



PROPONENTES:

Segmento PTES:

RAHNER RODRIGUES ESMÉRIO
LUZIRENE PEREIRA MACEDO OLIVEIRA
TIAGO PEREIRA DANTAS

Segmento Docente:

GISLAINE APARECIDA CARVALHO
SÉRGIO SANTOS
RAFAEL RODRIGUES LOURENÇO MARQUES

Segmento Discente:

LIRANA DE BRITO ANASTÁCIO
WEVERTON VELASCO DAVID
ANA CLARA DE SOUZA DA COSTA PINTO

GESTÃO E POLÍTICAS DE FINANCIAMENTO

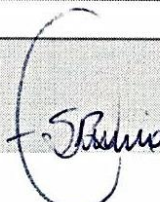
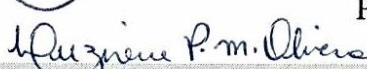
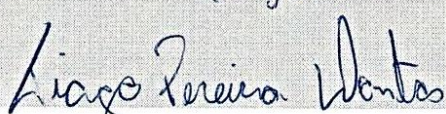

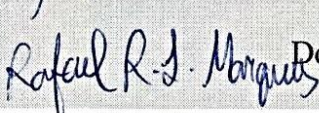
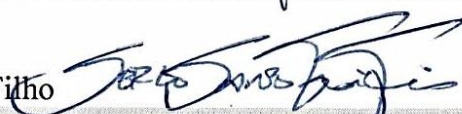
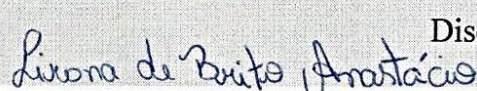
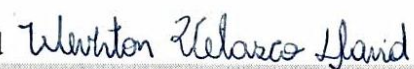
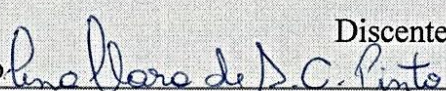
Pré-tese elaborada no *Campus* de Alto Araguaia, apresentada à Comunidade Acadêmica para apreciação, discussão, validação e posterior encaminhamento às demais etapas do 3º Congresso Universitário – 2017.



Alto Araguaia-MT, 05 de maio de 2017.

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros aqui relacionados são autores desta pré-tese e têm ciência de seu conteúdo e autorizam seu encaminhamento e publicação conforme previsto no Regimento do 3º Congresso Universitário da UNEMAT.

Nome dos Proponentes	Segmento	Campus
Rahner Rodrigues Esmério 	PTES	Alto Araguaia
Luzirene Pereira Macedo Oliveira 	PTES	Alto Araguaia
Tiago Pereira Dantas 	PTES	Alto Araguaia
Gislaine Aparecida Carvalho 	Docente	Alto Araguaia
Rafael Rodrigues Lourenço Marques 	Docente	Alto Araguaia
Sérgio Santos Silva Filho 	Docente	Alto Araguaia
Lirana de Brito Anastácio 	Discente	Alto Araguaia
Weverton Velasco David 	Discente	Alto Araguaia
Ana Clara de Souza da Costa Pinto 	Discente	Alto Araguaia



EIXOS TEMÁTICOS QUE FAZEM PARTE DESTA PRÉ-TESE

- Eixo 1 - Graduação
- Eixo 2 – Pós-graduação
- Eixo 3 - Pesquisa
- Eixo 4 – Extensão e Cultura
- Eixo 5 - Gestão
- Eixo 6 – Política Estudantil
- Eixo 7 – Política de Financiamento

RESUMO:

Esta Pré-Tese apresenta duas propostas relativas aos eixos **Gestão** e **Políticas de Financiamento**. Os objetivos são fortalecer a estrutura *multicampi* da Universidade de Mato Grosso, com readequação da estrutura organizacional, e implementar de novos modelos de financiamento externo. As propostas, baseadas em modelos aplicados com sucesso em outras Universidades Públicas, indicam critérios de equidade de setores, conselhos e assessorias nos *campi*, para o primeiro objetivo, e revisão no atual modelo de financiamento externo, abrindo possibilidades para novos formatos de parcerias institucionais, com pessoas físicas e jurídicas, para o segundo objetivo.



A. INTRODUÇÃO

A história da UNEMAT começa em 20 de julho de 1978, quando foi criado o Instituto Superior de Cáceres. Decorreram-se de lá para cá 39 anos. Hoje, a Universidade do Estado de Mato Grosso conta com treze câmpus, dezessete núcleos pedagógicos e vinte e quatro polos educacionais de Ensino a Distância. Toda essa estrutura atende a cerca de vinte e dois mil alunos, matriculados em sessenta cursos presenciais e em cento e vinte e nove cursos em modalidades especiais. Conta ainda com Programas de Pós-Graduação: quatro doutorados institucionais, quatro doutorados interinstitucionais (Dinter), três doutorados em rede, onze mestrados institucionais, um mestrado interinstitucionais (Minter) e cinco mestrados profissionais, é o que informa a página da instituição¹.

A descrição dessa estrutura mostra que a UNEMAT é muito grande e precisa sofrer revisões, em todas as esferas, para se manter renovada e atualizada, com condições de atender ao público do Século XXI. O 3º Congresso Universitário que se realiza em 2017 oferece uma oportunidade ímpar de colocar toda a comunidade acadêmica unematiana em processo de reflexão em torno do mesmo objetivo: fortalecer a UNEMAT. Esta Pré-Tese parte do princípio de que, para fortalecer, é preciso modernizar a UNEMAT.

Neste sentido, esta Pré-Tese propõe, primeiro, no eixo Gestão, uma reorganização da estrutura organizacional, seguindo o critério da equidade, o qual se aplicaria em todos os seus âmbitos: setores, conselhos, assessorias. Esse modelo já é utilizado com sucesso em outras universidades públicas, como na Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, com *campi* nos Estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. A reorganização pelo critério da equidade tem como benefício imediato o fortalecimento da estrutura *multicampi*, visto que confere aos profissionais maiores possibilidades de planejamento transversal e diálogos *intercampi*. Para tanto, é preciso definir um funcionograma das atividades desenvolvidas em cada setor e estabelecer lotação mínima para o funcionamento das atividades em cada *campus*.

A outra proposição diz respeito às Políticas de Financiamento: propõe-se que novos modelos de financiamento sejam regulamentados, por meio de parcerias com outras entidades públicas, mas também com pessoas jurídicas e pessoas físicas de direito privado, com a finalidade de angariar mais recursos financeiros para a instituição ou angariar outro benefício corporativo, como transferência de tecnologias e serviços. É importante ressaltar que a implementação de novos modelos pode viabilizar negócios e trabalhos conjuntos, aproximando a Universidade de setores produtivos da sociedade.

Com tais perspectivas, esta Pré-Tese é primeiramente apresentada à comunidade acadêmica de Alto Araguaia, no Seminário Local, para sua validação e publicidade; posteriormente ao evento local, ela prosseguirá para as etapas seguintes: Seminário Regional, com a comunidade acadêmica de Nova Xavantina, quando ela será apreciada, avaliada e votada, e para a etapa final, a Plenária, que reunirá todas as comunidades acadêmicas da UNEMAT.

B. OBJETIVOS

Geral

Regulamentar e implementar novos modelos de financiamento externo além de readequar a estrutura organizacional e funcional da Universidade do Estado de Mato Grosso.

¹ Disponível em: <http://portal.unemat.br/?pg=universidade&conteudo=1>. Último acesso em 02.Maio.2017.



Específicos

- ✓ Criar políticas de incentivos ao desenvolvimento de parcerias com entes públicos e pessoas físicas e jurídicas de direito privado para arrecadação de recursos financeiros ou não;
- ✓ Viabilizar negócios e trabalhos conjuntos aproximando a Universidade do setor produtivo do mercado;
- ✓ Regulamentar o financiamento externo para o desenvolvimento de bens, produtos e serviços pela universidade;
- ✓ Readequar a estrutura organizacional da UNEMAT de forma que seja equivalente em todos os campi;
- ✓ Definir um funcionograma das atividades desenvolvidas em cada setor;
- ✓ Estabelecer a lotação mínima para o funcionamento das atividades.

C. METODOLOGIA

Em 15 de dezembro de 2016, após uma chamada da Comissão Local do 3º Congresso Universitário, a comunidade acadêmica de Alto Araguaia foi informada sobre as etapas e o funcionamento do evento. Houve uma primeira movimentação, mas o período de recesso de fim de ano paralisou as atividades.

Em fevereiro, no dia 16, uma nova reunião com os três segmentos, ratificou a metodologia proposta no primeiro encontro, de dividir a comunidade em Grupos de Trabalhos, de forma que todos os sete eixos que compõem a escrita de uma Tese fossem contemplados pelos grupos. Mas, mais uma vez, desta as férias docentes, as atividades foram paralisadas, de uma maneira geral, no *campus*.

Em abril, com o retorno de Docentes e Discentes, a Comissão Local propôs o Curso Escrita de Pré-Teses, com o objetivo de criar condições aos grupos para a escrita das Pré-Teses, com metodologia de práticas de oficinas.

Nesse ínterim, em Cáceres-MT, ocorreram os Encontros de Diretores, realizados pelo Sintesmat. Nos encontros, entrou em pauta a realização do 3º Congresso Universitário. Nos encaminhamentos das discussões sobre essa pauta, definiram-se os pontos que seriam abordados nesta pré-tese.

A partir desses pontos definidos e compartilhados com todos os *campi*, este Grupo de Trabalho se constituiu para discutir os pontos destacados pelo Sintesmat, a fim de elaborar uma proposta relacionada ao GT-3 “Gestão, Políticas Estudantis e Políticas de Financiamento”.

Em seguida iniciou-se o trabalho de pesquisa a cerca de conteúdo que pudesse fundamentar as proposições e justificar suas aplicações. Foi realizada pesquisa bibliográfica em sites, livros e outros acervos que abordam as temáticas envolvidas.

Os proponentes dividiram tarefas de pesquisa e escrita sobre cada item proposto nesta Pré-Tese. Após essa etapa, reuniu-se todo o material escrito, o que deu configuração geral a esta Pré-Tese.

Em seguida, foi feito um trabalho de trato textual, com revisão e complementações de informações; também se empreendeu um trabalho de formatação do texto e indicação de fontes, sempre seguindo a estrutura de texto de Pré-Tese enviada pela Comissão Central (disponível na página do 3º Congresso Universitário).



Realizadas essas etapas, os proponentes deram por finalizada e escrita desta Pré-Tese, a qual pretende, com suas proposições, ajudar a pensar uma Universidade com funcionamento eficiente e atualizado.

D. JUSTIFICATIVA

Estrutura Organizacional igual em todos os campi

A estrutura organizacional de uma instituição define e reproduz a forma como são dispostas as atividades desenvolvidas por esta. Segundo Hall (2004), as estruturas organizacionais executam três funções básicas que são produzir resultados organizacionais, minimizar a influência das variações individuais na organização e apresentar um cenário no qual as decisões são tomadas e as atividades realizadas.

A Universidade do Estado de Mato Grosso apresenta um desenho institucional de estrutura *multicampi* e sede administrativa. Os *campi* da UNEMAT são localizados em diferentes pontos do estado e visam, em sua concepção inicial, atender a população do interior do Estado de Mato Grosso. Porém, ao observarmos o organograma da instituição verificamos que não existe uma relação dialógica entre a estrutura de seus *campi*.

Compreendemos que, ressaltando a estrutura física, os *campi* da Universidade necessitariam apresentar uma equidade de setores, conselhos, assessorias, etc. Enfim, todos os seus *campi*, independentemente do tamanho e/ou número de cursos, deveriam apresentar uma estrutura organizacional idêntica, visando garantir um padrão de qualidade mínimo e congênere entre os mesmos.

Este modelo de estrutura já é utilizado em outras universidades, destacando o exemplo da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, com *campi* nos Estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. Esta Universidade utiliza em seu modelo de estrutura um padrão onde os órgãos administrativos e deliberativos constantes para garantir o bom funcionamento e desenvolvimento institucional da UFFS estão presentes igualmente na sua base, os *campi*, garantindo representatividade e condições de gestão equitativas em todos os *campi* da universidade.

Para Almeida Júnior; Tosta (2011), esse aspecto é bastante interessante porque confere maior possibilidade de planejamento transversal e desenvolvimento institucional de modo equânime entre os *campi*, evitando disputas muitas vezes corporativas pelo poder e por maiores recursos. Em resumo, não se estabelece a priori a relevância de determinado campus em relação ao outro, o que evita a possibilidade de campus desenvolvido e outro menos desenvolvido numa mesma universidade.

Ressalta-se ainda, que a partir da adoção de um sistema estrutural único, devemos buscar mecanismos que garantam de fato sua implementação em todas as unidades existentes e nas que ainda estão sendo estudadas as possibilidades de implantação.

Em se falando de estrutura, não devemos nos esquecer dos recursos humanos necessários ao bom andamento dos trabalhos dentro de qualquer instituição. Para que se possa ter uma gestão eficiente destes recursos é necessário que se faça um planejamento de suas necessidades: “O planejamento de recursos humanos representa um processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de determinado tempo” (CHIAVENATO, 2009, p. 28). Este planejamento deve contemplar todas as áreas de uma organização e também todas as atividades desenvolvidas dentro da instituição.

Na Universidade do Estado de Mato Grosso, quando se pensa a abertura de um *campus* ou mesmo um curso novo em um *campus* já existente, é feito um planejamento dos recursos financeiros, estruturais e humanos necessários ao bom andamento do projeto. No entanto, em se tratando de recursos humanos, estas programações se atêm apenas ao corpo docente imprescindível para que se coloque em prática o objetivo proposto, não levando em consideração a demanda de profissionais técnicos para o desenvolvimento das atividades pertinentes aos mesmos, tarefas estas indispensáveis e tão relevantes quanto as demais dentro da instituição.

A proposta de que se faça um planejamento, ou que se vislumbre no planejamento existente, toda mão de obra essencial para a abertura de novos cursos e/ou *campus* visa corrigir esta dissonância além de possibilitar que as incumbências pertinentes a cada servidor sejam realizadas de acordo com a necessidade e urgência das mesmas.

Funcionograma

O estabelecimento claro das funções a serem desempenhadas por cada colaborador dentro de determinado setor em uma organização sempre foi um desafio para seus gestores. No entanto este fator é de crucial importância para que se obtenha sucesso na realização das atividades propostas por cada instituição. Para Chiavenato (2016, p. 6):

As organizações são criadas para produzir algo: produto ou serviços. [...]. Podem funcionar somente quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e desempenham adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas. Para tanto, as organizações delineiam sua estrutura formal, definem órgãos e cargos e preestabelecem, com maior ou menor volume de regras burocráticas, os requisitos necessários e as atribuições a serem concedidos aos seus membros (CHIAVENATO, 2016, p. 6).

Ainda segundo o Autor, é necessário que a organização tenha um desenho de cargos cujo principal objetivo é estabelecer quais as tarefas que o ocupante de cada setor deve desempenhar e quais os métodos de trabalho devem ser utilizados.

Na Universidade do Estado de Mato Grosso, apesar das qualificações necessárias para a ocupação de um cargo e as funções que cada servidor deve realizar no ambiente de trabalho serem definidas no edital do concurso, estas se apresentam de forma generalizada dando margem a várias formas de interpretação.

As tarefas de responsabilidade de cada colaborador não são apresentadas de forma explícita, podendo ocasionar equívocos sobre o que de fato é a sua função e o que é incumbência de outra pessoa.

Portanto, a proposta de instituir um funcionograma, que apresente de forma clara e detalhada as atribuições de cada indivíduo dentro da instituição, tem como objetivo sanar eventuais distorções e/ou controvérsias no processo produtivo, principalmente no que se refere às obrigações outorgadas a cada um, visando proporcionar uma melhor relação entre os setores e garantir a eficiência e eficácia pertinentes ao serviço público.

Políticas de Financiamento

Nos últimos anos a crise econômica vem assolando os Governos Federais, Estaduais e Municipais resultando na contenção dos gastos públicos (como a Emenda Constitucional 95/2016, que limita os gastos do governo por 20 anos, incluindo a educação a partir de 2018). Com este cenário a previsão é que os recursos para Instituições de Ensino Superior Públicas



apresentem uma redução, propiciando um arrocho e possível crise na sustentação das Universidades.

A Universidade do Estado de Mato Grosso obtém recursos financeiros por meio de repasses do Governo Estadual garantidos através da Emenda Constitucional 66 de 03/07/2013 (fixando o percentual de 2,5% da Receita Corrente Líquida do Estado de Mato Grosso até 2018), além de recursos advindos de fontes externas como FAPEMAT, FINEP, CNPq e CAPES, sendo que nossa maior parcela de recursos advém do Governo de Mato Grosso e pode oscilar conforme sua arrecadação. Em matéria publicada no Jornal da Unesp, o cientista político Marco Aurélio Nogueira expõe que “o problema é que a universidade tem gastos progressivamente crescentes e precisa buscar outros recursos”².

Essa tese fundamenta-se na parceria público-privada tendo em vista a redução de investimentos públicos e a diversificação de fontes de financiamento. De acordo com o relatório do Banco Mundial (1995), “a experiência demonstra que se quer que as instituições estatais melhorem sua qualidade e eficiência, os governos deverão efetuar reformas importantes no financiamento a fim de mobilizar mais recursos privados para o ensino superior em instituições estatais (...) de várias maneiras: (...) utilização de fontes externas; realização de outras atividades que gerem receitas” (apud CHAVES, 2015).

A fim de ampliar a captação de recursos, sugerimos a geração de recursos próprios por meio da: prestação de serviços técnicos a outros órgãos/empresas; fabricação de produtos para venda a terceiros ou para o atendimento de demandas internas; realização de convênios com outras instituições que propiciem, por meio de parcerias, a melhoria da estrutura física dos *campi*. Dessa forma teríamos um complemento de receitas através de recursos diretamente arrecadados.

Baseamos esta ideia na experiência da Universidade de Brasília, na qual seu orçamento é composto, além dos Recursos do Tesouro Nacional, de receitas oriundas da prestação de serviços e produção de bens e de convênios celebradas com instituições públicas e privadas. De acordo com o Relatório Parcial de Gestão 1997-2000 da Universidade de Brasília, no ano de 2000 a distribuição do orçamento da UnB ficou da seguinte forma: 66,7% advindo do Tesouro Nacional, 26,1% da arrecadação própria (prestação de serviços e venda de produtos) e 7,2% de Convênios³.

A viabilização de negócios e trabalhos conjuntos, além de se apresentar como uma alternativa de financiamento promove uma conquista maior do mercado de serviços e da interação com a comunidade, trazendo acima de tudo a visibilidade para a Universidade. Neste sentido, o reitor da UNESP, Antonio Manoel dos Santos Silva⁴, em matéria publicada no Jornal da Unesp salienta que:

A universidade não pode se recusar a ter uma relação mesmo que crítica, com o mundo do mercado. Isso inclui as empresas, indústrias e bancos que o integram. Se não fizer isso, ela se omitirá de um problema social sério, que é a formação das elites empresariais e das pessoas que trabalham nessas empresas que visam ao lucro. A universidade não pode ser crítica só formando os críticos da sociedade do lucro. Ela precisa exercer a crítica atuando no mundo do lucro.

² D'AMBROSIO, Oscar. Universidade Pública: Há um futuro para ela?. Disponível em: <http://www.unesp.br/aci/jornal/148/unipubli.htm>. Último acesso em 03.Maio.2017.

³ Disponível em: <http://unb2.unb.br/contasanuais/downloads/relatoriodegestao2003.pdf>. Último acesso em 03.05.2017.

⁴ D'AMBROSIO, Oscar. Universidade Pública: Há um futuro para ela?. Disponível em: <http://www.unesp.br/aci/jornal/148/unipubli.htm>. Último acesso em 03.Maio.2017.



GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO
SECRETARIA DE ESTADO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO
3º CONGRESSO UNIVERSITÁRIO DA UNEMAT



E. CONCLUSÕES/PROPOSIÇÕES

Conclusões e Proposições:				
Eixo	Proposição	Objetivos	Meta	Estratégia
Gestão	Readequar a Estrutura Organizacional	Estabelecer tratamento equânime em todas as unidades.	Em todos os <i>campi</i> da Universidade. Estabelecendo uma estrutura igual para todas as unidades, teremos uma melhor distribuição de trabalho, evitando o acúmulo de funções e dinamizando o desenvolvimento das atividades.	Reestruturar o Organograma da Instituição, igualando a estrutura organizacional dos demais <i>campi</i> a do campus com maior estrutura.
Gestão	Estabelecer lotação mínima de profissionais técnicos para cada unidade, respeitando a estrutura organizacional.	Garantir recursos humanos suficientes para execução das atividades, criação de cursos/campus.	Em todos os <i>campi</i> da Universidade.	Definir, por meio de levantamento, a demanda mínima de profissionais técnicos necessários para o funcionamento das unidades.
Gestão	Constituir um funcionograma técnico.	Proporcionar maior clareza sobre as funções de cada servidor/setor.	Em todos os <i>campi</i> e Sede Administrativa.	Fixar, de maneira clara e detalhada, as atividades que são de competência de cada função/setor.
Políticas de Financiamento	Buscar alternativas de captação de recursos financeiros	Proporcionar novos investimentos e garantir maior qualidade no serviço prestado.	Na Universidade do Estado de Mato Grosso.	- Prestação de serviços (Editora; assessorias técnicas e científicas; palestras; cursos, entre outros)/comercialização de produtos desenvolvidos pela instituição. - Criar política de incentivo às parcerias com entes públicos e privados.



REFERÊNCIAS

ALMEIDA JÚNIOR, Vicente de Paula; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. Universidade pública, democrática e popular: os desafios da implantação da Universidade Federal da Fronteira Sul. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, 2011, pp. 25-36. Universidade Federal de Santa Catarina Santa Catarina, Brasil.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm. Acesso em: 28 abr. 2017

CHAVES, Vera Lúcia Jacob Chaves. Política de Financiamento e a Expansão da Educação Superior no Brasil: o Público e o Privado em Questão. **Revista Educação Temática Digital**. Campinas/SP, v. 17, n.2, p.427-441, maio/ago. 2015. Disponível em:

<http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/8635212/7085>. Acesso em: 27 abr. 2017

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e analisar o desempenho para alcançar resultados**. 7. ed. ver. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2016.

CORBURCCI, Paulo Roberto; MARQUES, Paulo Marcello Fonseca Marques. Fontes de Financiamento das Instituições Federais de Ensino Superior: Um Estudo sobre a Universidade de Brasília. **Texto Para Discussão nº 999**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, nov. 2013.

D'AMBRÓSIO, Oscar. Os graves problemas vividos pelas universidades públicas paulistas vêm à tona na esteira do recente movimento grevista. **Jornal da Unesp**, Ano XV, nº 148, julho/2000. Disponível em: <http://www.unesp.br/aci/jornal/148/unipubli.htm>. Acesso em: 27 abr. 2017

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Histórico da Unemat**. Disponível em: <http://portal.unemat.br/?pg=universidade&conteudo=1> . Último acesso em 02.Mai.2017.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MATO GROSSO. Constituição (1989). Emenda Constitucional nº 66, de 03 de julho de 2013. Altera o Art. 245 e o Art. 246 da Constituição do Estado de Mato Grosso. Disponível em: <http://app1.sefaz.mt.gov.br/0425762E00551975/250A3B130089C1CC042572ED0051D0A1/DF6B8B1E213ABE3E84257B6700604549>. Acesso em: 28 abr. 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Organogramas – uffs**. Disponível em: https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/estrutura_processos_institucional/organogramas. Acesso em: 27 abr. 2017.