



O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DE UM GESTOR DE UMA IES PÚBLICA MULTICAMPI DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL - BRASIL

ADRIANA ROCHAS DE CARVALHO FRUGULI MOREIRA

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

adriana@uems.br

MARCIA REGINA MARTINS ALVARENGA

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

marciaregina@uems.br

FÁBIO EDIR DOS SANTOS COSTA

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

fabioescosta@gmail.com

Resumo

O presente artigo busca apresentar o processo de tomada de decisão de um Gestor de uma IES Pública a fim de desburocratizar o repasse financeiro para os cursos da Instituição. Para tanto, foi feita a análise da gestão da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul no período de 2011 a 2016, por meio da análise documental na instituição e de depoimento do gestor da Instituição. Na análise documental no período referido pode-se constatar que apesar das conquistas de recursos financeiros por de repasses diversos não foi possível o atendimento as demandas dos cursos, por causa burocracia existente para aquisição de itens como: livros, equipamentos e materiais para laboratórios. Sendo assim o gestor decidiu por meio de articulação política propor o repasse direto aos coordenadores dos cursos. Mediante essa tomada de decisão foi possível repassar R\$7 milhões de recursos financeiro para os cursos, onde o colegiado do curso decidirá em como aplicar o recurso, com autonomia para a compra direta, algo inovador para a gestão financeira de uma Instituição de Ensino Superior pública.

Palavras Chaves: Tomada de decisão, Gestão Financeira, Burocratização.

1. INTRODUÇÃO

A gestão financeira em uma Instituição Pública é um desafio constante, orçamento apertado para todos os projetos almejados pela Instituição de Ensino Superior, necessidades que se esbarram com o alto custo da folha de pagamento, normalmente responsável pela absorção de quase oitenta por cento do orçamento financeiro repassado pelo mantenedor. Esta realidade varia de acordo com o tamanho da Instituição e esfera pertencente, se municipal, estadual ou federal.

Em cada exercício financeiro a execução do recurso disponibilizado para o custeio das ações planejadas e da manutenção do que está proposto, exige dos gestores institucionais esforços contínuos em tomadas de decisões quase sempre desafiadoras e desencantadoras para o profissional que está na ponta, agindo com a atividade fim institucional, esperando o recurso que muitas vezes não chega, por se ter outras questões prementes para a manutenção da IES.

A ginástica é grande, estica e puxa de todos os lados para atender as demandas institucionais, dentre elas: projetos de ensino, pesquisa e extensão; infraestruturas em geral; materiais de expedientes; equipamentos; atualização de laboratórios e do acervo bibliográfico; e por aí vai. Isso tudo retirando o principal investimento que é o capital humano composto de: remuneração salarial e bolsas.

Diante desta situação comum as Instituições Públicas Brasileiras, o gestor da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul estudou uma forma de oferecer mais autonomia aos cursos, possibilitando a descentralização dos recursos financeiros institucionais aplicados diretamente por um coordenador de projeto do curso. O presente artigo tem por objetivo apresentar o processo de tomada de decisão de um Gestor de uma IES Pública a fim de desburocratizar o repasse financeiro para os cursos da Instituição.

Para tanto, o método utilizado foi de análise documental da gestão da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul no período de 2011 a 2016 e de depoimento do gestor da Instituição.

Para o desenvolvimento do tema proposto o trabalho subdividiu-se em: Apresentação; Gestão Financeira; Processo de tomada de decisão; Considerações Finais.

2. APRESENTAÇÃO DA UEMS

A Fundação Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), criada pela Constituição Estadual de 1979 e instituída pela Lei nº 1.461, de 20 de dezembro de 1993, com sede e foro na cidade de Dourados, Estado de Mato Grosso do Sul é uma instituição estadual de natureza funcional pública, gozando de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa, financeira e patrimonial, regendo-se por Estatuto e Regimento Geral próprios.

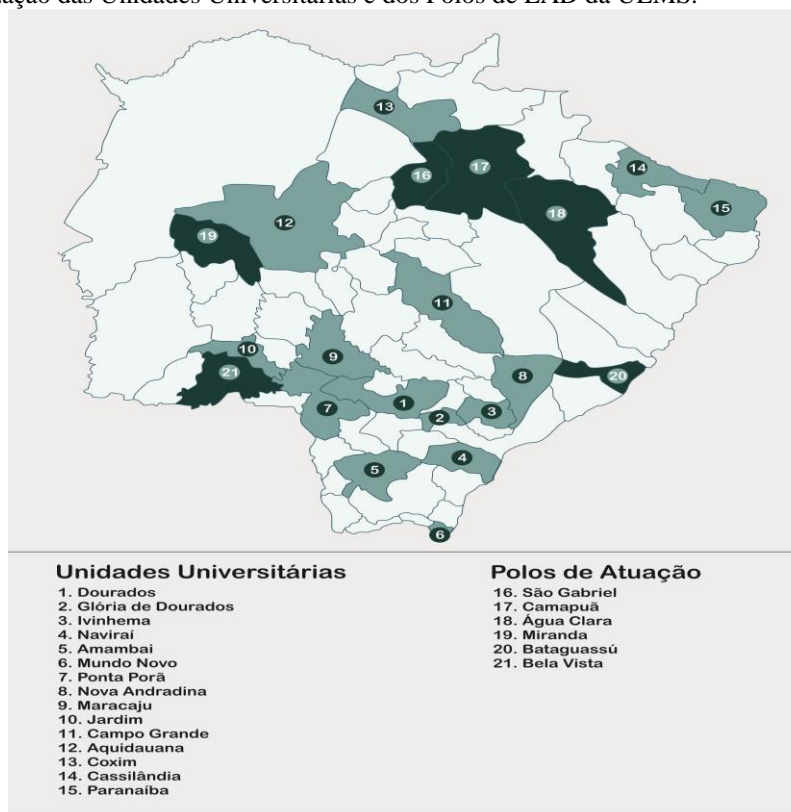
Ao longo dos anos a UEMS tornou-se um importante mecanismo de desenvolvimento e inclusão social. Rompendo paradigmas, ousou criar e incrementar instrumentos que viabilizaram a consolidação de um novo cenário para a Educação, lançou e efetivou empreendimentos no campo do ensino, pesquisa e extensão, numa coordenação de ações que inegavelmente a configuram como Instituição de Ensino Superior geradora da ciência e do saber, um dos polos irradiadores da sustentabilidade do desenvolvimento de Mato Grosso do Sul.

Para atender as necessidades de formação acadêmica e racionalizar recursos públicos, evitar a duplicação de funções, cargos e demais estruturas administrativas e fragmentação das ações institucionais, a UEMS adotou três estratégias diferenciadas: rotatividade dos cursos permanentes em sua oferta e temporários em sua localização - criação de unidades universitárias em substituição ao modelo de campus e estrutura centrada em

coordenações de cursos. Esse modelo de instituição descentralizada permitiu que milhares de alunos realizassem o sonho de fazer um curso superior.

A UEMS foi implantada em 15 municípios do Estado com cursos presenciais e atualmente, em seis outros municípios atuando como Polos de Educação a Distância (EAD), conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Localização das Unidades Universitárias e dos Polos de EAD da UEMS.



Fonte: UEMS, 2014.

Para melhor atender a sua clientela, a UEMS procurou consolidar o quadro de servidores da Universidade a partir do primeiro concurso em 1998 assumindo novos desafios e ficando cada vez mais próxima da comunidade.

Administrativamente e sob o ponto de vista das condições de trabalho houve inúmeras vantagens: os cursos passaram a ser de oferta permanente, em substituição ao sistema de rotatividade, com lotação dos professores e concursos públicos regionalizados. A extinção da rotatividade e a consequente fixação do professor em unidades específicas possibilitaram maior presença destes na Unidade, promovendo ações que envolvem o ensino, conduzem à pesquisa e se revertem na extensão e benefícios à comunidade.

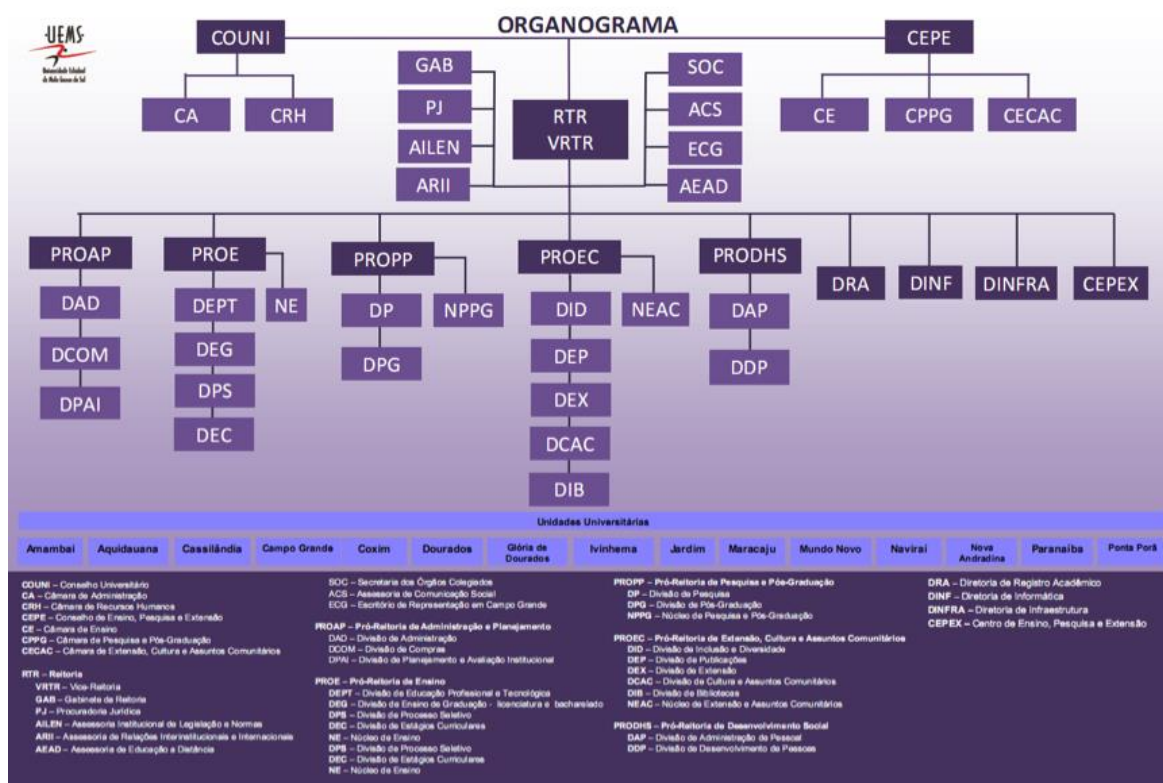
A UEMS se diferencia de outras universidades brasileiras por sua proposta de atendimento às deficiências dos ensinos fundamental e médio, assim como pela expansão e interiorização do ensino superior, possibilitando aos jovens e adultos egressos de escolas públicas, o acesso e a permanência nos cursos superiores. Nessa perspectiva foram criadas por meio de leis estaduais as cotas para negros e indígenas, consideradas políticas de Ação Afirmativa (AA), medidas compensatórias que tem como objetivo principal reparar as desigualdades constatadas ao longo da história do Brasil e acelerar a inserção de negros e indígenas na educação superior, ou seja, são políticas de inclusão. A Lei nº. 2.589, de 26/12/2002, dispõe sobre a reserva de 10% de vagas para indígenas e a Lei nº. 2.605, de 06/01/2003 dispõe sobre a reserva de 20% das vagas para negros, ambas definidas pelo Conselho Universitário (COUNI). A exigência de que faz jus a cota, apenas negros oriundos de escola pública ou bolsista de escola privada.

Em 2010 a UEMS aderiu em 100% ao Sistema Unificado de Seleção (SiSU/MEC), conservando as cotas, mas modificando a forma de seleção dos inscritos para 2011. Na cota para negros, vigorava a autodeclaração e assinatura de termo de responsabilidade sobre no ato de matrícula. Em 2013 para adequar-se ao processo de matrícula regido pelas normas do SISU, foram instituídas pelo COUNI em resolução própria a realização de bancas de avaliação fenotípica para os candidatos à cota para negros.

A UEMS desenvolve atividades relacionadas à pesquisa e à extensão, essenciais para a consolidação do “fazer universitário”, possui hoje 59 cursos de graduação, sendo 4 tecnológicos, 29 Bacharelados e 28 Licenciaturas, 13 cursos de especialização, 14 cursos de mestrado e 02 de doutorado em pleno funcionamento.

Para a gestão administrativa da UEMS, atualmente, apresenta-se o seguinte organograma, conforme a figura 2:

Figura 02: Organograma da UEMS (2014)



Conforme a Figura 02 a Universidade Estadual possui cinco pró-reitorias: de Administração e Planejamento; de Ensino; de Pesquisa e Pós-Graduação; de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários; e de Desenvolvimento Humano e Social; e quatro diretorias: de Registro Acadêmico; de Infraestrutura; de Informática e de Educação a Distância; 11 Centros de Ensino, Pesquisa e Extensão; e oito Assessorias de: Cerimonial, Comunicação Social, Jurídica, Gestão de Projetos, Legislação e Normas, Popularização da Ciência, Relações Institucionais, Relações Internacionais. Para atender o objetivo deste artigo apresentar-se-á, no próximo item, a gestão financeira, que encontra vinculada principalmente na Pró-reitoria de Administração e Planejamento.

3. GESTÃO FINANCEIRA DA UEMS

A gestão financeira da UEMS é realizada pela Pró-reitoria de Administração e Planejamento (PROAP), responsável pelo planejamento institucional, coordenação, execução, controle, supervisão e avaliação das atividades institucionais, de administração de recursos materiais, patrimoniais e financeiros da UEMS, exerce suas competências por meio da Divisão de Administração, Divisão de Planejamento e Avaliação Institucional e Divisão de Compras.

Em cada exercício financeiro a UEMS realiza a sua previsão orçamentária para o próximo exercício, por meio da Divisão de Planejamento e Avaliação Institucional, a feitura do orçamento é participativa e demanda de todos os seus órgãos diretivos a indicação dos investimentos e custeios pretendidos para o próximo exercício social, coincidente com o ano civil.

As demandas são diversas, desde a folha de pagamento (representa maior parte do orçamento da universidade), infraestrutura, material permanente, material de expediente e recursos para promoção de eventos científicos, tecnológicos e de extensão. Com todos os esforços empregados de gestão para contemplar as demandas dos cursos, nem sempre obteve sucesso no modelo em ação, sempre há desgaste administrativo com cobranças constantes de escassez dos recursos e sua aplicação.

Para atender as demandas dos cursos os mesmos por meio de suas coordenações solicitam os investimentos necessários para a Divisão de Administração que avalia e encaminha para o setor de compras. O sistema de compras no setor público é considerado bastante burocrático pois os trâmites para aquisição de bens deve respeitar diversas leis, tais como a Lei de licitação.

4. PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

De acordo com Oliveira et. al., (2009), o gestor precisa se reinventar a partir do uso do conhecimento como fator estratégico; e essa reinvenção envolve dois focos principais de atuação sendo o primeiro a formulação e monitoramento das suas ações e o segundo, até mais primordial, é identificar os anseios e necessidades da sociedade para propor em conjunto com esta, políticas coerentes com a realidade.

Segundo o Reitor da UEMS (gestão 2011-2015 e 2015-2019) foi uma constante busca para contemplar todas as demandas dos cursos. O problema pode ser representado na seguinte pergunta: Como aplicar de forma efetiva nos cursos e atender as demandas, de forma ágil e eficiente?

Em consonância com o seu PDI 2014-2019, a gestão da UEMS vem

buscando racionalizar recursos públicos, evitar a duplicação de funções, cargos, ampliação de estruturas administrativas e a fragmentação das ações institucionais, a UEMS adotou a criação de Unidades de Ensino, em substituição ao modelo de campus, e a estrutura centrada em Coordenadorias de Curso. (UEMS, 2014, p. 4)

Sendo assim o Reitor relata que com a finalidade de atender suas demandas de forma eficaz e eficiente, trabalhou em conjunto com o Governo do Estado e a Fundação de Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul (FUNDECT/MS), uma forma de propiciar aos cursos da UEMS a aplicação direta dos recursos financeiros. Desta forma, por meio de Acordo de Cooperação Fundect/UEMS nº05/20015, foi possível realizar a transferência de parte dos recursos da UEMS para a Fundação transferir aos coordenadores dos cursos o valor de R\$ 100 mil reais.

O recurso transferido pelo Governo para a Fundação foi de até R\$ 7.200.000,00 (sete milhões e duzentos mil reais), dos quais destes serão utilizados em despesas de custeio e capital distribuídos para os cursos de graduação e pós-graduação.

A fim de iniciar o processo foi elaborado um edital para seleção com o seguinte objetivo geral da chamada:

fomentar propostas para consolidar ações de ciência, tecnologia e inovação no estado, a qualificação e a elevação dos níveis de ensino de graduação da

UEMS por meio do fortalecimento de projetos políticos-pedagógicos dos cursos, ações de extensão e intercâmbios intra e interinstitucionais, nacionais e internacionais. (FUNDECT/UEMS n° 25/2015, p.1).

Visando atingir o objetivo geral acima, o Edital propôs como objetivos específicos para as propostas:

- a) Promover interação técnico-científica por meio de formação de redes de cooperação nacional e internacional;
- b) Articular ações desenvolvidas na instituição que tenham relação com empreendedorismo, inovação tecnológica, desenvolvimento e transferência de tecnologia;
- c) Produzir materiais didáticos e trabalhos científicos;
- d) Participação de estudantes e pesquisadores para apresentação de trabalhos em eventos científicos de grande impacto nas diversas áreas do conhecimento;
- e) Estimular o desenvolvimento de produtos e processos voltados as diferentes áreas do conhecimento, setores, grupos, cadeias produtivas e dinâmicas sociais do Estado;
- f) Proporcionar mobilidade acadêmica de estudantes e pesquisadores;
- g) Atrair pesquisadores estrangeiros;
- h) Adquirir equipamentos multiuso para cursos de Graduação;
- i) Proporcionar condições para elevar os conceitos dos cursos de graduação;
- j) Ampliar o número de projetos de cooperação internacional; e
- k) Estimular a realização de eventos que propiciem intercâmbio e socialização de conhecimento entre a comunidade acadêmica e sociedade.

Este Edital foi proposto pela gestão da IES, composta por pró-reitores, diretores, reitor e vice-reitor em conjunto com a diretoria da Fundação, segundo o Reitor. Como pode-se constatar por meio destes objetivos a proposta deve apontar um rumo para o curso e fortalecer suas ações.

No referido edital constou que as propostas para os cursos de graduação ou de programa de pós-graduação deverão ter valor no máximo de R\$ 100.000,00 (cem mil reais), exceção para as propostas vinculadas a programas com mestrado e doutorado que terão valor máximo de R\$200.000,00 (duzentos mil reais). Estes recursos deverão ser utilizados no período de doze meses, sendo prorrogável por mais doze meses.

As propostas foram avaliadas da seguinte forma: (1) Análise de Enquadramento e (2) Análise de Mérito e Orçamento por Comissão de Especialistas e (3) Análise e Homologação pela UEMS e diretoria executiva da Fundect.

Cada proposta tem um coordenador que é o responsável pelo recurso financeiro, bem como a prestação de conta. Desta forma o coordenador acompanhará todas as etapas da execução do projeto e encaminhar os seguintes documentos para a Fundect, anualmente:

- a) Relatórios técnico-científicos (parciais e final), preenchidos eletronicamente no SigFundect, devidamente assinados e entregues a Fundect, conforme o Termo de Outorga.
- b) Apresentação das atividades desenvolvidas e resultados alcançados no Seminário de Acompanhamento e Avaliação da Fundect.

Mediante este processo de decisão relatado pelo Reitor, constata-se que a tomada de decisão é algo crucial na organização e influencia diretamente a sua performance conforme aborda Gontijo e Maia (2004).

Segundo, Eisenhardt e Zbaracki (1992, apud ANDRIOTTI et al, 2012) apontam que o tomador de decisão é, em certos momentos, racional e em outros tantos não o é. Over (2004, apud ANDRIOTTI et al, 2012), destaca que os processos mentais são racionais quando nos

auxiliam a alcançar nossos objetivos. O processo é complexo, envolve a busca, interpretação e a reflexão (SIMON, 1986).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise documental no período 2011 a 2016 pode-se constatar que apesar das conquistas de recursos financeiros por meio de repasses diversos não foi possível o atendimento as demandas dos cursos, por causa da burocracia existente para aquisição de itens como: livros, equipamentos e materiais para laboratórios.

Sendo assim o gestor decidiu por meio de articulação política propor o repasse direto aos coordenadores dos cursos. Mediante essa tomada de decisão foi possível repassar sete milhões e duzentos mil reais de recursos financeiros para os cursos. O colegiado do curso decidirá em como aplicar o recurso, com autonomia para a compra direta, algo inovador para a gestão financeira de uma Instituição de Ensino Superior pública.

Este processo de tomada de decisão visa garantir além da autonomia a eficiência e a eficácia da gestão financeira dos recursos públicos, deste modo o processo inova no sentido de desburocratizar o sistema de compra de uma Instituição de Ensino Superior Pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H. M. R.; MARTENS, C. D. P.; BOISSIN, J. P. O Processo de Tomada de Decisão Instantânea e a Intuição. *In: XXXVI Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro/RJ – 22 a 26 de setembro de 2012.

FUNDECT. **Chamada Fundect/UEMS n° 25/2015** Apoio a graduação e pós-graduação na UEMS. Seleção Pública de propostas institucionais para apoiar os cursos de graduação e pós-graduação strictu sensu da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. Disponível em: <https://sigfundect.leds.net/edital>. Acesso em 25 de agosto de 2016.

GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.11, n° 4, p.13-30, outubro/dezembro 2004.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei n° 2589 de 26 de dezembro de 2002**. Dispõe sobre a reserva de vagas aos vestibulandos índios da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul-UEMS. Disponível em <http://www.uems.br>. Acesso em 10 de maio de 2016.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei n° 2605 de 6 de dezembro de 2003**. Dispõe sobre a reserva de vagas para negros nos cursos de graduação da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul-UEMS. Disponível em <http://www.uems.br>. Acesso em 10 de maio de 2016.

OLIVEIRA, L. M., (et al.). **Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública do Estado de São Paulo**. São Paulo: FUNDAP: Secretaria de Gestão Pública, 2009.

SIMON, H. Rationality in Psychology and Economics. **The Journal of Business**, v. 59, n. 4, p. S209-S224, Outubro 1986.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL. Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013. Dispon. vel em: <http://www.uems.br/internet/soc/PDIUEMS_2009-2013_versao_finals.pdf>. Acesso em: 26 agosto 2016.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL. Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018. Dispon. vel em: <http://www.uems.br/internet/soc/PDIUEMS_2009-2013_versao_finals.pdf>. Acesso em: 26 de agosto de 2016.