



## XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea*

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil  
25, 26 e 27 de novembro de 2019  
ISBN: 978-85-68618-07-3



### **CONTRATAÇÃO E EXECUÇÃO DE OBRAS PÚBLICAS PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA NO CONTEXTO DA EXPANSÃO OCORRIDA A PARTIR DE 2007: UMA ANÁLISE DOS POSSÍVEIS FATORES DE INSUCESSO RELACIONADOS À FASE CONCEITUAL ESTRATÉGICA**

**Vicente dos Santos Guilherme Júnior**

Universidade Federal de Juiz de Fora

[vicentesantos.junior@ufjf.edu.br](mailto:vicentesantos.junior@ufjf.edu.br)

**Leonardo Ostwald Vilardi**

Universidade Federal de Juiz de Fora

[leonardo.vilardi@caed.ufjf.br](mailto:leonardo.vilardi@caed.ufjf.br)

**Marcos Tanure Sanabio**

Universidade Federal de Juiz de Fora

[mtanure.sanabio@ufjf.edu.br](mailto:mtanure.sanabio@ufjf.edu.br)

#### **RESUMO**

A partir de 2007 as universidades federais brasileiras vivenciaram um expressivo crescimento, decorrente da implementação de importantes políticas por parte do Governo Federal. No caso da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), esse cenário viabilizou um crescimento do número de matrículas da ordem de 87%. Tal crescimento foi subsidiado por uma significativa expansão física que resultou na contratação de 114 obras entre 2007 e 2017. Diante disso, o presente trabalho busca contextualizar a expansão vivenciada pela UFJF, bem como a contratação e execução de obras pela instituição; além de identificar e analisar os elementos que impactaram negativamente a execução contratual das obras. De cunho qualitativo, o presente trabalho utilizou-se da metodologia de estudo de caso para construir uma estratégia de análise que confronte a percepção dos sujeitos envolvidos no processo, os dados coletados por meio de pesquisa documental e o aparato teórico, legal e normativo. Constatou-se que no âmbito das contratações ocorridas no recorte temporal pesquisado, a Fase Conceitual Estratégica que segundo Motta (2005) está envolvida na viabilização de uma obra pública, foi impactada negativamente por diferentes elementos que permearam o processo de expansão física pelo qual passou a UFJF.

**Palavras chave:** Expansão universitária. REUNI. REHUF. UFJF. Obras públicas.

## **1. INTRODUÇÃO**

Historicamente o acesso à educação superior no Brasil sempre foi restrito a uma reduzida parcela da população. Conforme dados do Ministério da Educação, em 2000 apenas 4,4% da população brasileira possuía nível superior completo (BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2012). Nesse contexto, com base nos preceitos do Plano Nacional de Educação 2001-2010, o Governo Federal deu início em 2003 a uma série de ações no sentido de ampliar o acesso e a permanência de estudantes na educação superior, razão pela qual a década de 2000 representou um período de significativo crescimento para as universidades federais brasileiras, como consequência de expressivos investimentos em infraestrutura, ampliação e modernização das Instituições Federais de Ensino.

Nesse cenário, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI, instituído em 24 de abril de 2007, foi criado de modo a promover a modernização e ampliação das instituições federais de ensino, com duração inicialmente estimada em cinco anos (BRASIL, 2007). Na mesma perspectiva, o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais - REHUF, instituído em 27 de janeiro de 2010, tinha por objetivo promover a expansão e modernização dos Hospitais Universitários vinculados às Universidades Federais, por meio da destinação de recursos à execução de obras e aquisição de equipamentos (BRASIL, 2010).

A adesão da Universidade Federal de Juiz de Fora ao REUNI deu-se em 27 de outubro de 2007, a despeito de expressivas manifestações contrárias por parte do corpo docente e discente, bem como de servidores técnico-administrativos em educação, que temiam a perda de qualidade para a instituição frente à expansão prevista. A partir da adesão da UFJF ao Programa supracitado, os reflexos foram logo percebidos com o início de obras que marcariam um período de expansão que quase duplicou o número de matrículas na Universidade. A adesão ao REHUF deu-se um pouco mais tarde, em 27 de janeiro de 2010 (BRASIL, 2010), quando tiveram início as primeiras ações no sentido de viabilizar a expansão do Hospital Universitário da UFJF.

A despeito dos efeitos positivos da expansão pela qual passou a UFJF, a implementação do REUNI e do REHUF trouxe desafios de ordem técnica e operacional, como consequência da aplicação de vultuosos recursos. No caso específico da contratação de obras que viessem subsidiar a ampliação da instituição, foram observados atrasos na conclusão de muitos empreendimentos, paralisações de obras, além de casos em que o início dos trabalhos foi inviabilizado.

Tendo isso em vista, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a contratação e execução de obras pela UFJF no âmbito da expansão ocorrida a partir de 2007. Nessa perspectiva, os objetivos específicos consistem em (I) caracterizar a expansão vivenciada pela UFJF; (II) contextualizar a contratação e a execução dos contratos de obras da instituição; (III) identificar e analisar os elementos que constituíram óbices à execução dos contratos em tela, relacionados à Fase Conceitual Estratégica de viabilização de uma obra pública, conforme proposto por Motta (2005). A pesquisa mostra-se relevante na medida em que busca contribuir para uma melhor compreensão dos elementos que impactaram a execução dos contratos de obras, podendo, futuramente, minimizar os consequentes transtornos para a instituição e para a comunidade acadêmica em geral, ao mitigar os problemas identificados no recorte temporal aqui considerado.

## **2. A EXPANSÃO DA UFJF A PARTIR DE 2007**

Em 2007 o Governo Federal deu início à segunda fase da expansão das Universidades Federais brasileiras, por meio da instituição do REUNI, a partir da publicação do Decreto 6.096/2007. Com o objetivo central de subsidiar a ampliação do acesso e a permanência na

educação superior, esse Decreto atribuiu ao Ministério da Educação a responsabilidade pela destinação dos recursos necessários ao subsídio da expansão projetada para as universidades (BRASIL, 2007). Apesar da mobilização de estudantes, servidores e professores contrários à proposta do REUNI, a UFJF foi a 18ª instituição a aderir ao programa, o que ocorreu em 27 de outubro de 2007, ocasião em que o Conselho Superior (CONSU) aprovou a medida. Já no ato de adesão, foi apresentada a estimativa de criação de cerca de 400 novas vagas por ano, a partir de 2009 (UFJF, 2007).

Conforme preconizado no Plano de Expansão e Reestruturação da Universidade Federal de Juiz de Fora aprovado pelo CONSU, já em 2008 tiveram início ações no sentido de implementar as estratégias para viabilizar a ampliação da instituição, o que culminaria na oferta de 3.790 vagas de ingresso até o ano de 2012 (UFJF, 2007). Apesar do previsto no Plano do MEC, na prática a expansão vivenciada pela UFJF foi bem mais expressiva: se inicialmente a previsão era atingir o patamar de 3.790 vagas de ingresso na graduação até 2012 (UFJF, 2007), naquele ano foram ofertadas 4.003 vagas (INEP, 2013) para a graduação na modalidade presencial, ou seja, o crescimento das vagas ofertadas para a graduação foi 5,6% superior ao projetado inicialmente.

Segundo dados do Censo da Educação Superior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), as vagas ofertadas para a graduação na UFJF saltaram de 2.088 em 2007 para 4.648 em 2017, caracterizando um crescimento da ordem de 122% no período (INEP, 2018). Paralelamente o número de matrículas na instituição passou de 11.246 em 2007 para 21.055 em 2017, considerando-se as matrículas na graduação e pós-graduação (INEP, 2018), o que representa um crescimento de pouco mais de 87%.

Como consequência do crescimento do número de matrículas e de vagas de ingresso, a UFJF teve um significativo incremento do número de docentes e técnicos administrativos em educação no período analisado. No recorte temporal considerado, o número de docentes da UFJF cresceu pouco mais de 77%, já que em 2007 a Universidade contava com 906 docentes, chegando a 1.607 em 2017 (UFJF, 2019). No caso de técnicos administrativos em educação, o crescimento foi de aproximadamente 41% no período, saltando de 1.119 em 2007 para 1.584 em 2017 (UFJF, 2019).

Paralelamente, no sentido de subsidiar a expansão projetada para a UFJF, foram necessários significativos investimentos na ampliação da estrutura física existente, por meio da construção de novas unidades acadêmicas e administrativas, reformas de edificações e aquisição de equipamentos. Desse modo, segundo dados do Portal da Transparência do Governo Federal, entre 2007 e 2017 as despesas de capital da Universidade Federal de Juiz de Fora somaram cerca de R\$ 547 milhões em valores correntes (BRASIL. PORTAL DA TRANSPARÊNCIA, 2018), correspondendo a cerca de R\$ 769 milhões, em valores corrigidos<sup>1</sup>.

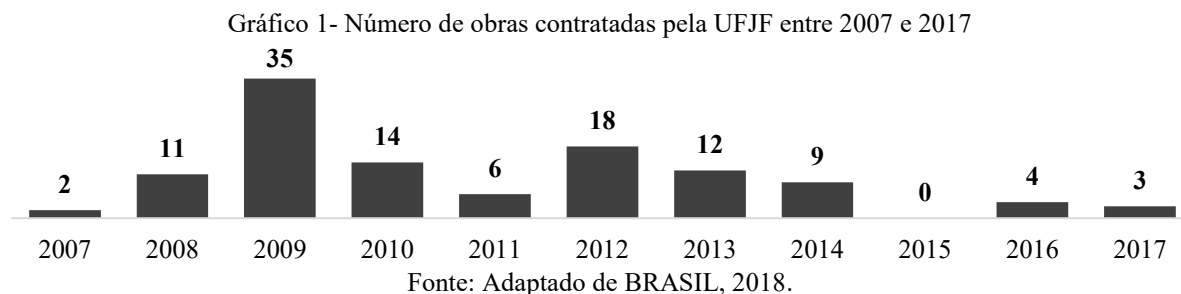
No contexto da expansão vivenciada pela UFJF no recorte temporal aqui considerado, a área territorial fora do campus sede aumentou 5.234,46%, saltando de 74,506,04 m<sup>2</sup> em 2007 para 3.974,501,00 m<sup>2</sup> em 2017 (UFJF, 2018). Tal crescimento foi decorrente da aquisição de terrenos pela universidade como o destinado à instalação do Jardim Botânico, a área destinada à construção do Campus Avançado de Governador Valadares (MG), o terreno destinado à construção do Parque Tecnológico, entre outros. Com isso, a área territorial total da UFJF passou de 1.421.299,84 m<sup>2</sup> em 2007 para 5.321.294,80 m<sup>2</sup> em 2017 (UFJF, 2018), representando um crescimento de 274,39%.

Do mesmo modo, a área total construída da instituição (dentro e fora do campus sede) teve um expressivo crescimento no período analisado, saltando de 178.210,49 m<sup>2</sup> em 2007, para 287.132,82 m<sup>2</sup> em 2017 (UFJF, 2018), o que representa um crescimento de pouco mais de 61%. No entanto, deve ser considerado que da área construída total em 2017, 52.571,79 m<sup>2</sup> correspondem a edificações inacabadas e que, portanto, não constituem área construída

utilizável. Assim sendo, se for considerada apenas a área construída utilizável, tem-se um total de 234.561,03 m<sup>2</sup>, caracterizando um crescimento de 31,6% em relação à área total construída da UFJF em 2007.

## 2.1 A CONTRATAÇÃO E EXECUÇÃO DE OBRAS PELA UFJF ENTRE 2007 E 2017

De modo a subsidiar a expansão caracterizada até aqui, a partir de 2007 a UFJF contratou e executou um expressivo volume de obras, quer seja de reforma, de ampliação ou de construção, tanto no campus sede quanto fora dele. Conforme dados do Sistema de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação (SIMEC/MEC), entre 2007 e 2017 foram contratadas 114 obras, cujos valores das respectivas contratações somaram cerca de R\$ 768 milhões em valores correntes (BRASIL, 2018). Atualizados pelo IPCA, tais valores somam aproximadamente R\$ 1,2 bilhões<sup>1</sup>. O gráfico 1, apresenta o número de obras contratadas pela UFJF ao longo do período analisado.



Em caráter complementar, a tabela 1 apresenta os valores totais das obras contratadas no período, em valores correntes e corrigidos pelo IPCA<sup>1</sup>.

Tabela 1 – Valores totais das obras contratadas pela UFJF entre 2007 e 2017

Ano	Valores totais correntes (R\$)	Valores totais corrigidos - IPCA (R\$)
2007	1.830.125,35	3.622.360,00
2008	8.498.090,89	16.273.121,02
2009	77.279.210,14	144.887.349,82
2010	18.296.278,12	33.644.494,83
2011	15.814.848,53	27.927.880,12
2012	262.946.830,84	444.893.434,34
2013	71.413.175,13	118.839.767,70
2014	308.047.712,54	486.684.581,04
2015	0,00	0,00
2016	2.828.664,16	3.925.054,39
2017	1.145.296,17	1.555.390,06
<b>Totais</b>	<b>768.100.231,87</b>	<b>1.282.253.433,32</b>

Fonte: Adaptado de BRASIL, 2018.

Como é possível verificar no gráfico 1 e na tabela 1, 2009 foi o ano com maior número de obras contratadas (35), ao passo que 2014 foi o ano com maior volume de recursos envolvidos nas respectivas contratações, com mais R\$ 300 milhões contratados (em valores correntes). Destaca-se que em 2014 foram contratadas grandes obras pela Universidade, como a construção do campus avançado de Governador Valadares, a construção da Nova Reitoria, entre outras. Importante destacar também que no ano de 2015 não houve contratação de obras em função do contingenciamento de recursos por parte do Governo Federal, após um período de significativos investimentos.

Com base nos dados do SIMEC, em 31 de dezembro de 2017 das 114 obras contratadas pela UFJF, cem estavam concluídas, três encontravam-se em execução, duas estavam prestes a serem iniciadas, ao passo que nove permaneciam paralisadas. Isso significa que 7,89% das obras contratadas pela Universidade no contexto da expansão ocorrida a partir de 2007, permaneciam inacabadas. Embora esse percentual seja relativamente baixo, é importante ter em vista que, ainda com base nos dados do SIMEC, 80% das obras que foram concluídas tiveram atrasos. Tal fato pode ser um indício da ocorrência de problemas na contratação e execução de obras na instituição.

A tabela 2 traz o número de obras concluídas na UFJF segundo o respectivo período de atraso.

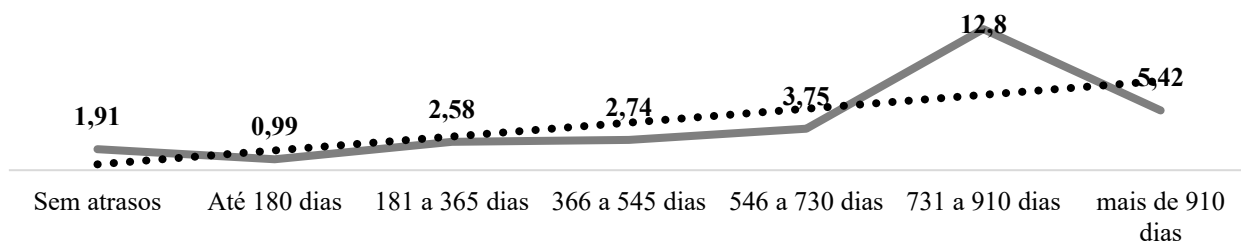
Tabela 2 – Número de obras concluídas na UFJF entre 2007 e 2017 segundo o período de atraso

Período de atraso	Número de obras
Sem atraso	20
Até 0,5 ano	38
0,5 a 1 ano	19
1 a 1,5 anos	8
1,5 a 2 anos	9
2 a 2,5 anos	1
Mais de 2,5 anos	5
<b>Total de obras concluídas</b>	<b>100</b>

Fonte: Adaptado de BRASIL, 2018.

Em caráter complementar, o gráfico 2 estabelece uma relação entre o período de atraso e os valores médios das obras.

Gráfico 2 - Relação períodos de atrasos x valores médios das obras (em milhões de RS)



Fonte: Adaptado de BRASIL, 2018.

Os dados demonstrados no gráfico 2 caracterizam a tendência de aumento do período de atrasos das obras concluídas na UFJF à medida em que aumentam os valores médios das mesmas. As obras que não tiveram atrasos apresentaram um valor médio de R\$ 1,91 milhões. As que tiveram até seis meses de atraso, tiveram valor médio de R\$ 990 mil, ao passo que as obras que atrasaram entre seis meses e um ano tiveram valor médio de R\$ 2,58 milhões. Aquelas que atrasaram entre um a um ano e meio tiveram valor médio de R\$ 2,74 milhões. O valor médio das obras que atrasaram entre um ano e meio a dois anos foi de R\$ 3,75 milhões. As que atrasaram entre dois anos e dois anos e meio tiveram valor médio de R\$ 12,8 milhões. Por fim, as que atrasaram mais de dois anos e meio tiveram valor médio de R\$ 5,42 milhões. É importante destacar que apenas uma obra atrasou entre dois anos e dois anos e meio, razão pela qual o valor da média permaneceu elevado em relação aos demais. De todo modo, permanece caracterizado a tendência de aumento do período de atraso à medida que os valores médios das obras aumentam.

Em que pese o relativamente baixo percentual de obras paralisadas dentre as que foram contratadas pela Universidade Federal de Juiz de Fora (7,89%), os recursos envolvidos

em tais obras contribuem para elevar o peso desse indicador no cenário analisado. A tabela 3 demonstra tal constatação.

Tabela 3- Valores contratados das obras paralisadas - Situação em dezembro de 2017.

<b>Obra</b>	<b>Situação</b>	<b>Valor contratado (R\$)</b>
Nova Reitoria	Paralisada	56.520.688,96
Faculdade de Direito, Almo. E outros (Nove Obras)	Paralisada	37.212.012,39
Prédio anexo ao Colégio João XXIII	Paralisada (não iniciada)	14.026.500,15
Campus Governador Valadares	Paralisada	141.513.927,79
Obra de ampliação do HU/UFJF	Paralisada	159.482.988,26
Parque Tecnológico da UFJF	Paralisada (não iniciada)	72.311.970,53
Obras civis - anel viário da UFJF	Paralisada (não iniciada)	7.967.367,47
Obras civis - teleférico e trenó de montanha no J. Botânico	Paralisada	23.807.793,09
Terraplenagem para implantação de estacionamento do HU	Paralisada (não iniciada)	2.515.947,70
<b>Valor total contratado</b>		<b>515.359.196,34</b>

Fonte: Adaptado de BRASIL, 2018.

Como é possível perceber, são significativos os valores envolvidos na contratação das obras da UFJF que não foram concluídas, ultrapassando a casa dos R\$ 500 milhões em valores correntes. Importante observar que das nove obras paralisadas, quatro sequer foram iniciadas. Apesar disso, os contratos de obras paralisadas que tiveram alguma evolução consumiram cerca de R\$ 184,8 milhões, representando cerca de 30,5% dos valores contratuais atualizados após aditivos e reajustes (BRASIL, 2018).

O quadro 1 elenca as restrições à continuidade da execução das obras que até 31 de dezembro de 2017 permaneciam paralisadas na UFJF, segundo dados do SIMEC.

Quadro 1 - Obras paralisadas na UFJF e respectivas restrições

<b>Obra</b>	<b>Situação</b>	<b>Natureza das Restrições</b>	<b>Restrições</b>
Nova Reitoria	Paralisada	Administrativa / Judicial	Abandono da obra por parte da empresa contratada, que entrou em processo de recuperação judicial.
Faculdade de Direito, Almo. e outros (Nove Obras)	Paralisada	Administrativa / Judicial	Abandono da obra por parte da empresa contratada, que entrou em processo de recuperação judicial.
Prédio anexo ao Colégio João XXIII	Paralisada (não iniciada)	Técnica	Após a assinatura do contrato com a empresa vencedora do processo licitatório, a equipe de fiscais constatou graves falhas em projetos, havendo inclusive inexistência de projetos de um edifício de três pavimentos. Foram constatadas ainda, graves divergências entre planilha orçamentária e projetos licitados.
Parque Tecnológico	Paralisada (não iniciada)	Administrativa	Desistência por parte da empresa que venceu o processo licitatório, após a assinatura do contrato.
Obras civis - anel viário da UFJF	Paralisada (não iniciada)	Técnica	Na ocasião de início dos trabalhos, os fiscais do contrato constataram que os projetos licitados apresentavam falhas e indefinições que inviabilizavam a execução da obra, que não chegou a ser iniciada.

Campus Governador Valadares	Paralisada	Técnica / Judicial	Paralisação por iniciativa da empresa contratada, sob alegação de critérios de medição ineficientes, o que teria culminado no desequilíbrio econômico e financeiro do contrato. Também foram identificadas falhas nos projetos licitados e inconsistências na planilha orçamentária. Tais restrições culminaram em ação judicial por parte da contratada.
Terraplenagem para implantação de estacionamento. HU	Paralisada (não iniciada)	Técnica / Administrativa	O processo licitatório foi concluído e o contrato com a empresa vencedora foi assinado em 28/07/2014. No entanto, problemas com o licenciamento ambiental da obra, bem como pendências jurídicas na aquisição do terreno, inviabilizaram o início dos trabalhos.
Obra de ampliação do HU/UFJF	Paralisada	Técnica / Judicial	Paralisação por iniciativa da empresa contratada, alegando atrasos nos pagamentos. No entanto, relatório de auditoria do Tribunal de Contas da União indica a necessidade de restituição de valores à UFJF por conta de superfaturamento ao longo da obra. Foram identificadas graves falhas em projetos, inconsistências na planilha orçamentária licitada, bem como ultrapasse do limite legal de aditivos previsto na Lei 8.666/1993. Após a suspensão da execução contratual, a contratada acionou judicialmente a Universidade.
Obras civis - teleférico e tremó de montanha no J. Botânico	Paralisada	Técnica / Judicial	Obra paralisada por conta de questionamentos por parte da empresa contratada sobre pagamento de administração local de obra. Também foi constatado pela fiscalização do contrato, inconsistências nos projetos licitados, bem como problemas com o licenciamento ambiental da obra. Em função de questões relacionadas ao pagamento da administração local e à importação de equipamentos, a contratada acionou judicialmente a UFJF.

Fonte: Adaptado de BRASIL, 2018.

As informações constantes no quadro 1 demonstram que nove obras contratadas pela UFJF apresentaram restrições de ordem técnica ou administrativa que culminaram em restrições de ordem judicial, inviabilizando a conclusão das mesmas chegando, em alguns casos, a inviabilizar o início dos trabalhos.

### **2.1.1. A Fase Conceitual Estratégica enquanto etapa necessária à viabilização de uma obra pública**

A Lei 8.666/1993 define obra pública como sendo “toda reforma, fabricação, recuperação ou ampliação de bem público” (BRASIL, 1993). Uma obra pública pode ser executada de forma direta, com meios da própria Administração, ou de forma indireta quando a obra é executada por terceiros mediante realização de processo licitatório (BRASIL. ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO, 2014). Embora a execução direta seja prevista na Lei 8.666, na prática as obras e serviços são executados predominantemente pela iniciativa privada por meio de diferentes regimes de contratação (IPEA, 2017).

Nas obras em geral, os diversos fatores envolvidos em sua consecução tornam cada empreendimento complexo e singular em razão de variáveis como público alvo, concepção, variação regional de custos, condições ambientais, entre outros. No caso das obras públicas, soma-se a esses fatores a necessidade de a Administração gerenciar demandas variadas, diversos contratos e procedimentos licitatórios (ALTOUNIAN, 2012).

No entendimento do Tribunal de Contas da União, a adequada contratação e execução de uma obra pública indireta pressupõe o cumprimento de determinadas etapas, o que

contribui para a minimização dos riscos à Administração (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014). Com isso, há uma maior chance de o empreendimento ser executado dentro do prazo e custo programados, com a consequente otimização da aplicação dos recursos públicos.

Nesse sentido, Motta (2005) classifica em quatro fases, as etapas relativas à execução de uma obra pública, as quais interagem constantemente entre si. Tais etapas são demonstradas no quadro 2.

Quadro 2 – Fases necessárias à viabilização de uma obra pública segundo Motta (2005)

<b>FASE</b>	<b>ASPECTOS ENVOLVIDOS</b>
Conceitual Estratégica	Identificação da necessidade da obra; definição de prioridades; estimativa de custos e prazos frente à relevância social do empreendimento. Envolve a definição da melhor alternativa, com base nos estudos preliminares, estudos de viabilidade, plano de necessidades, entre outros.
Viabilização Financeira	Constitui o planejamento financeiro da obra, com a inclusão da mesma nos dispositivos legais de planejamento como o Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual, bem como os empenhos necessários.
Planejamento Executivo	Corresponde à etapa de elaboração dos projetos e realização do processo licitatório, considerando todas as atividades e ações inerentes.
Materialização	Consiste na execução, acompanhamento e fiscalização da obra e posterior uso do empreendimento.

Fonte: Adaptado de MOTTA, 2005.

A Fase Conceitual Estratégica proposta por Motta (2005) corresponde a Fase Preliminar à Licitação proposta por Altounian (2012) e pelo Tribunal de Contas da União (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014). Consiste, portanto, no planejamento inicial da contratação, a partir da identificação das necessidades, análise da viabilidade e pertinência da contratação, além do estabelecimento de prioridades em relação às eventuais contratações.

Convergindo para a mesma ideia, Altounian (2012) enfatiza que essa fase é aquela destinada a considerar as demandas que refletem sobre o futuro empreendimento prezando pela otimização da relação investimento realizado x benefício esperado, tendo em vista os recursos públicos destinados ao objeto da contratação.

Nessa perspectiva, o TCU (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014) enfatiza que embora as etapas incluídas na fase preliminar à licitação sejam fundamentais no processo de contratação de uma obra pública, muitas vezes são menosprezadas. Na mesma esteira, Altounian (2012) destaca que a elaboração do Plano de Necessidades deve ser o primeiro passo para a contratação de uma obra, sendo que os Estudos Preliminares das alternativas propostas são fundamentais no sentido de permitir a constatação de eventuais problemas futuros.

### **3. METODOLOGIA**

O presente trabalho originou-se de um estudo de caso sobre a contratação de obras pela Universidade Federal de Juiz de Fora entre 2007 e 2017, no contexto da expansão vivenciada pela instituição a partir de 2007. Trata-se de um estudo realizado no âmbito do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da UFJF em nível de mestrado.

Godoy (1995) destaca que a despeito da diversidade e amplitude das pesquisas consideradas de cunho qualitativo, alguns aspectos gerais são característicos desse tipo de trabalho, como o caráter descritivo dos estudos envolvidos, a valorização da percepção dos sujeitos envolvidos, bem como a preocupação com o processo em si e não apenas com os



resultados finais. Na perspectiva da pesquisa qualitativa, Freitas e Jabbour (2011) apontam o estudo de caso como uma metodologia que se preocupa com entendimentos contextuais de determinado fenômeno.

Convergingo para a mesma ideia, Yin (2001, p.32) define o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ainda segundo Yin (2001), no âmbito do estudo de caso, podem ser consideradas as seguintes estratégias de coleta de dados e evidências do caso a ser pesquisado, conforme demonstrado no quadro 3.

Quadro 3 – Fontes de coleta de dados na presente pesquisa de acordo com o proposto por Yin (2001)

<b>FONTE YIN (2001)</b>	<b>FONTE NO CONTEXTO DA PESQUISA</b>	<b>DADOS OBTIDOS</b>
<b>Documentação</b>	Constituição Federal; Leis e Decretos; Portarias; Planos de Desenvolvimento Institucional da UFJF e do Hospital Universitário; Resoluções do Conselho Superior da UFJF;	Dados gerais sobre a rede federal de educação superior brasileira (IFES); Dados gerais sobre a UFJF; Dados gerais sobre a implementação do REUNI e do REHUF;
<b>Registros em arquivo</b>	Censos da Educação Superior de 2007 a 2017 (INEP); Relatórios financeiros (Portal da Transparência do Governo Federal); Relatórios de obras contratadas pela UFJF (SIMEC/MEC); Quadro de áreas da UFJF;	Dados sobre o crescimento da UFJF entre 2007 e 2017, no que se refere a: ampliação do número de docentes e servidores; ampliação da área territorial e área construída da UFJF entre 2007 e 2017; número e valores de obras contratadas; número de obras concluídas e paralisadas; percentual de obras que apresentaram atrasos; valores contratados e pagos referentes às obras paralisadas;
<b>Observação participante</b>	Atuação profissional do pesquisador na Pró-reitoria de Infraestrutura e Gestão da UFJF há mais de 6 anos.	Conhecimento empírico sobre a situação das obras contratadas pela UFJF que se encontram paralisadas;

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2019.

Paralelamente, o presente estudo utilizou-se ainda de dois importantes instrumentos de pesquisa para identificar a percepção dos sujeitos sobre o fenômeno investigado, quais sejam: aplicação de questionários e realização de entrevistas com servidores e gestores envolvidos no processo de contratação e execução de obras, no contexto da expansão verificada a partir de 2007 na UFJF.

Nesse sentido, foi elaborado um questionário com vinte questões, sendo dez discursivas e dez objetivas, o qual foi encaminhado em meio digital a 24 servidores que atuaram como fiscais de contratos de obras no recorte temporal analisado. O percentual de respostas foi de aproximadamente 68%.

Ainda como estratégia para obtenção de dados, foram entrevistados quatro gestores da UFJF que atuaram diretamente na viabilização da expansão física da instituição no recorte temporal pesquisado. Para tanto, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada com sete questões, visando identificar a percepção desse grupo de sujeitos sobre a forma como foi conduzido o processo de expansão da Universidade no recorte temporal considerado.

Como recentemente a UFJF foi alvo de investigações e processos de auditorias externas sobre a contratação e execução de obras no recorte temporal aqui considerado, na presente pesquisa optou-se por adotar estratégias no sentido de evitar qualquer possibilidade de identificação dos sujeitos.

#### 4. RESULTADOS

Conforme já abordado na subseção 2.1.1, a Fase Conceitual Estratégica apresentada por Motta (2005) consiste no processo da decisão pela execução de determinada obra, com a definição da concepção desta, embasando-se em estudos preliminares e estimativas de custos. Tendo isso em vista, parte-se para uma análise da percepção dos sujeitos da pesquisa, no que tange aos aspectos relacionados a essa fase do processo de contratação e execução das obras que subsidiaram a expansão vivenciada pela UFJF.

Uma primeira constatação feita a partir das entrevistas realizadas está relacionada à percepção sobre a relevância e pertinência do processo de expansão vivenciado pela Universidade. Os gestores que, de alguma forma, estiveram envolvidos no processo apontam que o crescimento vivenciado pela instituição foi importante no sentido de permitir a consolidação da Universidade Federal de Juiz de Fora, principalmente considerando que nos anos que antecederam esse período de crescimento, as universidades federais em geral experimentaram um período de restrições orçamentárias.

Nesse sentido, todos os entrevistados destacaram que, a despeito de eventuais problemas verificados, a expansão da UFJF, no período, foi extremamente relevante por viabilizar uma expressiva ampliação do número de vagas para a graduação, ampliando consideravelmente o número de alunos atendidos.

Ainda na percepção dos sujeitos entrevistados, o crescimento que marcou o período compreendido pelo recorte temporal da pesquisa não se limitou à expansão de matrículas na graduação, mas representou a maior inserção da Universidade nas atividades de pesquisa, além de reforçar o papel da instituição enquanto agente indutor do desenvolvimento regional. Segundo o Gestor 3, era imperativo que a UFJF vivenciasse um processo de expansão como o que ocorreu a partir de 2007, por considerar que a instituição “*estava perdendo a sua identidade no contexto regional*” (GESTOR 3, 2019).

Em que pese essa visão positiva em relação à pertinência e relevância da expansão pela qual passaram as universidades federais, os gestores entrevistados apontam que algumas questões poderiam ter sido melhor trabalhadas por parte do Governo Federal via Ministério da Educação, no sentido de garantir maior eficácia no decurso do processo de expansão de tais instituições. Na visão dos entrevistados, de forma geral, o MEC pecou em aspectos importantes como definição clara de metas e diretrizes, controle sobre recursos destinados às instituições, estabelecimento de condicionantes à liberação de recursos, análises de projetos e demandas institucionais das universidades quanto aos impactos esperados na atividade acadêmica.

Nesse aspecto, o Gestor 2 chama a atenção para um fato importante: as diferenças na condução do processo de expansão das universidades federais na década de 1980 no contexto de implementação do MEC/BID III<sup>2</sup> e mais recentemente no contexto da implementação do REUNI. Na visão do Gestor 2, embora o MEC/BID III não tenha contado com recursos tão elevados quanto os disponibilizados no âmbito do REUNI, o mesmo significou uma importante iniciativa no sentido de promover a expansão e consolidação de universidades federais pelo país.

No caso específico da Universidade Federal de Juiz de Fora, o Gestor 2 ainda destaca a relevância desse programa que inclusive se constituiu num primeiro movimento de expansão do campus, cerca de quinze anos depois de sua construção: “*Foi a primeira transformação na paisagem arquitetônica do campus*” (GESTOR 2, 2019).

Na mesma perspectiva, o Gestor 1 também aponta a implementação do MEC/BID III como um movimento importante no sentido de viabilizar a ampliação e consolidação do campus universitário da UFJF ainda na década de 1980. No entanto, ambos destacam que a forma de condução do processo apresenta diferenças significativas em relação à condução do REUNI. Nesse sentido, tanto o Gestor 1 quanto o Gestor 2 indicam a atuação de um núcleo de

coordenação no MEC em Brasília – o Centro de Desenvolvimento e Apoio Técnico à Educação (CEDATE) - associado à uma Unidade Executora Local (UEL) como um fator positivo para a implementação do programa. No entanto, é importante destacar que na visão do Gestor 1, a atuação do CEDATE no processo de expansão vivenciado pela UFJF na década de 1980 foi fundamental não apenas no sentido de exercer uma função de controle, mas principalmente por atuar em sincronia com a instituição, estabelecendo uma relação de parceria com os servidores técnicos locais.

No âmbito da implementação do REUNI, a maioria dos gestores apontou o SIMEC (Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle) como a ferramenta utilizada pelo MEC para monitorar a contratação e execução de obras por parte das Universidades. No entanto, é importante frisar que tal instrumento consiste num software online para lançamento de informações sobre as obras em contratação e execução, não promovendo uma interação mais efetiva entre as instituições e o MEC.

Essa percepção dos gestores sobre a falta de suporte por parte do Governo Federal nos aspectos legais, orçamentários, contábeis e até mesmo técnicos, converge para o que aponta Ribeiro (2012). Em seu documento intitulado “A lenta evolução da gestão de obras públicas no Brasil”, no qual analisa elementos contidos no relatório “Retrato do desperdício no Brasil”, Ribeiro aponta que entre as principais causas de irregularidades na contratação de obras públicas no país, estão a falta de controle presente em todos os órgãos da União, bem como o “não fornecimento pelo sistema de contabilidade do Governo Federal das ferramentas necessárias ao planejamento, controle e avaliação” (RIBEIRO, 2012, p.85).

Quanto a isso, a percepção do Gestor 4 está alinhada com a dos demais entrevistados e com o que foi apontado por Ribeiro (2012) sobre a ausência de ferramentas necessárias ao planejamento, controle e avaliação no âmbito da execução de obras públicas. Quando questionado sobre a existência de mecanismos para coordenar a expansão das universidades por parte do MEC, o Gestor 4 destaca estratégias como, por exemplo, o estabelecimento de condicionantes para a liberação de recursos, embora enfatize que não havia nenhuma rigidez nesse aspecto.

Se por um lado os gestores entrevistados apontam a relevância da expansão vivenciada pela UFJF a partir da implementação do REUNI em 2007, por outro eles sinalizam que esse processo não contou com um planejamento à altura do volume de recursos destinados pelo Governo Federal às IFES em geral. Nesse sentido, a percepção do Gestor 1 é de que deveria ter sido dada maior atenção aos aspectos relacionados ao planejamento das obras contratadas pela Universidade embora reconheça que, a despeito de eventuais falhas na etapa de planejamento, a aplicação dos recursos por meio da contratação e execução de obras constituía uma oportunidade ímpar para a instituição.

*Houve falhas no planejamento? Sim! Principalmente nos maiores empreendimentos. Acho que podia ter sido melhorado essa parte. Acho que podia ter sido mais bem feito (...) Nós não tínhamos uma equipe suficiente para fazer isso (...) Mas a verdade é o seguinte, a gente tem que aproveitar as oportunidades (GESTOR 1, 2019).*

Do mesmo modo, a percepção do Gestor 2 sinaliza para eventuais falhas de planejamento no que tange à contratação de obras, as quais não deveriam constituir obstáculo à captação e aplicação de recursos por parte da Universidade, tendo em vista o caráter de sazonalidade dos investimentos públicos.

*Qual o planejamento estratégico de cada universidade? (...) Nem o Governo Federal sabe! São como pulsos elétricos de duração de quatro em quatro anos. Eu acho caótico, mas não por culpa exclusiva*

*das universidades. Por culpa de má gestão geral... macro... (GESTOR 2, 2019)*

Evidencia-se que o posicionamento de ambos os gestores em relação à necessidade de aplicação dos recursos frente à disponibilidade, é fruto de um processo caracterizado pela sazonalidade das políticas públicas educacionais no Brasil, as quais historicamente alternam entre avanços e retrocessos. Como consequência, a contratação de obras públicas inseridas nesse contexto, reflete esse movimento de alternância entre “ampliação de investimentos” e “contingenciamento de recursos”. Tendo em vista esse cenário, é coerente admitir a razoabilidade prática na percepção dos gestores a pouco retratada.

O Tribunal de Contas da União, em seu Primeiro Relatório de Acompanhamento do Plano Nacional da Educação 2014-2024, reconhece esse contexto que permeia o contexto educacional brasileiro.

A organização do sistema de ensino no Brasil está amparada em complexo arranjo federativo, que por um lado assegura a autonomia dos entes e, por outro, requer a articulação e a cooperação entre eles. Todavia, essa atuação integrada não é simples de ser alcançada, e o que se observa historicamente no país é o contrário. Tal cenário leva à descontinuidade de políticas, à perda de eficácia dos programas governamentais, à escassez de recursos e à ineficiência dos gastos em educação (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2018, p.1).

Na esteira do que está sendo discutido, é importante salientar que a presente análise não pretende aludir à adoção de uma postura por parte do Governo Federal via MEC, que vá de encontro ao princípio constitucional da autonomia universitária, quer seja pela interferência direta na gestão financeira dos recursos destinados às Universidades, quer seja pela adoção de mecanismos de controle que ultrapassem os limites da governança pública.

O artigo 207 da Constituição Federal de 1988 enfatiza que “as Universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial” (BRASIL, 1988). Quanto a isso, Chauí (2003, p.12) destaca que exercer a autonomia universitária pressupõe uma “autonomia da gestão financeira que permita destinar recursos segundo as necessidades regionais e locais da docência e da pesquisa”. Ainda segundo Chauí (2003, p.13), a autonomia da gestão financeira exige das universidades “o diálogo e o debate com a sociedade civil organizada e com os agentes do Estado, tanto para oferecer a todos as informações sobre a vida universitária, como para receber críticas, sugestões e demandas vindas da sociedade e do Estado”.

Sob essa ótica, é coerente admitir que a ausência de mecanismos institucionais por parte do Governo via MEC apontada pelos gestores entrevistados vai de encontro ao que Chauí (2003) aponta como elementos que sustentam o exercício da autonomia de gestão financeira das universidades, constitucionalmente prevista. O que se constata aqui é a necessidade de um maior diálogo entre MEC e Universidades no estabelecimento de metas e objetivos de médio e longo prazos no que tange aos investimentos a serem realizados nessas instituições, principalmente no que se refere à expansão da estrutura física. As falas dos gestores sinalizam para a execução de empreendimentos com deficiências em processos de análise prévia de um órgão específico, no sentido de analisar criticamente a pertinência, relevância e impacto social regional daqueles.

Essa constatação por parte dos gestores sobre eventuais deficiências no planejamento da contratação de obras pela UFJF pode assumir maior relevância no contexto da expansão das IFES quando se analisa a capacidade operacional dessas instituições para lidar com o desafio de viabilizar a execução de um elevado número de obras.

Os dados coletados junto à equipe técnica responsável por fiscalizar a execução dessas obras, evidenciam que quando ingressaram na UFJF como servidores, 47% deles não conheciam os procedimentos relacionados à execução de uma obra pública, ao passo que 53% detinham conhecimentos básicos sobre o assunto.

Nesse sentido, Gusmão (2008) destaca que o planejamento de uma obra pública depende de conhecimento técnico dos envolvidos em relação a itens como projeto básico, impactos ambientais e origem dos recursos orçamentários, de modo que estes promovam a execução do empreendimento de acordo com os critérios determinados pela legislação. Importante frisar também que, conforme dados coletados no âmbito dessa pesquisa, ao ingressarem na UFJF os servidores técnicos possuíam relevante experiência profissional nos respectivos campos de atuação profissional, destacadamente nas áreas de elaboração de projetos, acompanhamento e fiscalização de obras.

Nesse aspecto, é importante considerar o que é apontado por Motta (2005):

Os profissionais de engenharia e arquitetura que atuam na elaboração de projetos e na execução de obras públicas necessitam ter conhecimentos que perpassam aqueles de sua formação profissional original. Mesmo não podendo exigir que estes profissionais tenham pleno domínio da legislação, é necessário àqueles que atuem na área pública, um conhecimento básico sobre os textos legais que atinjam suas atividades (MOTTA, 2005, p.2).

Não se trata de considerar eventuais deficiências na capacitação técnica de servidores, como principal fator de insucesso na execução de obras pela UFJF, mas sim de considerar tal elemento como uma possibilidade de atuação por parte da instituição no sentido de mitigar possíveis riscos que podem interferir no âmbito da execução de novos projetos, considerando a experiência anterior da instituição num contexto de franca expansão. Trata-se da necessidade de conhecimentos próprios da administração pública no que se refere ao planejamento, contratação e execução de obras, apontada por Gusmão (2008) e Motta (2005).

Embora os servidores que responderam aos questionários não tenham atuado na Fase Conceitual Estratégica das obras contratadas pela UFJF no recorte temporal da pesquisa, suas respostas apontam para falhas nessa fase que refletiram diretamente nas etapas subsequentes, no âmbito da fiscalização dos contratos. Na percepção de 26% dos respondentes, interferiram negativamente na execução contratual das obras, principalmente aquelas que atualmente se encontram paralisadas, fatores como “falta de um programa de necessidades adequado e bem definido” e “falhas na definição de escopos de serviços”.

Nesse sentido, o Gestor 4 é enfático ao destacar a necessidade de a Administração vislumbrar as condições de uso e manutenção futuras das obras que porventura venham a ser propostas. Em relação à expansão vivenciada pela UFJF a partir de 2007 o Gestor 4 ainda pondera que “quando se pensa em fazer obra, você tem que estudar o impacto dessa obra nos custos da instituição e isso faltou bastante” (GESTOR 4, 2019).

Ainda na percepção de 40% dos servidores que atuaram em fiscalizações, as interferências ao longo da execução contratual por parte de outras instâncias e/ou unidades impactou negativamente a execução dos contratos de obras. Nesse sentido, destaca-se que ocorreram solicitações de alteração de projeto e escopo de serviços ao longo da execução, sendo que tais elementos deveriam ter sido ajustados ainda nas fases Conceitual Estratégica e de Planejamento Executivo.

Considerando-se o aporte teórico correlato, parte-se do pressuposto de que Programa de Necessidades e Estudo de Viabilidade consistentes têm potencial para municiar o planejamento, contratação e execução de obras com informações confiáveis, atualizadas e coerentes com as necessidades da Administração e dos usuários diretos, reduzindo a necessidade de alterações ao longo da viabilização do empreendimento.

Em síntese, caracteriza-se um cenário em que as interferências ao longo da execução contratual apontadas pelos servidores, podem ser influência direta de falhas na Fase Conceitual Estratégica, destacadamente em relação ao Programa de Necessidades e Estudos de Viabilidade. Canalizar esforços para o adequado cumprimento dessas etapas pode ser um fator determinante para o sucesso das fases subsequentes.

## 5. CONCLUSÃO

Buscou-se no presente trabalho caracterizar brevemente a expansão vivenciada pela Universidade Federal de Juiz de Fora, principalmente a partir de 2007, como desdobramento de importantes políticas do Governo Federal como o REUNI e o REHUF. Foram apresentados dados que demonstram um expressivo crescimento acadêmico da UFJF, o qual foi acompanhado por uma significativa expansão física e territorial.

Na sequência, foram apresentados dados relativos às obras contratadas no período, bem como dados sobre a execução dos respectivos contratos como valores envolvidos, percentuais de conclusão e de atrasos, bem como a quantificação das obras inacabadas da instituição.

Também foram apresentadas, de forma breve, as fases envolvidas na viabilização de uma obra pública sob a ótica de Motta (2005). Nessa perspectiva, a Fase Conceitual Estratégica caracteriza-se como a etapa inicial do processo, sendo de grande relevância no sentido de garantir o sucesso na consecução das obras públicas. A partir disso, construiu-se um eixo de análise visando identificar o cumprimento da Fase Conceitual Estratégica no âmbito das obras contratadas pela UFJF no contexto da expansão ocorrida a partir de 2007.

Em síntese, constatou-se que o adequado cumprimento dessa fase inicial de viabilização de obras públicas não ocorreu da forma como preceitua o referencial teórico, legal e normativo o que, no entanto, não diminui sob nenhum aspecto os impactos positivos da expansão pela qual a UFJF passou, a despeito de eventuais problemas.

Foram identificadas fragilidades no planejamento da expansão física da instituição, como reflexo da falta de um suporte técnico por parte do Ministério da Educação, como ocorreu em programas de expansão anteriores como o MEC/BID. Paralelamente, os sujeitos da pesquisa apontaram fragilidades na elaboração dos estudos preliminares das obras contratadas, na realização dos estudos de viabilidade, bem como a insuficiência e indefinições dos programas de necessidades elaborados.

Por fim, é importante considerar que na maior parte dos empreendimentos contratados e executados pela UFJF no período analisado, a atuação da equipe técnica da Universidade limitou-se à fiscalização das obras, em detrimento da atuação nas fases anteriores à contratação, o que de certo modo inviabilizou a atuação desses profissionais nos aspectos relacionados à Fase Conceitual Estratégica propriamente dita.

## NOTAS EXPLICATIVAS

1. A correção monetária dos valores apresentados ao longo do trabalho foi realizada com base no IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo). Todos os valores foram corrigidos para dezembro de 2018, quando foram levantados os dados aqui apresentados.
2. Segundo Sousa (2013), o MEC/BID III foi um programa implementado na segunda metade da década de 1980 para subsidiar a expansão e consolidação de universidades federais. Foram beneficiadas nove instituições, entre elas a UFJF, com investimentos da ordem de US\$ 105 milhões, financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

## REFERÊNCIAS

ALTOUNIAN, C. S. **Obras públicas: licitação, contratação, fiscalização e utilização**. 3ª. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

BRASIL. **Análise sobre a expansão das Universidades Federais 2003 a 2012**. Brasília: MEC, 2012. 56p.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 06 maio 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**: institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096)>. Acesso em: 06 maio 2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Obras SIMEC 20180327070**. Brasília: MEC, 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.082, de 27 de janeiro de 2010**: Institui o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais - REHUF. Brasília, 2010a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7082.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7082.htm)>. Acesso em: 11 março 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.666, de 21 de maio de 1993**: Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 11 março 2018.

BRASIL. ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO. **Manual de obras e serviços de engenharia: fundamentos da licitação e contratação**. Brasília: AGU, 2014.

BRASIL. PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Execução orçamentária**. Brasília: Portal da Transparência, 2018. Disponível em: < <http://www.portaltransparencia.gov.br/download-dados/historico/paginas-de-transparencia/execucao-orcamentaria> > Acesso em 02 jul. 2018.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Obras públicas: recomendações básicas para contratação e fiscalização de obras de edificações públicas**. 4ª. ed. Brasília: TCU/SECOB, 2014.

\_\_\_\_\_. **1ª relatório de acompanhamento do Plano Nacional da Educação 2014-2024**. Brasília: TCU, 2018.

CHAUI, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 6-15, set/out/nov/dez 2003.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo e Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 15, 2011.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 6, mar/abr 1995.

GUSMÃO, J. R. L. **Planejamento na contratação de obras públicas**: estudo das disposições legais sobre projeto básico, licenciamento ambiental, definição de custos e fonte dos recursos no processo de contratação de empreendimento públicos. 2008 Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gerenciamento de Obras), Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA E APLICADA. IPEA. **Gerenciamento de obras públicas**. Brasília: IPEA, 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. INEP. **Sinopse estatística da educação superior 2007**. Brasília: INEP, 2008.

\_\_\_\_\_. **Sinopse estatística da educação superior 2008**. Brasília: INEP, 2009.

\_\_\_\_\_. **Sinopse estatística da educação superior 2009**. Brasília: INEP, 2010.

\_\_\_\_\_. **Sinopse estatística da educação superior 2010**. Brasília: INEP, 2011.

\_\_\_\_\_. **Sinopse estatística da educação superior 2011**. Brasília: INEP, 2012.

\_\_\_\_\_. **Sinopse estatística da educação superior 2012**. Brasília: INEP, 2013.

\_\_\_\_\_. **Sinopse estatística da educação superior 2013**. Brasília: INEP, 2014.

\_\_\_\_\_. **Sinopse estatística da educação superior 2014**. Brasília: INEP, 2015.

\_\_\_\_\_. **Sinopse estatística da educação superior 2015**. Brasília: INEP, 2016.

\_\_\_\_\_. **Sinopse estatística da educação superior 2016**. Brasília: INEP, 2017.

\_\_\_\_\_. **Sinopse estatística da educação superior 2017**. Brasília: INEP, 2018.

MOTTA, C. A. P. Qualidade das obras públicas em função da interpretação e prática dos fundamentos da lei 8.666/1993 e da legislação correlata. **X SINAOP**, Recife, 2005; Disponível em: [http://www.ibraop.org.br/media/sinaop/10\\_sinaop/qualidade\\_obras\\_publicas.pdf](http://www.ibraop.org.br/media/sinaop/10_sinaop/qualidade_obras_publicas.pdf) Acesso em 19 out. 2018.

RIBEIRO, R. A lenta evolução da gestão de obras públicas no Brasil. **E-Legis**, Brasília, v. 8, p. 82-103, 1º semestre 2012.

SOUSA, M. D. O. R. **O programa MEC/BID III e o CEDATE na consolidação dos campi universitários no Brasil**. 2013, Dissertação (Mestrado em Ambiente Construído), Universidade Federal de Juiz de Fora, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA.UFJF. **Áreas da UFJF**. Juiz de Fora: PROINFRA, 2018.

\_\_\_\_\_. **Conselho Superior aprova adesão da UFJF ao REUNI**. Juiz de Fora: UFJF, 2007. Disponível em < <http://www.ufjf.br/secom/2007/10/25/conselho-superior-aprova-adesao-da-ufjf-ao-reuni/> > Acesso em 25 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Servidores 2007-2017**. Juiz de Fora: UFJF/PROGEPE/CAP/Gerência de Cadastro, 2019. Mensagem recebida de mauro.mauler@ufjf.edu.br em 16 mai. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.