na Uneb?

_____ falta de informação

_____ falta de interesse pessoal

_____ falta de editais direcionados a sua temática de interesse/atuação profissional

_____ não atuar em atividades de pesquisa ou extensão

_____ não participar de grupos de pesquisa

_____ não participar de programas de pós-graduação stricto senso

_____ falta de apoio ou consultoria técnica por parte da administração central

_____ falta de apoio ou consultoria técnica por parte da administração local (*campus*)

_____ não sei

13. Teve conhecimento de algum edital de financiamento de atividades de ensino, pesquisa ou extensão através da Uneb?

__Sim __Não

14. Teve conhecimento de algum edital de financiamento de atividades de ensino, pesquisa ou extensão através de outras instituições?

__ Sim. Quais? _____

__Não

15. Se surgir o interesse em participar de algum edital, saberá a qual setor se dirigir?

__Sim __Não

16. Em caso afirmativo, qual (is) setor (es) será (ão)

___ PROPLAN- Pró-Reitoria de Planejamento
___ PROGRAD- Pró-Reitoria de Graduação
___ PPG- Pró-Reitoria de Pós-graduação
___ PROEX- Pró-Reitoria de Extensão
___ SELCC- Secretaria Especial de Licitação, Convênios e Contratos
___ Departamento /Colegiado
___ Outros. Qual?_____

17. Gostaria de receber informações sobre os editais abertos, pertinentes a sua área de atuação? __Sim __Não

18. Qual o melhor canal de comunicação para os docentes receberem informações acerca de editais de financiamento para atividades de ensino, pesquisa e extensão?

_____ Reuniões de colegiado

_____ Plenárias departamentais

_____ E-mail institucional

_____ E-mail particular

_____ Mural dos departamentos

_____ Site institucional

_____ Redes sociais

_____ Telefone

_____ Outros? Quais? _____

_____ Não sei

ionário aplicado aos Gestores da Uneb que estão já captaram recursos por meio de editais

GESTEC

GESTEC

Mestrado Profissional Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação.

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DOCENTES DA UNEB

Prezado(a) Docente

Convidamos V. Sa. a participar da pesquisa **FONTES EXTERNAS DE FINANCIAMENTO: PLANEJAMENTO, GESTÃO E *MULTICAMPIA* NO ÂMBITO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB).**

A pesquisa visa obter maiores informações sobre a visão dos docentes sobre a dinâmica da captação de recursos, nesta universidade.

Sua participação é voluntária e se dará por meio do preenchimento de um dos questionários que seguem anexos. Se aceitar participar estará contribuindo para um melhor desenvolvimento da pesquisa.

As informações obtidas serão guardadas em sigilo.

Agradecemos sua participação.

Mestranda: Ariane Brasil Damásio

Prof. Orientador: Dr. Sérgio Henrique da Conceição

QUESTIONÁRIO 03

PARA OS GESTORES QUE ESTÃO CAPTANDO OU JÁ CAPTARAM RECURSOS ATRAVÉS DE EDITAIS NA UNEB:

PÚBLICO-ALVO: GESTORES/ PRO-REITORES E DIRETORES DE DEPARTAMENTO

1. IDENTIFICAÇÃO:

1. Nome: (opcional) _____

2. Formação_____

3. Mestrado: __Sim __Não

4. Doutorado: __Sim __Não

5. Possui quanto tempo como Gestor, na Uneb? _____

6. Possui experiência com Gestor, em outra instituição? : __Sim __Não

7. Fez algum tipo de curso ou capacitação em captação de recursos? __Sim __Não

8. Atua em qual Departamento/ Pró-reitoria (citar todos)?_____

2. AVALIAÇÃO DA TRAMITAÇÃO DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS AINDA NA UNEB

9. Como soube da vinculação do Projeto ao seu Departamento, Pró-reitoria ou ao setor de atuação?

____ Através das agências de fomento

____Fui informado pela instituição/Uneb

____Soube através do docente que estava captando

____Outros? Quais? _____

10. Caso tenha sido informado pela Uneb, por qual setor? _____

11. Quantos editais visando captação de recursos, já tiveram origem no Departamento/ Pró-reitoria ?

___um ___dois ___ três _____ quatro _____ cinco _____ mais de cinco projetos

___ não sei

3. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

12. Como avalia o trâmite interno das captações de recursos de fontes externas ocorridas na sua gestão?

___Ótimo

___Bom

___Regular

___ Péssimo

___ Não sei

13. Para qual atividade houve captação?

____ ensino presencial _____Ensino a Distância _____ extensão _____ pesquisa

____outro? Qual?_____

14. As atividades educacionais desenvolvidas pelos recursos externos têm atingido os objetivos propostos no objeto do Convênio?

___Sim ___Não _____ Não sei

APÊNDICE E – Roteiro para Entrevista

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

01. Qual a sua opinião sobre a captação de recurso na universidade pública?

02. Qual a sua opinião sobre a experiência de captação de recurso na universidade pública (elaboração do projeto, inscrição, seleção etc.)?

03. Qual a sua opinião sobre a experiência de execução dos recursos captados externamente à universidade pública (execução do projeto, desembolso, prestação de contas etc.)?