



Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – FACC
Departamento de Contabilidade

Hudson Pereira Kanashiro

**“Impactos das Restrições Orçamentárias nas Universidades
Públicas brasileiras: UnB e UFRJ. A Importância da Estratégia
de Captação de Recursos.”**

Rio de Janeiro

2021

HUDSON PEREIRA KANASHIRO

**Impactos das Restrições Orçamentárias nas Universidades
Públicas brasileiras: UnB e UFRJ. A Importância da Estratégia
de Captação de Recursos.**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Federal do Rio de
Janeiro como requisito parcial à obtenção do
grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Márcia Revoredo

Rio de Janeiro

2021

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por todas as coisas que Ele vem proporcionado, cuidando de mim e de toda minha família.

Agradeço também a minha esposa Nathália Kanashiro, por todo apoio e incentivo e sei que sem ela não conseguiria terminar o curso. Agradeço também ao meu filho Guilherme, que mesmo só tendo 1 ano e 3 meses, me incentiva para ser uma pessoa e profissional melhor a cada dia.

Agradeço a minha orientadora a professora Márcia Revoredo, pela paciência, suporte e aconselhamento durante todo trabalho.

Agradeço a instituição UFRJ, uma das melhores universidades desse país, no qual sinto muito orgulho por ser aluno.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo mostrar o atual panorama das universidades públicas brasileiras em relação as formas de captação de recursos, focando nas universidades UFRJ e UNB, fazendo uma análise sintética da execução orçamentária das universidades, além de obter através de um questionário as opiniões do corpo docente das universidades sobre determinadas estratégias de captação de recursos. A partir da análise dos orçamentos da UFRJ e da UnB, dos exercícios de 2016 a 2019 demonstra que ambas universidades estão com sua sustentabilidade financeira cada vez mais afetada, resultado de uma captação própria de recursos ineficiente, até mesmo para poder arcar com o próprio custeio básico das instituições. Através de um questionário as opiniões do corpo docente das universidades estudadas, constatou-se que a maioria dos respondentes, cerca de 75% do total de respondentes se mostraram favoráveis à implementação de uma ou mais estratégias de captação de recursos que foram observadas nessa presente monografia.

Palavras-chaves: UFRJ, UnB, Captação de Recursos, Doação, Contingenciamento, Análise.

ABSTRACT

The present work aims to show the current panorama of Brazilian public universities in relation to the forms of fundraising, focusing on the universities UFRJ and UNB, making a synthetic analysis of the budget execution of the universities, in addition to obtaining through a questionnaire the researches of the university faculty on fundraising policies. From the analysis of the budgets of UFRJ and UnB, from the 2016 to 2019 financial years, both universities are increasingly affected by their financial sustainability, the result of their own inefficient fundraising, even to be able to afford their own basic costs. institutions. Through a questionnaire the opinions of the faculty of the universities studied, it was found that the majority of respondents, about 75% of the total respondents consider themselves favorable to the implementation of one or more fundraising clinics that were observed in this present monograph.

Keywords: UFRJ, UnB, Fundraising, Donation, Contingency, Analysis.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Histórico SISU	26
Tabela 2 – ORÇAMENTO TOTAL X ORÇAMENTO PARA INVESTIMENTOS – UNIVERSIDADES FEDERAIS.....	27
Tabela 3 - EVOLUÇÃO DA ARRECADAÇÃO PRÓPRIA DA UnB.....	29
Tabela 4 - Evolução da Arrecadação Própria da UFRJ	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de Doações	21
--------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparativo LOA 2016 à LOA 2020.....	31
Gráfico 2 - LOA e Créditos e Orçamento efetivamente liberado – em milhões de Reais - UnB	32
Gráfico 3 - LOA E CRÉDITOS E ORÇAMENTO EFETIVAMENTE LIBERADO – EM MILHÕES DE REAIS - UFRJ	35
Gráfico 4 - ORÇAMENTO GERAL DA UFRJ – 2015 A 2019.....	36
Gráfico 5 - Escala de quanto o entrevistado é favorável a estratégia do fundo patrimonial	44
Gráfico 6 - Escala de quanto o entrevistado é favorável a estratégia de Campanha de Fundos.....	45
Gráfico 7 - Escala de quanto o entrevistado é favorável a estratégia de financiamentos em parceria com a iniciativa privada.....	46
Gráfico 8 - Escala de quanto o entrevistado é favorável a estratégia de cobrança de mensalidade de alunos que tem condições financeiras de pagar.....	47
Gráfico 9 - Possível engajamento do entrevistado em uma campanha de doações.....	48
Gráfico 10 - Sua universidade precisa estreitar os laços com ex-alunos?48	

LISTA DE SIGLAS

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

EUA – Estados Unidos da América

Cenpes - Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguêz de Mello

Coppe - Instituto Luiz Alberto Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa em Engenharia

FIES - Fundo de Financiamento Estudantil

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

LOA – Lei Orçamentária Anual

MEC – Ministério da Educação

MIT - Massachusetts Institute of Technology

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PISA - Programme for International Student Assessment (Programa Internacional de Avaliação de Estudantes)

RJ – Rio de Janeiro

SISU – Sistema de Seleção Unificada

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UnB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1.1	O OBJETIVO.....	14
1.1.1	OBJETIVO GERAL	15
1.2	- RELEVÂNCIA DA PESQUISA	15
2	- METODOLOGIA.....	16
2.1	- ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	16
2.2	- DESCRIÇÃO DO MÉTODO UTILIZADO	16
2.3	- PROCEDIMENTOS PARA COLETAS E ANÁLISE DOS DADOS.....	17
2.4	- LIMITAÇÕES DO TRABALHO	17
3	- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
3.1	- CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	17
3.2	- CAPTAÇÃO DE RECURSOS	18
3.2.1	- CAMPANHA DE FUNDOS.....	20
3.2.2	- <i>ENDOWMENT</i> (RENDIMENTO DE UM ATIVO).....	20
3.2.3	- DOAÇÃO PLANEJADA.....	20
3.2.4	- PASSO 1: DETERMINAÇÃO DAS NECESSIDADES INSTITUCIONAIS	21
3.2.4.1	- MOTIVAÇÃO PARA DOAR.....	22
3.2.5	- PASSO 2: DETERMINAÇÃO DAS METAS DE CAPTAÇÃO.....	22
3.2.6	- PASSO 3 - ORGANIZAÇÃO DA INTELIGÊNCIA SOBRE OS DOADORES	22
3.2.7	- PASSO 4 LANÇAMENTO E COORDENAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPTAÇÃO.....	23
3.2.8	- PASSO 5 – AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPTAÇÃO.....	23
3.3	- CAPTAÇÃO DE RECURSOS NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS...	23

3.4 – CAPTAÇÃO DE RECURSOS NOS ESTADOS UNIDOS.....	24
3.5 – SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	25
3.5.1 – CAMINHO DA VERBA	25
3.5.2 – AUMENTO NO NÚMERO DE ESTUDANTES NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS	26
3.5.3 – GASTOS POR ALUNO	26
3.5.4 - RESTRIÇÕES ORÇAMENTÁRIAS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS.....	27
3.6 – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB.....	29
3.6.1 – ORÇAMENTO UNB – 2017 A 2020	30
3.7 - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ.....	32
3.7.1 - ORÇAMENTO UFRJ – 2017 a 2020.....	33
3.8 – GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS – GOVERNO BOLSONARO	36
3.8.1 – PROGRAMA FUTURE-SE	37
4 – VIABILIDADE DAS ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NAS UNIVERSIDADES ESTUDADAS	38
4.1 – NOVAS FONTES DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA AS UNIVERSIDADES ESTUDADAS	39
4.1.1 – DOAÇÕES	39
4.1.2 – ACORDOS COM A INICIATIVA PRIVADA	39
4.2 – POSSIBILIDADES DE FINANCIAMENTOS NAS UNIVERSIDADES ESTUDADAS	40
4.2.1 – APLICAÇÃO DA CAMPANHA DE FUNDOS – OBRAS INACABADAS	40
4.2.2 – ACORDOS COM INICIATIVA PRIVADA – FOMENTAÇÃO DE PESQUISAS.....	41
5 – QUESTIONÁRIO – OBJETIVO E CONTEÚDOS ABORDADOS	42
6 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	43
6.1 – COLETA DE DADOS	43

6.2 – PERFIL DOS RESPONDENTES.....	43
6.3 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	43
6.4 – ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS	49
7 – CONCLUSÃO.....	49
7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA	50

1 - INTRODUÇÃO

Para uma organização ter condições de seguir com seus projetos e se manter no mercado, é fundamental ter uma boa ideia, com uma visão e missão bem definidas, mas é imprescindível também a disponibilidade de recursos, sejam eles financeiros, tecnológicos, humanos ou materiais.

A captação de recursos é uma ação estratégica, devendo ser planejada pela organização com o objetivo de garantir e assegurar sua sustentabilidade. As origens desses recursos podem ser diversas: governo, empresas, fundações e indivíduos.

Em instituições de ensino é importante oferecer um serviço de boa qualidade, com profissionais qualificados, prédios bem equipados e estruturados, é fundamental um volume de recursos suficientes para arcar com seus custos. No Brasil, se a instituição for pública não há arrecadação através de mensalidades pagas por alunos e a principal fonte de captação de recursos é o recebimento de transferências financeiras governamentais das esferas estaduais ou federais, e essa pode ser a única fonte de recursos dessas instituições.

Diferentemente do Brasil, as universidades americanas, que estão no ranking das melhores universidades do mundo, tem uma diversificação na captação de recursos, trazendo uma maior sustentabilidade econômico/financeira para a instituição.

É tradição dos cidadãos norte-americanos participarem no desenvolvimento e investimento nas instituições de ensino superior público e privado. No Brasil não há essa cultura de doar e participar no desenvolvimento das universidades, e essa falta de participação ocorre dentre ex-alunos dessas instituições. Esse aspecto difere o Brasil dos Estados Unidos, pois a relação das universidades americanas com os ex-alunos é um ponto comum entre elas.

Dentre as principais formas de captação de recursos utilizada pelas universidades americanas, podemos destacar três: a campanha de fundos, o fundo patrimonial e a doação planejada.

A importância na diversificação na captação de recursos está cada vez mais evidente, frente a atual realidade econômica das universidades federais e estaduais em todo Brasil. A necessidade de criar estratégias alternativas, está

ficando cada vez mais evidente. Atualmente, o Brasil que já vinha sofrendo uma crise econômica, com um alto número de desempregados e uma imensa dívida pública, vive os impactos da pandemia do COVID-19, que afetou ainda mais a economia do país. (UOL, 2021) O PIB do Brasil caiu 4,1% em 2020, sendo a maior queda em 24 anos. O Governo Federal (Costa, 2020) liberou cerca de R\$ 9,4 bilhões para a compra de equipamentos médicos e para construção de diversos hospitais de campanha, medidas necessárias para combater a pandemia da COVID-19. O Governo Federal prevê um corte de pelo menos 13% no orçamento da educação para 2021, pois a pandemia ainda afeta drasticamente a economia brasileira, porém mesmo antes da pandemia os cortes na educação acontecem historicamente ano pós ano.

A realidade atual das instituições de ensino superior públicas no Brasil é o resultado de diversos desdobramentos ao longo dos anos. A redução do investimento em educação por parte do governo tem sido bem noticiada pela mídia e expôs a fragilidade financeira de diversas universidades. Problemas orçamentários, obras inacabadas, falta de equipamentos e corte de bolsas auxílio à alunos são alguns dos problemas atuais das universidades públicas brasileiras.

A literatura especializada no tema de sustentabilidade financeira nas instituições de ensino superior públicas, é bem restrita, com poucos livros e artigos sobre esse tema. Podemos evidenciar duas vertentes de ideias que são totalmente antagônicas, tema que será mais abordado no próximo tópico.

Uma vertente defende que o Estado não consegue garantir a manutenção e a qualidade desse serviço, sendo necessária outras formas de captação de recursos para garantir a sustentabilidade financeira das IES (Pereira, 2007). Outra vertente defende que a educação é um bem público, sendo totalmente responsabilidade do Estado, não podendo ter interferência de terceiros, seja pessoas físicas ou jurídicas (Chauí, 1999).

1.1 O OBJETIVO

Nesta seção apresentamos o objetivo geral e os objetivos específicos estabelecidos considerando a questão do estudo.

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo dessa monografia é mostrar o atual panorama das universidades públicas brasileiras em relação as formas de captação de recursos, focando nas universidades UFRJ e UNB, fazendo uma análise sintética da execução orçamentária das universidades, além de obter através de um questionário as opiniões do corpo docente das universidades sobre determinadas estratégias de captação de recursos.

1.2 - RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A sustentabilidade financeira das universidades passou a ser um tema muito recorrente nas diversas mídias, mostrando para a população a importância desse tema para a sociedade brasileira. As universidades públicas brasileiras poderiam ser beneficiadas pela adoção das estratégias, podendo deste modo, aumentar o número de vagas a serem oferecidas, melhorar a qualidade do ensino prestado, além de melhorar a estrutura geral das universidades.

No decorrer desse trabalho será abordado os inúmeros mecanismos legais, que são utilizados em diversos países ao redor do mundo, como os Estados Unidos e Inglaterra, para otimizar a sustentabilidade econômica das universidades, que também poderiam ser utilizados nas universidades brasileiras.

O tema de captação de recursos nas universidades no Brasil tem sido debatido nos últimos anos, principalmente em decorrência dos escassos recursos destinados as universidades públicas brasileiras. Algumas estratégias do Governo Federal nos últimos anos foram propostas, como por exemplo o programa FUTURE-SE, porém ainda aguarda votação na câmara dos deputados. Existem poucos livros e trabalhos que abordam esse tema na internet. Essa pesquisa poderá contribuir com a ampliação do entendimento geral do tema de captação de recursos nas universidades brasileiras.

É importante ressaltar que o processo de captação de recursos para as universidades poderá ter alterações de país para país, pois a situação socioeconômica certamente influencia e muito o funcionamento do processo de captação.

2 – METODOLOGIA

2.1 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O propósito metodológico do trabalho escolhida foi a exploratória, pois segundo (Jung, 2004), essa abordagem tem como finalidade a descoberta de práticas ou diretrizes que precisam ser modificadas e a obtenção de alternativas ao conhecimento científico existente, além de ter como objetivo a descoberta de novos princípios para substituírem as atuais teorias e leis científicas.

Neste trabalho, a abordagem subjetiva (qualitativa) de análise e interpretação das informações acerca das estratégias e mecanismos de captação de recursos utilizados por universidades americanas e inglesas, verificando a aplicabilidade de tais estratégias nas universidades brasileiras estudadas.

Todos os dados deste trabalho sejam eles primários que foram coletados e os secundários (documentos e literatura) precisaram ser interpretados com as possíveis variáveis determinantes para aplicabilidade de tais estratégias nas universidades brasileiras estudadas.

O objetivo de efetuar uma análise de 2017 a 2020 dos orçamentos e demonstrações financeiras das universidades estudadas foi mostrar a atual situação financeira das instituições. O questionário foi destinado a estudantes e ao corpo docente da Universidade Federal do Rio de Janeiro e da Universidade Federal de Brasília, e tem como objetivo mostrar o nível de aceitação dos respondentes, na implementação das principais estratégias de captação de recursos utilizadas em outras universidades pelo mundo, medidas essas que podem melhorar sustentabilidade financeiras de tais instituições.

O questionário se encontra no anexo 5 deste trabalho.

2.2 – DESCRIÇÃO DO MÉTODO UTILIZADO

Em relação ao procedimento adotado para a pesquisa científica, enquadra-se o método de levantamento ou *survey*, visto que é uma pesquisa que utiliza um questionário aplicado junto ao corpo estudantil e docente das universidades estudadas. Na concepção de Tripod (1981), o método de

levantamento ou survey, procura descrever com exatidão algumas características de populações designadas. Após a coleta de dados é feita a análise dos resultados obtidos, objetivando responder à pergunta inicial deste trabalho.

2.3 – PROCEDIMENTOS PARA COLETAS E ANÁLISE DOS DADOS

O questionário foi dividido em duas partes, sendo a primeira parte destinada a identificação do perfil do respondente (gênero, idade, qual universidade faz parte e a ocupação).

A segunda parte do questionário foi elaborada com a finalidade de identificar a opinião e o engajamento de todos respondentes, desta forma, verificando a aplicabilidade de tais estratégias de captação de recursos.

2.4 – LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Podemos definir que com as características deste trabalho, não é possível construir estratégias e mecanismos como receitas prontas, que podem ser utilizadas em qualquer universidade pública brasileira. No Brasil, atualmente há 69 universidades federais, espalhadas em todas as regiões do país, com as mais diversas características.

As limitações da pesquisa são principalmente relacionadas às implicações do método utilizado. A pesquisa aprofunda a situação de apenas duas universidades públicas brasileiras, sendo essas consideradas entre as principais do país. O resultado da pesquisa pode não representar a opinião dos docentes e discentes das demais instituições do país

Outra limitação que surgiu na implementação da pesquisa foi a de conseguir alcançar o corpo estudantil e docente de ambas as universidades estudadas.

3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Um tema que está frequentemente sendo divulgado em todos os meios de comunicação é a sustentabilidade financeira das universidades públicas do Brasil. Pode-se perceber duas correntes que possuem ideias totalmente diferentes uma da outra.

Uma vertente defende que o Estado não consegue garantir a manutenção e a qualidade desse serviço, sendo necessária outras formas de captação de recursos para garantir a sustentabilidade financeira das IES (Pereira, 2007). Os defensores dessa corrente, ressaltam a importância da iniciativa privada na oferta de vagas para o Ensino Superior.

Outra vertente defende que a educação é um bem público, sendo totalmente responsabilidade do Estado, não podendo ter interferência de terceiros, seja pessoas físicas ou jurídicas (Chauí, 1999).

O governo federal busca atender a demanda de ensino superior não somente com as universidades públicas, mas também com programas que buscam aumentar a inclusão social no ensino superior. O Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) é um exemplo de programa do Governo Federal que tem como objetivo viabilizar o ingresso da população que não tem condições de pagar as mensalidades nas universidades de ensino superior privadas. Como se trata de um empréstimo, ao concluir o curso, o estudante beneficiário terá de pagar a dívida.

Essa forma complementar de viabilizar o ensino superior gera um endividamento dos estudantes que vem resultando em um alto índice de inadimplência. De acordo com um levantamento do MEC (ABMES, 2020), o número de contratos com prestações atrasadas chegava a 517 mil, resultando em uma dívida de R\$ 2 Bilhões. Com a pandemia as dívidas estudantis aumentaram drasticamente em todo país, em um levantamento feito pelo portal Fique Sabendo, (portal que utiliza fontes oficiais do Governo Federal, através da Lei de acesso à informação) (ABMES, 2020) mostrou que os contratos inadimplentes aumentaram 91% em 2020, em consideração à 2019. Deixando dúvidas portanto quanto à viabilidade desse modelo na atual conjuntura.

3.2 - CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Diversificar as estratégias de captação de recursos nas universidades visando aumentar sua sustentabilidade econômica é uma estratégia muito utilizada em países desenvolvidos, como por exemplo nos Estados Unidos (Pereira, 2007).

Segundo a associação brasileira de captadores de recursos (Vergueiro, 2016), define apenas como uma forma de arrecadar dinheiro para uma causa específica. Podemos definir que a origem do termo captação de recursos é uma expressão inglesa *fundraising*, que se traduzido significa arrecadação de fundos. Entenda-se como recursos o dinheiro, ações, bens patrimoniais, letras de câmbio ou qualquer outra forma que poderá ser utilizada para financiar a organização.

Segundo Danilo Tiisel (BHBIT, 2018), advogado especialista em legislação do terceiro setor, a captação consiste em um processo organizado e muito amplo, que demanda um plano estratégico. Ele não se restringe ao ato de pedir alguma coisa: é preciso, acima de tudo, que quem pede saiba falar da causa, de modo a tornar possível a mobilização de pessoas e de recursos em torno dela. É nesse momento que se começa a captar e a fidelizar os doadores. Toda organização deve estar preparada para isso.

O processo de estruturação e organização para a captação de recursos deverá contemplar todos os elementos específicos de cada universidade, deste modo, será possível encontrar uma técnica de captação, o tipo e a forma das campanhas, a mensuração do número de doadores, o ciclo de vida das campanhas e etc.

Podemos constatar analisando os demonstrativos financeiros anuais das universidades americanas de Harvard (Harvard University, 2019) e Yale (Yale University, 2019), que são reconhecidas em todo mundo por sua qualidade no ensino e nas pesquisas, que as principais formas de captação de recursos são por meio da doação e por meio de parcerias com a iniciativa privada e federal. Na obra *Sustentabilidade e captação de recursos na educação superior no Brasil* (2007), Custódio Pereira cita estratégias de captação de recursos que são as mais utilizadas pelas universidades americanas: campanha de fundos, rendimentos de ativos (*Endowment*) e doações planejadas.

3.2.1 - CAMPANHA DE FUNDOS

A campanha de fundos é geralmente o esforço de captação para financiar um ou mais projetos, como por exemplo a captação de fundos para a construção de um edifício, mas também pode voltar-se para quaisquer outros projetos importantes, como a obtenção de fundos para iniciar-se uma nova atividade de grande envergadura, sempre por determinado período, muitas vezes de cinco anos.

3.2.2 - *ENDOWMENT* (RENDIMENTO DE UM ATIVO)

(Pereira, 2020) Define o *endowment* como uma ferramenta para a sustentabilidade de longo prazo de instituições de ensino. Os fundos são constituídos por recursos advindos de doações de pessoas físicas ou jurídicas, que são investidos no mercado financeiro por gestores com experiência. O valor principal da doação não poderá ser utilizado, somente os rendimentos poderão ser utilizados conforme determinação do doador e instituição. Essa modalidade permite, que com certo valor, a instituição seja permanentemente ajudada pelos rendimentos daquela aplicação, e o valor principal permanece inviolável.

O fundo patrimonial de Harvard (Harvard University, 2019) fechou o ano fiscal de 2019 com um total de US \$ 49,3 bilhões, um aumento de 6% em relação a receita financeira de 2018. O portfólio de receita baseia-se em três principais fontes: pagamentos de mensalidades dos alunos (22%), pesquisa patrocinada por iniciativa privada ou governamental (17%) e filantropia (43%).

3.2.3 - DOAÇÃO PLANEJADA

Segundo (Pereira, 2007) é o esforço sistemático para identificar e cultivar relacionamento com pessoas, com o propósito de obter uma doação significativa. O *Annual Giving* é realizado de diferentes maneiras: por mala direta, por solicitação porta a porta, pela realização de eventos especiais, de apelo a fundações e empresas para um programa específico.

Independentemente do método utilizado é necessário trabalhar no envolvimento e engajamento do doador. Abaixo temos a chamada “Pirâmide de doações”, que demonstra a o envolvimento do doador com a quantia doada:

Figura 1 - Pirâmide de Doações



Fonte: (Doyle apud Pereira, 2001, p. 48)

Após a identificação dos doadores são necessárias uma pesquisa e uma avaliação da estratégia, encontrando os pontos negativos que poderão ser melhorados para na próxima implementação.

3.2.3 - ESTRATÉGIA PARA CAPTAÇÃO

As estratégias de captação deverão incluir diversos fatores correlacionados que convergem para o objetivo de desenvolver as relações institucionais com os seus potenciais doadores. (Riscarolli, 2007), em sua tese, cita os passos necessários para elaborar uma estratégia bem-sucedida.

3.2.4 - PASSO 1: DETERMINAÇÃO DAS NECESSIDADES INSTITUCIONAIS

A instituição deverá buscar em seu plano estratégico as bases para construir um programa. A instituição deverá avaliar sua missão, visão e os

objetivos estratégicos, determinando as fraquezas e as necessidades prioritárias que precisam ser resolvidas.

É nesse momento que a instituição deverá estruturar-se para realizar o programa, criando e formalizando os responsáveis por cada área para a coordenação do programa de captação.

3.2.4.1 - MOTIVAÇÃO PARA DOAR

Segundo (Woodworth, et al., 1966), em psicologia: “motivo é a preparação que predispõe o indivíduo para certas atividades e para a conquista de certos alvos”.

Segundo (Pereira, 2007) muitos doadores, sabendo que seu nome ou o de seus familiares estará vinculado à eternidade ao doarem recursos a grandes projetos ou prêmios que receberão seu nome, sentem-se motivados e efetuam volumosas contribuições.

3.2.5 - PASSO 2: DETERMINAÇÃO DAS METAS DE CAPTAÇÃO

Após determinadas as necessidades e criadas as condições básicas, segundo (Cruz, et al., 2003) é o desenvolvimento de um plano de captação, contemplando os projetos, as metas e os recursos necessários para a execução do programa.

É importante que o programa de captação de recursos tenha objetivos e metas claros, deste modo, ficará mais fácil o entendimento para todos, seja para a equipe que participa na administração, seja para os doadores. A clareza do programa também contribui para a transparência, item fundamental para os doadores.

3.2.6 - PASSO 3 - ORGANIZAÇÃO DA INTELIGÊNCIA SOBRE OS DOADORES

Após a criação das estratégias para a captação é necessário estabelecer um sistema de inteligência que busque informações sobre os doadores. Não é uma tarefa simples, pois grande parte dos doadores são individuais, com suas

diversas características sociais, demográficas etc. Todos esses fatores deverão ser levados em conta na elaboração desse sistema de inteligência.

Uma outra parcela dos doadores são os chamados doadores corporativos, que são empresas (maioria das vezes o próprio dono) que contribuem das mais diversas maneiras, desde doações diretas até doações patrimoniais. Como essa parcela é a que gera mais impacto financeiro, o sistema de inteligência deverá alcançar esses doadores corporativos.

3.2.7 - PASSO 4 LANÇAMENTO E COORDENAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPTAÇÃO

O próximo passo é o lançamento do programa, ou seja, hora de colocar o programa em prática. Todas as estratégias traçadas nos passos anteriores deverão ser seguidas e os objetivos perseguidos.

3.2.8 - PASSO 5 – AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPTAÇÃO

Todo programa de captação deverá ser avaliado com um sistema de avaliação de desempenho. Um sistema de avaliação é fundamental para encontrar as variações de resultados, além de encontrar os fracassos e pontos positivos no programa.

3.3 – CAPTAÇÃO DE RECURSOS NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

O tema de captação de recursos nas instituições de ensino brasileiras ainda é novidade. O brasileiro não tem a cultura de fazer doações financeiras para as universidades, diferentemente do que acontece nos EUA.

Além do suporte oriundo da União, as universidades públicas podem ter acesso a mecanismos de suporte a infraestrutura de equipamentos e pesquisas. Podemos destacar a FINEP, Financiadora de Estudos e Projetos, que é uma empresa pública brasileira de fomento à ciência, tecnologia e inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas, sediada no Rio de Janeiro. A empresa é vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação.

É importante ressaltar que nessa pesquisa não será considerado uma forma de captação de recursos, captação por meio de banco estatais, agências de fomento etc.

O maior fundo de *endowment* brasileiro é o fundo patrimonial Amigos da Poli, da Universidade de São Paulo. O fundo foi criado por ex-alunos da escola Politécnica da USP, e em 2019 o fundo patrimonial atingiu o valor de R\$ 27 milhões arrecadados (USP, 2019).

(Pereira, 2020), explicita que no Brasil a lei específica que trata sobre o tema de fundo patrimonial começou a vigorar apenas em 2019, antes os poucos fundos existentes eram organizados como associações.

Pereira, concorda que a lei trouxe uma maior segurança para os doadores e interessados em organizar os fundos, porém a existência de uma legislação específica não motivou a criação de novos fundos para financiar os projetos das universidades brasileiras.

Lucas Sancassani, diretor-presidente do fundo Amigos da Poli, (Pereira, 2020), acredita que o problema na base legal foi resolvido com a lei, porém segundo ele, não foi criado nenhum tipo de incentivo para que as pessoas façam doações. Sancassani, acredita que faltou um benefício fiscal na lei, assim como acontece nos EUA, onde as doações são dedutíveis do imposto de renda.

3.4 – CAPTAÇÃO DE RECURSOS NOS ESTADOS UNIDOS

As universidades dos EUA são mundialmente conhecidas por sua qualidade de ensino e pesquisas. Uma política que proporciona investimentos cada vez maiores nas universidades foi a criação de um fundo permanente de doações, os conhecidos fundos *endowments*, já citados nesse presente trabalho.

No contexto americano, a maior parte do recurso depositado no fundo é de origem de ex-alunos. Empresas, milionários filantropos ou qualquer pessoa que deseja contribuir com o desenvolvimento do ensino superior também podem fazer doações ao fundo. Essa prática é responsável por grande parte do financiamento das maiores universidades do país, como Harvard (Harvard University, 2019) e Yale (Yale University, 2019).

Segundo uma pesquisa elaborada em 2019 pela Quacquarelli Symonds (universities, 2019), do Reino Unido, 4 das 5 melhores universidades do mundo

são americanas. As universidades que estão nesse ranking são: MIT, com um fundo endowment de USD 16,4 bilhões; Havard, com um fundo de USD 39,2 bilhões; Stanford, com um fundo de USD 26,5 bilhões e o Instituto de tecnologia da Califórnia (Caltech), com um fundo de USD 2,9 bilhão. Todos os valores foram extraídos dos próprios portais das universidades, pois todas seguem rigorosas normas de governança corporativa, que trazem uma segurança maior aos doadores.

Devido a todos os fatos anteriormente citados, o modelo americano é usado como comparação para esse presente trabalho.

3.5 – SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

O tema da sustentabilidade financeira das universidades públicas tem sido objetivo para autores e pela mídia, que passou a noticiar frequentemente os diversos problemas que as instituições vêm enfrentando nos últimos anos, devido aos cortes orçamentários do Governo Federal.

3.5.1 – CAMINHO DA VERBA

Antes de abordar os problemas de sustentabilidade financeira das universidades federais, é necessário abordar como é executado o orçamento de tais instituições.

Cada instituição federal tem três grandes pilares de gastos que são:

1. Gastos Obrigatórios – Dentre as despesas que entram nessa categoria podemos destacar o principal gasto: salários de servidores e aposentadorias. Essa despesa equivale a cerca de 80% do total do orçamento (não pode haver cortes nesse gasto);
2. Gastos não obrigatórios – Essa categoria de despesas é dividida em duas classes:
 - (a) Investimentos: Despesas com obras, compras de equipamentos, reforma de laboratórios etc.;
 - (b) Despesas Correntes: Despesas com contas de luz, água, telefone, bolsas acadêmicas, pagamentos de funcionários terceirizados

3.5.2 – AUMENTO NO NÚMERO DE ESTUDANTES NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Como já citado anteriormente, a constituição brasileira em seu artigo 205, “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”

Nos últimos anos, o governo brasileiro tomou medidas para aumentar a oferta de vagas para o ensino superior. O SISU pode ser considerado a medida mais importante implementada pelo governo federal. Criado após a reformulação do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), em 2009, o SISU tornou-se a principal “porta de entrada” para os estudantes para as universidades públicas.

Dados divulgados pelo MEC, mostram que entre 2010 e 2021, o número de vagas disponibilizadas através do SISU para as universidades e institutos federais cresceu mais de 400%.

Tabela 1 - Histórico SISU

	Vagas	Instituições
SISU 2010	47.913	51
SISU 2011	83.125	83
SISU 2012	108.560	95
SISU 2013	129.319	101
SISU 2014	171.401	115
SISU 2015	205.514	128
SISU 2016	228.071	131
SISU 2017	237.840	131
SISU 2018	239.601	130
SISU 2019	235.476	129
SISU 2020	237.128	128
SISU 2021	209.190	110

Fonte: MEC (2021)

3.5.3 – GASTOS POR ALUNO

Segundo dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (G1, 2019) o Brasil gasta anualmente US\$11,7 mil por aluno

de universidade pública. O montante se compara a alguns países europeus, como por exemplo Portugal, Espanha e Estônia, com despesas, respectivamente, por universitário de US\$11,8 mil, US\$12,3 mil e US\$12,5 mil. O gasto brasileiro ultrapassa países como Itália, com US\$11,5 mil e Coreia do Sul com US\$9,6 mil.

Pode-se resumir, que o problema da sustentabilidade financeira nas universidades públicas provém, principalmente, da falta de experiência em utilizar suas verbas de maneira mais estruturada como por exemplo em países como os EUA. A atual estrutura se encontra engessada, pois de um lado temos uma estrutura legal bastante restritiva, devido principalmente pela ausência de instrumentos legais que estimulem a captação de recursos (PEREIRA, 2001), as universidades públicas pouco se utilizam de soluções que poderiam melhorar a situação econômica da instituição.

3.5.4 - RESTRIÇÕES ORÇAMENTÁRIAS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS

As IEs federais brasileiras vêm historicamente sofrendo cortes orçamentários nos últimos anos. A verba destinada para investimentos é uma das principais afetadas nos últimos anos. A tabela abaixo mostra essa queda acentuada nos últimos anos:

TABELA 2 – ORÇAMENTO TOTAL X ORÇAMENTO PARA INVESTIMENTOS – UNIVERSIDADES FEDERAIS

	Orçamento Total das Instituições Federais	Orçamento para Investimentos
2010	40,6	2,78
2011	43,4	3,83
2012	44,1	3,86
2013	48,4	3,43
2014	49,5	2,7
2015	48,7	1,68
2016	49,3	1,79
2017	51,2	1,14
2018	51,9	0,84
2019	52	0,76
2020*	27,6	0,06

Fonte: (Conof/CD, 2020) 2020* - atualizado até agosto de 2020

Através desses dados podemos notar uma queda superior à 500% entre o ano de maior verba (2012) versus o ano de menor verba (2019). Esse corte orçamentário resulta em uma intensa deterioração na infraestrutura das universidades, obras paralisadas, falta de investimentos em equipamentos, laboratórios etc.

Além dos cortes orçamentárias provenientes do Governo Federal, as universidades federais enfrentam um outro fator que impacta severamente sua sustentabilidade financeira: o contingenciamento. Analisando os orçamentos das universidades podemos perceber uma diferença entre o orçamento previsto para o orçamento realmente empenhado, e essa diferença pode ser explicada pelos contingenciamentos implementados pelo Governo Federal.

Quando o Governo Federal monta o orçamento para determinado ano fiscal é elaborado em cima de uma expectativa de receita, caso essa expectativa não seja alcançada devido a diversos motivos econômicos, o Governo Federal determina quais despesas autorizadas serão contingenciadas, ou seja, bloqueia algumas despesas aguardando uma melhora na arrecadação

Orçamentos cada vez mais limitados, problemas de gestão e até mesmo denúncias de corrupção, principalmente por desvios de dinheiro, como por exemplo a denúncia de desvio de mais de R\$ 50 milhões de dinheiro público na UFRJ na década passada (G1, 2012), se tornaram comum na maioria das universidades públicas do país. O atual modelo de financiamento das instituições está em xeque, pois cada vez mais estão com sua sustentabilidade financeira fragilizadas.

É necessário ressaltar a dificuldade de encontrar dados orçamentários das universidades públicas brasileiras. É comum as universidades divulgarem esses dados em páginas secundárias, longe da página principal da universidade onde fica a grande massa do corpo estudantil.

Nesse estudo duas universidades públicas foram selecionadas para serem analisadas: Universidade de Brasília e a Universidade Federal Do Rio de Janeiro. Os orçamentos no triênio de 2017, 2018 e 2019 será analisado, mostrando os impactos das restrições orçamentárias, além de mostrar as principais formas de captação de recursos das duas universidades.

3.6 – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB

A Universidade de Brasília (UnB) é atualmente a maior instituição de ensino superior da região centro-oeste do Brasil e uma das principais do país. Segundo o MEC, o total de estudantes da UnB chega a mais de 35 mil, contando alunos de graduação e pós-graduação. O número de docentes chega a mais de 2 mil.

Desde sua criação, em 1962, a UnB tem um papel extremamente importante tanto regionalmente quanto nacionalmente no que se diz respeito à excelência de ensino e de pesquisa.

Os recursos previstos e destacados pela União à universidade de Brasília advêm de duas fontes de financiamento: recursos transferidos diretamente pelo Tesouro Nacional e aqueles diretamente arrecadados pela UnB.

A UnB administra:

- Dois hospitais veterinários;
- Doze institutos, quatorze faculdades, cinquenta e dois departamentos;
- Quatro campus;
- Quatro bibliotecas;
- Uma fazenda;

As principais naturezas de receita da arrecadação da própria UnB são as de Serviços Administrativos e Comerciais, Aluguéis e Arrendamentos e Demais Receitas Patrimoniais. Abaixo uma tabela que mostra a evolução da arrecadação própria anual da UnB:

Tabela 3 - EVOLUÇÃO DA ARRECADAÇÃO PRÓPRIA DA UnB

Evolução da Arrecadação Própria da UnB - (em R\$ milhões)			
2017	2018	2019	2020
109,8	99,1	95,5	68,5

Fonte: (UnB, 2019) DOR/DPO, dados do tesouro gerencial UnB e (DPO/DPL, 2020)

A seguir irei aprofundar sobre as restrições orçamentárias enfrentadas pela universidade de Brasília de 2017 a 2020, mostrando quais os impactos decorrentes desse corte orçamentário.

3.6.1 – ORÇAMENTO UNB – 2017 A 2020

O principal desafio enfrentado em 2017 (UnB, 2018) continuou sendo a restrição orçamentária por parte do Governo Federal. O orçamento destinado pelo governo federal para a manutenção e investimentos foi reduzido em 45%, comparado ao do ano anterior. Adequar contratos, reduzir gastos, minimizar impactos e otimizar a gestão foram estratégias utilizadas pela administração superior da Universidade no exercício.

O orçamento da Universidade de Brasília no ano de 2017 foi de R\$ 1,67 bilhão, dos quais R\$ 1,39 bilhão destinou-se ao pagamento de despesas obrigatórias (Ações voltadas para o pagamento de salários e benefícios). O orçamento para despesas discricionárias e de investimentos foi no montante de R\$ 269 milhões, o que significa um corte de 41% em relação ao orçamento do ano anterior.

Cabe ressaltar que no ano de 2017 foram enfrentadas diversas dificuldades na execução do orçamento, dados os contingenciamentos, bloqueios e restrições ocorridas ao longo do exercício. Abaixo, seguem algumas dificuldades enfrentadas pela UnB no exercício de 2017:

- Liberação de apenas 1/18 avos do limite de empenho no início do exercício;
- Liberação gradativa dos limites de empenho ao longo do exercício;
- Bloqueio de R\$ 37,14 milhões dos recursos da LOA 2017, sendo R\$ 18,96 milhões destinados ao custeio da Instituição e R\$ 18,17 milhões para investimento, com desbloqueio apenas no fim do exercício, o que prejudicou o planejamento e a execução do orçamento da Universidade;
- Não liberação de 100% do limite do orçamento da Universidade, fato demonstrado no quadro 2.8, na coluna “crédito disponível”, pois R\$ 22,76 milhões não puderam ser empenhados por restrição de limite de empenho;

É possível perceber que houve um elevado corte de 58% nas despesas discricionárias e um aumento de 18% nas despesas obrigatórias, se comparada ao orçamento de 2016.

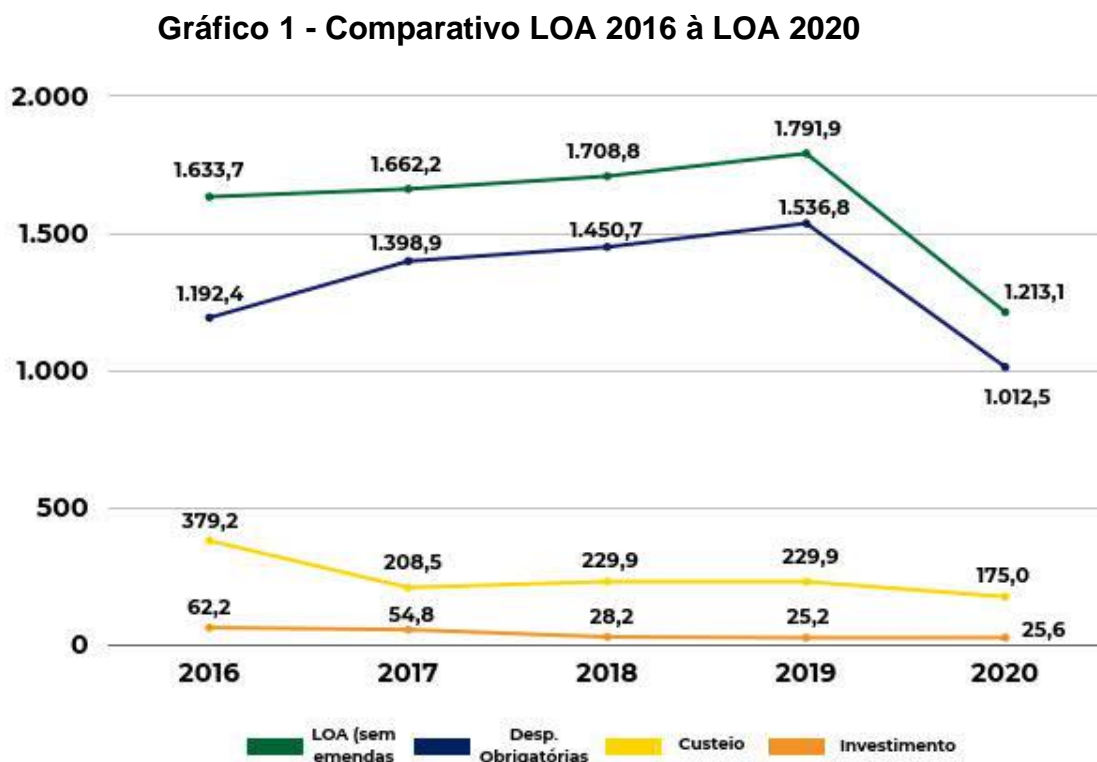
A UnB no ano de 2018 (UnB, 2019) teve como orçamento um total de R\$ 1,73 bilhão. Desse valor, 84% refere-se à despesa vinculada ao pagamento de

pessoal ativo, inativo, benefícios e encargos sociais. O orçamento para despesas discricionárias foi no montante de R\$ 258 milhões, cerca de 15% do orçamento total.

Em 2019, o orçamento total aprovado da UnB (UnB, 2018) foi de R\$ 1,79 Bilhão. Desse valor 83% (R\$1,53 bilhão), refere-se à despesa vinculada ao pagamento de pessoal ativo, inativo, benefícios e encargos sociais. O orçamento para despesas discricionárias foi no montante de R\$ 229,9 milhões, o mesmo valor destinado em 2018.

Em 2020, o orçamento total aprovado da UnB (DPO/DPL, 2020) foi de R\$ 1,2 Bilhão, sendo esse o uma queda drástica de R\$ 578 milhões em comparação ao ano de 2019. Desse valor 83% (R\$1,01 bilhão), refere-se à despesa vinculada ao pagamento de pessoal ativo, inativo, benefícios e encargos sociais. O orçamento para despesas discricionárias foi no montante de R\$ 175 milhões, o que significa uma queda de 36% em relação ao orçamento de 2019.

Abaixo um gráfico que mostra a evolução das despesas discricionárias e as despesas obrigatórias entre 2016 e 2020 na Universidade de Brasília:

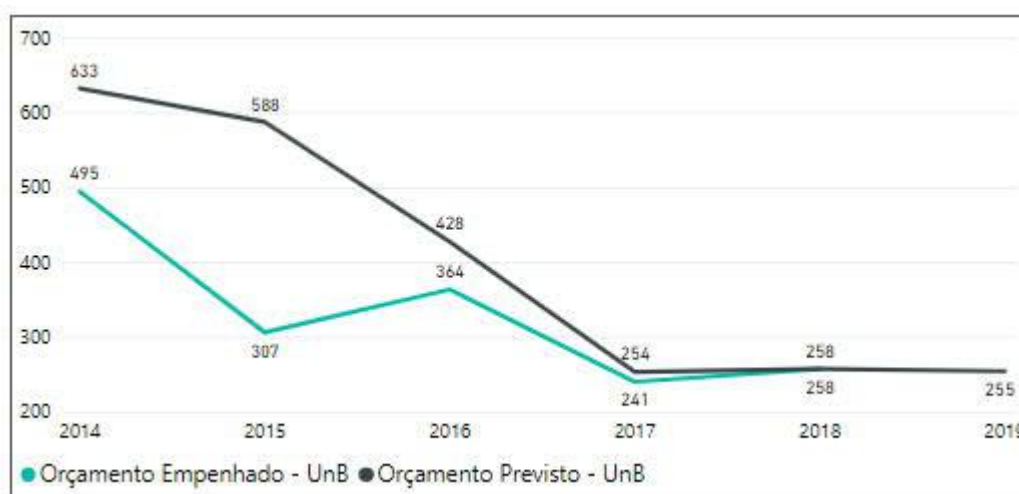


Fonte: (DPO/DPL, 2020)

Abaixo um gráfico que mostra a diferença entre os orçamentos previstos e os empenhados entre 2014 e 2020 na Universidade de Brasília. Podemos

perceber uma enorme diferença entre os orçamentos em 2015, resultado de um contingenciamento do Governo Federal. Já entre 2018 e 2020, todo orçamento previsto foi empenhado.

Gráfico 2 - LOA e Créditos e Orçamento efetivamente liberado – em milhões de Reais - UnB



Fonte: Portal da (Transparência), 2019)

Ficou claro que a universidade de Brasília é afetada drasticamente com as restrições orçamentárias do Governo Federal, pois mais de 60% das suas fontes de financiamento é de origem do Tesouro Nacional. Podemos dizer que a sustentabilidade financeira da UnB é muito frágil, sendo necessário ampliar as fontes de captação de recursos.

3.7 - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ

A Universidade Federal do Rio de Janeiro, também conhecida como universidade do Brasil, é a primeira universidade criada no Brasil, sendo atualmente a maior universidade federal do Brasil e um centro de excelência em ensino e pesquisa no país e no continente.

Atualmente a universidade está localizada em diversas cidades e municípios, espalhados em todo o estado do RJ. Em um último levantamento contava com cerca de 67 mil alunos, mais de 4 mil docentes e 9 mil servidores técnico-administrativos.

Como foi a primeira universidade federal criada no país, a UFRJ serviu como modelo para as demais universidades que foram criadas posteriormente.

A UFRJ administra:

- Dois hospitais e sete institutos especializados na área hospitalar;
- Sete museus, dentre eles o museu Nacional fundado em 1818 por D. João VI, recentemente atingido por um incêndio;
- Três campus;
- Quarenta e três bibliotecas;
- Uma editora;

Assim como a UnB, os recursos previstos e destacados pela União à universidade Federal do Rio de Janeiro, advém de duas fontes de financiamento: recursos transferidos diretamente pelo Tesouro Nacional e aqueles diretamente arrecadados pela UFRJ.

As principais fontes de captação de recursos próprios são através de aluguéis de imóveis e espaço para permissionários dentro de seus campi, principalmente na Cidade Universitária.

Abaixo uma tabela que mostra a evolução da arrecadação própria anual da UFRJ:

TABELA 2 - EVOLUÇÃO DA ARRECADAÇÃO PRÓPRIA DA UFRJ

Arrecadação Própria da UFRJ (2017 - 2019) - Em R\$Milhões		
2017	2018	2019
56,96	54,9	54,78

Fonte: SIAFI e Pró Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças UFRJ * (Dados de 2020 ainda não foram divulgados pela Pró-Reitoria de finanças)

É importante ressaltar que mesmo a UFRJ sendo a maior universidade pública do país, sua arrecadação própria chega a quase 50% da arrecadação da universidade de Brasília. Deste modo, fica claro que a sustentabilidade financeira da UFRJ está bastante crítica.

3.7.1 - ORÇAMENTO UFRJ – 2017 a 2020

O orçamento total para o ano de 2017 foi de R\$ 3,18 bilhão (Pró Reitoria de Planejamento, 2017), levando em consideração despesa com pessoal,

verbas de custeio e de investimento. Desse valor, R\$ 2,7 bilhão, cerca de 87% refere-se à despesa vinculada ao pagamento de pessoal ativo, inativo, benefícios e encargos sociais. O total disponibilizado para despesas discricionárias foi de R\$ 421 milhões (UFRJ, 2019), o que significa uma redução de R\$ 88 milhões em relação a 2016.

O contingenciamento para 2017 segundo a UFRJ chegou à R\$ 73 milhões (Pró Reitoria de Planejamento, 2017), o maior valor desde 2013, quando o Governo Federal começou com essa política de contingenciamento.

Em 2017 o orçamento estabelecido foi menor que os orçamentos dos últimos quatro anos, agravado ainda mais pelos contingenciamentos aplicados sobre os valores, resultando em um déficit de R\$ 115 milhões no final de 2017.

Em relação às bolsas para assistência estudantil, houve um corte no número de bolsas. A UFRJ perdeu todas as bolsas que eram vinculadas ao conselho Nacional de desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) (Estadão, 2019). Ao todo foram 24 modalidades de financiamento foram totalmente comprometidas, um total 5.613 bolsas.

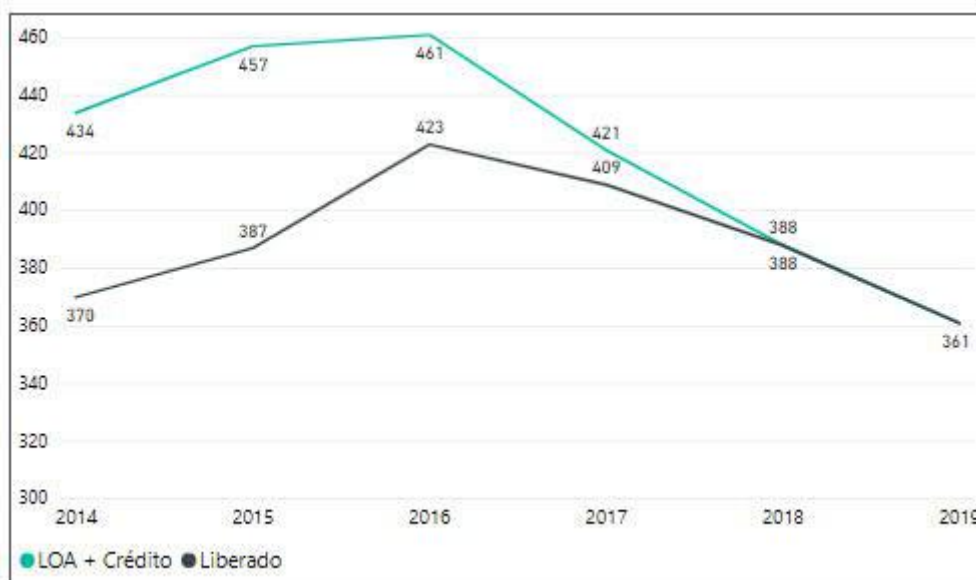
Em 2018 (Pró Reitoria de Planejamento, 2017), o orçamento aprovado para custeio e investimentos previu a dotação de R\$ 388 milhões. Quase 70% da totalidade do orçamento foi direcionada para as despesas com custeio, cerca de R\$ 262 milhões.

O orçamento aprovado para custeio e investimentos para 2019 previu a dotação de R\$ 361 milhões, o que significa uma queda de 7% em relação ao orçamento de 2018. Além da redução do orçamento, o ano de 2019 foi marcado novamente por uma grande instabilidade administrativa, causada principalmente pelos contingenciamentos. No primeiro semestre de 2019, apenas 30% da verba estava liberada para utilização. Apenas no final do segundo semestre ocorreu a liberação do montante que havia sido contingenciado.

O orçamento aprovado em 2020 para custeio e investimentos totalizou R\$ 374 milhões. O relatório de gestão de 2020 ainda não foi divulgado pró-reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças até a finalização deste trabalho, em decorrência a isso, não será apresentado valores mais específicos como por exemplo receita própria e a descrição das despesas.

Conforme gráfico abaixo, é possível constatar a diferença entre os créditos aprovados nos orçamentos e o que foi efetivamente liberado pelo governo e a redução ano após ano do orçamento.

Gráfico 3 - LOA E CRÉDITOS E ORÇAMENTO EFETIVAMENTE LIBERADO – EM MILHÕES DE REAIS - UFRJ



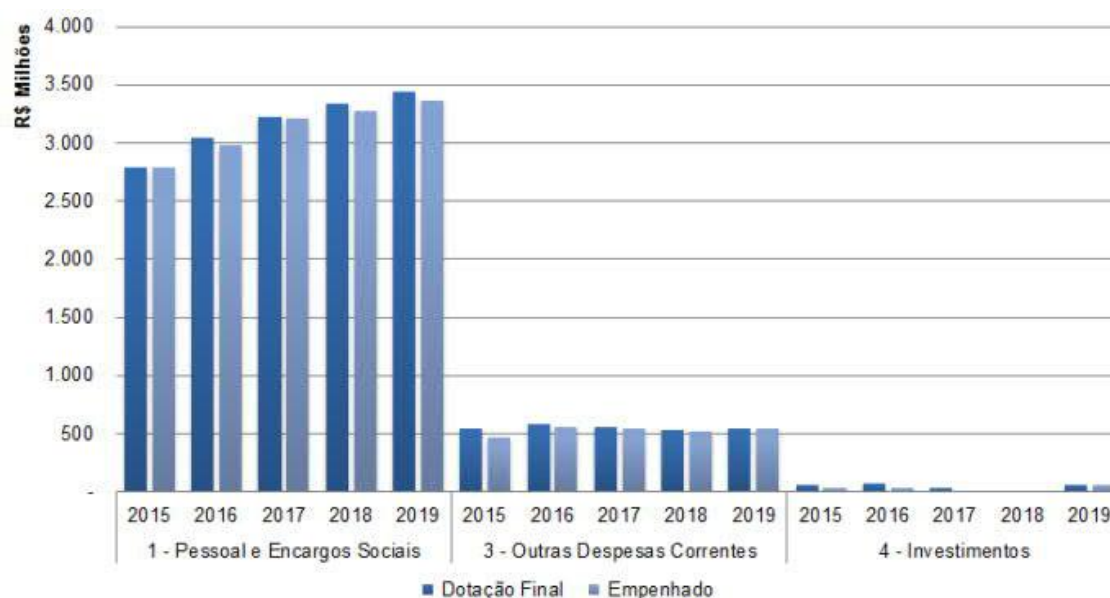
Fonte: SIAFI e Pró Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças UFRJ

Com os dados deste gráfico é possível constatar os seguintes pontos:

- A diferença em diversos anos entre o orçamento previsto para o orçamento empenhado;
- A redução do orçamento para despesas discricionárias a partir de 2016. Em 2019 o orçamento previsto foi o menor desde 2014, sendo menor cem milhões de reais, se comparado ao orçamento previsto em 2016;
- Em 2018, 2019 e 2020 todo orçamento previsto foi empenhado, fato que não acontecia desde antes de 2014;

Podemos constatar nos últimos orçamentos a evolução da despesa com gastos pessoal da UFRJ, em relação ao orçamento total. Em 2013 o orçamento com despesas com pessoal representava 83% do orçamento total, já em 2019 representa 87% do orçamento total. Abaixo um gráfico que demonstra a execução orçamentária de 2015 a 2019 da UFRJ, por tipo de despesas, sendo evidente a enorme discrepância entre elas:

Gráfico 4 - ORÇAMENTO GERAL DA UFRJ – 2015 A 2019



Fonte: SIAFI e Pró Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças UFRJ UFRJ *
(Dados de 2020 ainda não foram divulgados pela Pró-Reitoria de finanças)

3.8 – GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS – GOVERNO BOLSONARO

Em 2019, o governo Federal bloqueou o orçamento de 68 universidades e todos os institutos federais do país. O bloqueio significou um rombo orçamentário de 30% do orçamento de custeio no orçamento para o ano de 2019 (Tenente, et al., 2019). O motivo do corte segundo o MEC é por não apresentarem um desempenho acadêmico adequado e por estarem promovendo “balbúrdia” em seus campus. Segundo Abraham Weintraub, ministro da educação na época (Estadão, 2019), as universidades têm permitido que aconteçam eventos políticos, manifestações partidárias ou festas inadequadas ao ambiente universitário em suas instalações.

Todas as instituições afetadas pelo corte do MEC alegam que terão de paralisar as atividades e suspender pagamentos a terceiros. Os maiores impactos serão nas contas de consumo e serviços de limpeza.

O MEC (Estadão, 2019) ainda estuda implementar novos critérios para cortes e afirma que o contingenciamento foi decidido a partir de um critério operacional, técnico e isonômico para todas as universidades e institutos" federais, devido a um bloqueio de R\$ 5,8 bilhões do orçamento do ministério determinado pelo governo do presidente Jair Bolsonaro.

Dentre as instituições afetadas pelos cortes orçamentários no ano de 2019, estão as universidades estudadas nesse trabalho.

A Universidade de Brasília teve R\$ 38 milhões congelados pelo governo federal em 2019 (Marques, 2019). A verba corresponde a 30% do orçamento da instituição para custeio e investimento. A UnB afirma que é uma das mais renomadas universidades do país, reconhecida por sua excelência acadêmica e que não promovem eventos de cunho político-partidário em seus espaços.

O corte na Universidade Federal do Rio de Janeiro foi ainda maior, chegando a ser 41% das verbas destinadas à manutenção da universidade (Ferreria, 2019). Segundo a reitoria, a obstrução orçamentária, de R\$ 114 milhões para manutenção e outras rubricas, impactará no funcionamento da UFRJ, atingindo diretamente despesas ordinárias de custeio, como consumo de água, energia elétrica, contratos de prestação de serviços de limpeza e segurança. Já o bloqueio de recursos para investimentos impede o desenvolvimento de obras e compra de equipamentos utilizados em instalações como laboratórios e hospitais.

3.8.1 – PROGRAMA FUTURE-SE

Com o objetivo de enfrentar a crise financeira das universidades e institutos federais do país, o governo federal no segundo semestre de 2019 propôs um novo formato de financiamento. O programa foi denominado Future-se e o objetivo é que as instituições busquem fontes de recursos no setor privado. O MEC anunciou que as instituições podem escolher se vão entrar no programa ou não, ou seja, é facultativa.

Segundo o MEC (Dyelle, 2019), o Future-se se organiza em três eixos principais:

1. Gestão, governança e empreendedorismo: O programa incentiva as universidades e institutos federais a buscarem diversos modelos de fundos de investimentos para ampliarem suas receitas, aumentando a sustentabilidade financeira das instituições.
2. Pesquisa, Inovação e Internacionalização: A intenção do Governo Federal é criar portfólios de boas práticas existentes nas instituições federais e buscar recursos internacionais, que possam ser utilizados na modernização de parques tecnológicos ou na geração de patentes. Outro objetivo do MEC é a criação de parcerias com instituições internacionais de ensino para a oferta de cursos à distância, gratuitos ou pagos, que gerem créditos aos estudantes brasileiros;
3. Pela Cultura do Esforço: Outro ponto defendido pelo programa é o de premiar as melhores iniciativas das instituições e dos professores, que serão incentivados a buscar rentabilidade a suas produções acadêmicas. O Governo Federal declarou também a possibilidade dos docentes estabelecerem sociedade com propósitos específicos, como por exemplo a criação de startups dentro das universidades.

O programa ainda está em processo de tramitação no congresso, desde de junho de 2020, e continua aguardando aprovação da Câmara e Senado até a conclusão desse presente trabalho (ago/21). (Oliveira, 2020).

4 – VIABILIDADE DAS ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NAS UNIVERSIDADES ESTUDADAS

Neste anexo 4, será abordado formas de fomentar a sustentabilidade financeira das universidades estudadas, apresentando exemplos de onde poderiam ser investidos os valores captados, além de mostrar um elo entre a pesquisa bibliográfica e o questionário aplicado (anexo 5).

Com a análise dos orçamentos e demonstrações financeiras da UFRJ e UnB (2017 a 2020) podemos constatar uma fragilidade financeira, que afeta drasticamente o mínimo funcionamento delas, além de prejudicar a evolução dessas instituições que são importantes para o país.

Visando buscar formas de melhorar a sustentabilidade financeira dessas IES, foi apresentado as principais formas de captação de recursos nas universidades americanas mais notáveis, formas essas que ainda não são implementadas em nenhuma das universidades estudadas.

Saber a opinião do corpo docente das universidades estudadas é fundamental, visto que, através desse levantamento podemos constatar o nível de aceitação e engajamento para cada estratégia de captação, podendo deste modo, detectar as estratégias com maior chance de sucesso. Foi justamente com esse objetivo que o questionário foi aplicado (anexo 5) ao corpo docente de ambas universidades estudadas. Deste modo, podemos identificar um elo entre a pesquisa bibliográfica e o questionário aplicado.

4.1 – NOVAS FONTES DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA AS UNIVERSIDADES ESTUDADAS

Para aumentar a sustentabilidade financeira das universidades estudadas, é necessário a fomentação de novas fontes de captação de recursos, que como já abordado no tópico 3.4 sobre a captação de recursos nas universidades americanas, poderiam ser por meio de doações de pessoas físicas ou provenientes de acordos com a iniciativa privada.

4.1.1 – DOAÇÕES

Captar dinheiro por meio de doações passou a ser muito comum atualmente, principalmente após a internet se popularizar. Esta forma de captação de recursos é a principal fonte de receita nas principais universidades americanas (Harvard University, 2019), em que principalmente ex-alunos das universidades participam assiduamente dessas campanhas. Desta forma, possa ser necessário a criação de projetos que melhorem a relação das instituições com os ex-alunos, visto que eles são possíveis doadores de recursos, caso implementado tal estratégia de captação.

4.1.2 – ACORDOS COM A INICIATIVA PRIVADA

Fazer acordos com empresas privadas pode ser uma forma de angariar recursos para fomentar pesquisas, melhorar a estrutura de prédios, laboratórios entre outros benefícios.

Em Harvard, (Harvard University, 2019) a pesquisa é fortemente patrocinada pelo Governo Federal e também pela iniciativa privada, no qual gerou enormes benefícios para laboratórios e centros de estudos, que foram equipados com equipamentos de última geração. No reporte financeiro de 2019, a universidade de Harvard mostra que está cada vez mais diversificando seu financiamento em pesquisa, principalmente por meio de fortes parcerias com entidades não governamentais.

4.2 – POSSIBILIDADES DE FINANCIAMENTOS NAS UNIVERSIDADES ESTUDADAS

A UFRJ e a UnB como abordado nos tópicos anteriores, passam por diversos problemas devido à falta de recursos. Aplicar estratégias de captação de recursos podem ser formas de resolver diversos problemas relacionados a falta de recursos.

4.2.1 – APLICAÇÃO DA CAMPANHA DE FUNDOS – OBRAS INACABADAS

Devido à falta de verba em investimentos, existem diversas obras inacabadas e problemas estruturais nos campus universitários da UnB e da UFRJ.

Na Cidade Universitária da UFRJ, (CBN, 2019) várias obras se encontram em estado ainda inicial, paralisadas há muitos anos e não tem uma data prevista para a finalização. Abaixo temos as principais obras inacabadas na UFRJ:

- Um complexo de residências e restaurante universitário - Custou cerca de R\$ 32 milhões;
- Prédio destinado ao curso de matemática - Custou cerca de R\$ 9 milhões;
- Prédio destinado ao curso de administração, ciências contábeis e relações internacionais - Custo superior a R\$ 52 milhões;

Na UnB o cenário é bem parecido com a da UFRJ, com diversas obras paralisadas e prédios com problemas estruturais devido à falta de recursos. Abaixo temos as principais obras inacabadas na UnB:

- Laboratório de geocronologia – Custou cerca R\$ 6 milhões;
- Prédio da FUBRA – Custou cerca R\$ 3 milhões;

A campanha de fundos é geralmente o esforço de captação para financiar um ou mais projetos, como por exemplo a captação de fundos para a construção e reforma estrutural de um edifício, ou seja, essa forma de financiamento pode ser utilizada pelas universidades para finalizar as obras citadas acima. A captação de tais recursos poderiam ser proveniente de doações de pessoas físicas, como por exemplo de ex-alunos e da iniciativa privada.

4.2.2 – ACORDOS COM INICIATIVA PRIVADA – FOMENTAÇÃO DE PESQUISAS

Outra fonte de recursos que poderia contribuir para a sustentabilidade financeira de ambas instituições seria a de fazer acordos com a iniciativa privada. A finalidade dessas parcerias poderia ser a de fomentar pesquisas e desenvolvimentos de projetos, o que beneficiária tanto as instituições quanto as empresas que investiram.

Um exemplo de parceria com a iniciativa privada que gerou importante resultados, foi a da Petrobrás com a UFRJ. Diversos acordos entre a Petrobrás e a UFRJ foram firmados nos últimos anos, e dentre os principais podemos destacar:

- Parceria para desenvolvimento de exploração e produção em petróleo e gás – (Lima, et al., 2012) A cooperação de esforços para desenvolvimento de pesquisas e desenvolvimentos de projetos entre o Cenpes, da Petrobrás e a Coppe, da UFRJ foram responsáveis por grande parte do estágio tecnológico avançado a que chegou ao Brasil em termos de exploração e produção em petróleo e gás, sob as conhecidas condições remotas e adversas das reservas nacionais, em sua maioria, encontradas sob águas marítimas profundas e ultra profundas. Um dos resultados desse acordo, foi a construção de diversos laboratórios com tecnologias

de última geração para a UFRJ, provenientes de investimentos da Petrobrás;

- Parceria para desenvolvimento de ventiladores mecânicos – Um dos principais equipamentos para o tratamento de pessoas internadas de Covid-19, os ventiladores mecânicos foram mundialmente um problema devido à escassez para praticamente todas as nações. Uma parceria firmada entre a Coppe/UFRJ e a Petrobras contribuirá no desenvolvimento e produção de protótipos de ventiladores pulmonares mecânicos para atender à demanda desse tipo de equipamento no tratamento do Covid-19;

Fechar acordos com as empresas privadas pode ser uma forma de viabilizar diversos projetos de pesquisas que atualmente não podem sair do papel devido à falta de recursos, além da possibilidade de melhorar a estrutura de laboratórios e centros de pesquisas, assim como acontece nas universidades americanas.

5 – QUESTIONÁRIO – OBJETIVO E CONTEÚDOS ABORDADOS

O questionário tem como objetivo mostrar o nível de aceitação na implementação das principais estratégias de captação de recursos utilizadas em outras universidades pelo mundo, além de indicar um possível engajamento futuro caso alguma estratégia de captação de recursos seja aplicada.

As formas de captação de recursos que foram abordadas no questionário foram:

- Fundos Patrimoniais (Endowments) - Rendimentos de um ativo;
- Campanha de Fundos;
- Financiamentos de pesquisa em parceria com a iniciativa privada;
- A cobrança de mensalidade de alunos que tem condições financeiras de pagar;

Outro ponto abordado no questionário foi questionar se a universidade precisa estreitar laços com ex-alunos da instituição.

6 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

6.1 – COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados foi realizado através de um questionário virtual, elaborado na plataforma Google Forms, aplicativo específico para a realização de formulários. O formulário foi encaminhado por e-mail e grupos de rede social aos alunos da UFRJ do curso de Ciências Contábeis, já para os alunos da UnB, foi encaminhado somente através dos grupos de rede social em que os alunos participam. O formulário ficou disponível para recebimento de respostas durante os meses de novembro de 2019 e abril de 2020. Esse questionário foi a ferramenta metodológica no qual o norteou essa pesquisa, com o objetivo de analisar e discutir as diversas questões levantadas nesse trabalho.

6.2 – PERFIL DOS RESPONDENTES

O formulário teve um total de 103 participantes, contemplando diversos perfis, cargos e opiniões sobre o tema exposto. Para identificar o perfil dos respondentes, o formulário continha quatro perguntas: gênero, idade, universidade e o cargo ocupacional na universidade.

Dos 103 respondentes, 59% são do sexo masculino e 41% do sexo feminino. Em relação a faixa etária dos respondentes, 52% tem entre 18-22 anos, 20% tem entre 23-27 anos, 19% tem entre 28-35 anos e 9% tem mais de 35 anos.

Quanto a universidade que o respondente participa, 79% são da UFRJ e 21% são da UnB.

A última pergunta referente ao perfil foi em relação ao cargo ocupacional na universidade, no qual 94% são alunos e 6% são professores.

6.3 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

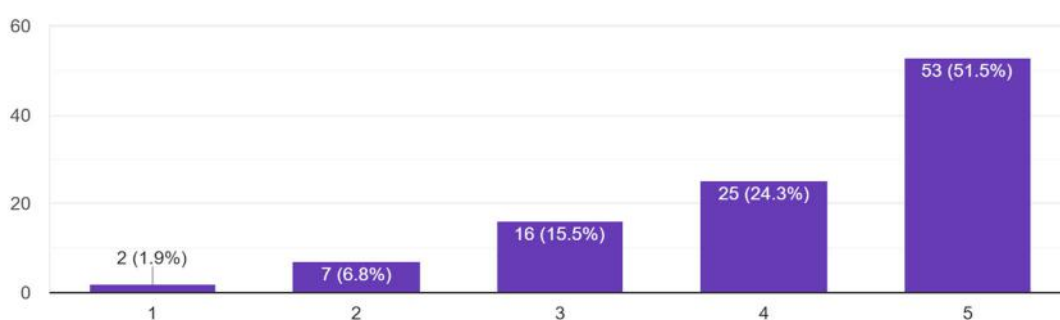
O formulário foi elaborado com um total de seis perguntas, sendo quatro sobre diversas estratégias de captação de recursos, uma pergunta sobre

engajamento dos respondentes e uma sobre opinião a respeito da relação universidade e ex-alunos.

A primeira pergunta foi o quanto o respondente é favorável, sendo 1 muito contrário e 5 muito favorável, a estratégia de captação de recursos dos fundos patrimoniais, também conhecidos como Endowments.

Gráfico 5 - Escala de quanto o entrevistado é favorável a estratégia do fundo patrimonial

Fundos Patrimoniais (Endowments) - Rendimentos de um ativo.
103 responses

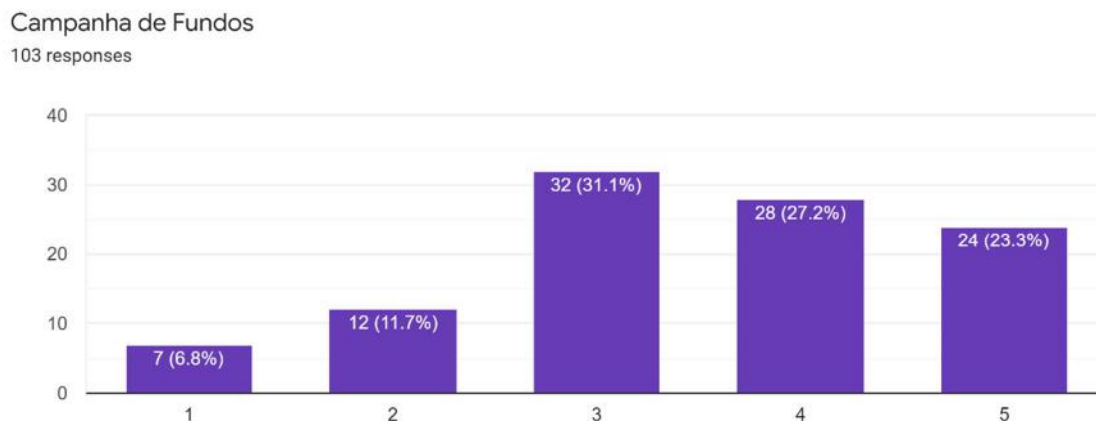


Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

De acordo com o gráfico acima, a maioria dos respondentes é a favor que sua universidade implante essa estratégia de captação de recursos. Mais que 50% respondeu o grau máximo da escala e apenas 8,7% dos respondentes são contrários a implementação dessa estratégia de captação de recursos.

A segunda pergunta foi o quanto o respondente é favorável, sendo 1 muito contrário e 5 muito favorável, a estratégia de captação de recursos por meio da campanha de Fundos.

Gráfico 6 - Escala de quanto o entrevistado é favorável a estratégia de Campanha de Fundos



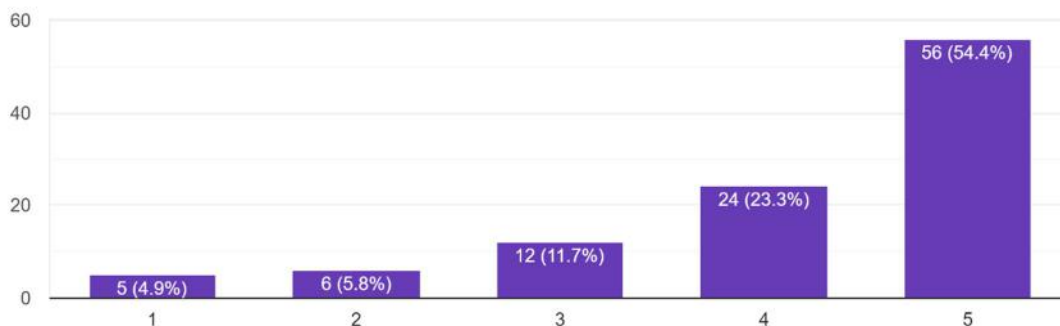
Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Podemos perceber com o gráfico acima uma maior disparidade nas respostas. Mais que 50% dos entrevistados responderam entre 4 e 5, ou seja, se mostraram favoráveis a implementação dessa estratégia em sua universidade. A resposta que recebeu mais votos foi a de número 3, com 31%, mostrando um perfil mais neutro na implementação dessa estratégia. Apenas 18,5% dos respondentes são contrários/totalmente contrários a implementação dessa estratégia.

A terceira pergunta foi o quanto o respondente é favorável, sendo 1 muito contrário e 5 muito favorável, a estratégia de captação de recursos por meio de financiamentos com a iniciativa privada.

Gráfico 7 - Escala de quanto o entrevistado é favorável a estratégia de financiamentos em parceria com a iniciativa privada.

Financiamentos de pesquisa em parceria com a iniciativa privada.
103 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

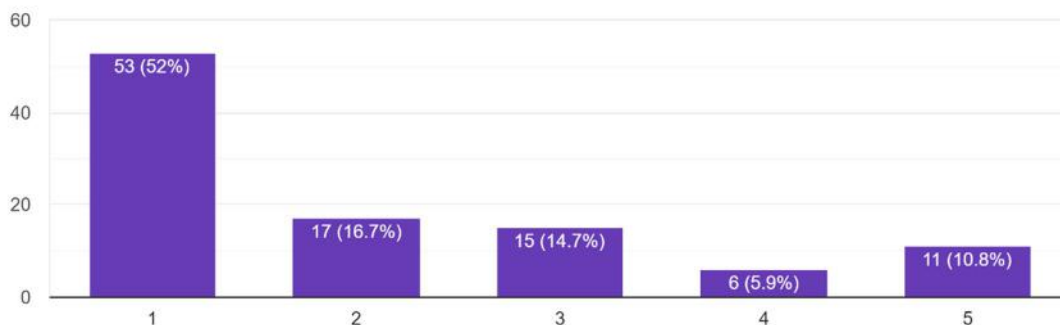
Podemos constatar com o gráfico acima que essa estratégia de captação de recursos foi a mais aceita por todos os entrevistados, em comparação as estratégias anteriores. Mais que 77% dos entrevistados opinaram com uma resposta entre 4 e 5, portanto se mostrando favoráveis a implementação de tal estratégia em sua universidade.

A quarta pergunta foi o quanto o respondente é favorável, sendo 1 muito contrário e 5 muito favorável, a estratégia de captação de recursos por meio da cobrança de mensalidades para estudantes que tenham condições de arcar com o custo.

Gráfico 8 - Escala de quanto o entrevistado é favorável a estratégia de cobrança de mensalidade de alunos que tem condições financeiras de pagar.

A cobrança de mensalidade de alunos que tem condições financeiras de pagar.

102 responses



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

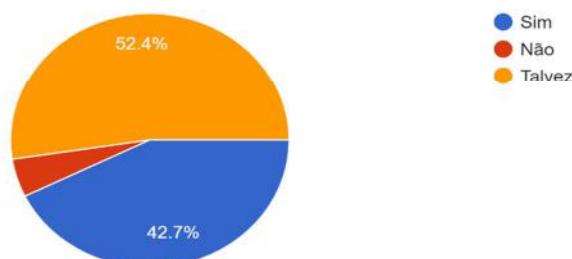
Podemos perceber com o gráfico acima que a maioria dos entrevistados, cerca de 69% dos entrevistados responderam com 1 ou 2, ou seja, se mostraram totalmente contrários a implementação de tal estratégia em sua universidade. Apenas 16% se mostrou favorável a implementação de tal estratégia, respondendo com 4 ou 5.

A próxima pergunta do formulário foi se o entrevistado faria alguma doação para sua universidade caso houvesse alguma campanha ou fundo de doações.

Gráfico 9 - Possível engajamento do entrevistado em uma campanha de doações

Você faria alguma doação à sua universidade caso tivesse alguma campanha ou um fundo destinado a doações?

103 responses



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

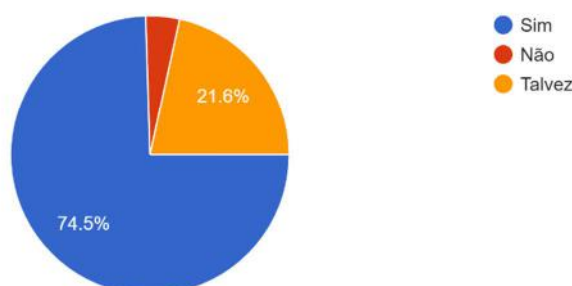
Podemos constatar com o gráfico acima que grande parte dos entrevistados poderiam fazer alguma doação para sua universidade. Mais que 42% responderam que fariam doações e 52,4% responderam "Talvez", ou seja, estariam abertos a realização de uma doação.

A última pergunta do questionário foi relacionada ao tratamento da universidade com os ex-alunos, questionando se a instituição precisa estreitar os laços.

Gráfico 10 - Sua universidade precisa estreitar os laços com ex-alunos?

Você acha que sua universidade precisa estreitar os laços com ex-alunos?

102 responses



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Podemos perceber com o gráfico acima que a imensa maioria dos entrevistados cerca de 74% acham que a universidade precisa sim melhorar sua

relação com os ex-alunos. Apenas 5% acharam que não é necessário intensificar a relação com os ex-alunos.

6.4 – ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

Através dos resultados conseguimos constatar que a maioria dos respondentes, cerca de 75%, que fazem parte do corpo docente das universidades analisadas, se mostraram favoráveis a implementação de uma ou mais estratégias de captação de recursos que foram observadas nessa presente monografia.

7 – CONCLUSÃO

Nos últimos quatro anos (2017 a 2020) podemos perceber uma constante queda no orçamento federal destinado para as universidades federais em todo Brasil, implicando em diversas complicações na administração dessas instituições. Um tema que passou a ser muito discutido na imprensa ultimamente foi de como as instituições de ensino federais tem sido afetadas com esses constantes cortes orçamentários e quais alternativas elas podem tomar para solucionar tais problemas. Diversas estratégias de captação de recursos são utilizadas por diversas universidades ao redor do mundo, sendo uma forma de financiar pesquisas, melhorar a estrutura, compra de equipamentos, entre outras melhorias.

Dentre as principais conclusões obtidas através do questionário aplicado aos alunos e professores do curso de ciências contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro e da Universidade de Brasília, atesta-se que o corpo docente de ambas as universidades é favorável a aplicação de uma ou mais estratégias de captação de recursos que foram abordadas no questionário. As estratégias de captação de recursos via financiamento com a iniciativa privada e a de captação via fundo patrimonial (endowment) foram as que receberam mais votos favoráveis do corpo docente para a aplicação de tais estratégia em suas universidades. A estratégia que os respondentes se mostraram mais contrários foi a de cobrança de mensalidade para os alunos que tem condições de arcar com os custos. Outra conclusão importante que conseguimos obter com esse

questionário é que os entrevistados se mostraram favoráveis à realização de doações financeiras caso houvesse alguma campanha de doação em sua universidade.

Um ponto que precisa ser levado em consideração é a alta taxa de desemprego dos jovens recém formados, seja nas universidades públicas ou nas particulares, o que muito provavelmente afetaria o número de doações significativas para as universidades. Como as universidades estudadas são federais, o problema de endividamento em decorrência ao Fies não se aplica, porém esse é um problema que precisa ser levado em consideração caso as universidades particulares apliquem alguma medida de captação de recursos via doação.

Conclui-se que no atual panorama as universidades federais estudadas nesse trabalho estão muito suscetíveis aos problemas que os cortes orçamentários causam, sendo importante uma alternativa para solucionar tais problemas. As estratégias de captação de recursos que foram analisadas nesse trabalho poderiam ser um meio de ação para essas universidades, pois através do questionário aplicado foi-se possível ver que os entrevistados são favoráveis a algumas estratégias de captação e que haveria um possível bom engajamento por parte do corpo docente.

Quanto as limitações vivenciadas na realização desse trabalho, observou-se uma dificuldade para encontrar trabalhos com essa temática e a dificuldade de aplicação do questionário para o corpo docente, principalmente ao corpo docente da UnB, visto que a única forma para alcançar o corpo docente foi via redes sociais. Por fim, é sugerido novos trabalhos sobre esse tema, voltado para outras universidades, alcançando um maior quantitativo de respondentes, além sugiro estender o estudo realizado aos servidores que atuam na administração das Unidades Gestoras das Instituições investigadas, pois são eles vivenciam e encaram os desafios impostos à administração pública no dia-a-dia da gestão universitária.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

G1.globo.com. – **Investimentos por Aluno no Brasil esta abaixo da media dos países desenvolvidos diz estudo da OCDE.** 2019. Disponível em: <

<https://g1.globo.com/educacao/noticia/2019/09/10/investimento-por-aluno-no-brasil-esta-abaixo-da-media-dos-paises-desenvolvidos-diz-estudo-da-ocde.ghtml> > Acessado em 14/12/2019

Gazeta do Povo - "**Medo do mercado e burocracia: por que doação para universidade pública não deslança no Brasil**". 2020. - Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/educacao/doacao-para-universidade-publica-nao-deslanca-brasil/>> Acessado em 13/04/2020

Estadão - **1º lugar no doutorado da UFRJ perde bolsas na Capes e CNPq: 'não dá para continuar'**. 2019. Disponível em: < <https://www.metrojornal.com.br/foco/2019/09/04/1-lugar-no-doutorado-da-ufrj-perde-bolsas-na-capes-e-cnpq-nao-da-para-continuar.html> > Acessado em 12/04/2020.

Exame – **6 Numeros Mostram o Dramatico Impacto do Coronavirus na Economia** 2020. - Disponível em: <https://exame.com/economia/6-numeros-mostram-o-dramatico-impacto-do-coronavirus-na-economia/> Acessado em 12/06/2020

UnB DPO - Universidade Nacional de Brasília - **Apresentação e Análise dos Indicadores de Desempenho conforme deliberações**. 2019 Disponível em: < http://www.dpo.unb.br/images/dpl/2007120_RG2019_-_Indicadores_TCU_-_site_DPO.pdf > Acessado em 25/08/2020

A. Cruz Célia e Estraviz Marcelo - **Captação de Diferentes Recursos para Organizações sem fins lucrativos** São Paulo : Global, 2003.

A. Vergueiro Joao Paulo - **Captação de Recursos** 2016 Disponível em: < <https://captadores.org.br/captacao-de-recursos/>> Acessado em 06/07/2020

A. BHBIT **Como Ampliar Captacao de Recursos** 2018. Disponível em: < <https://www.bhbit.com.br/captacao-de-recursos/como-ampliar-captacao-de-recursos/>.> Acessado em 17/06/2019

USP Alumni - **Conheça o Amigos da Poli** 2019. Disponível em: < <http://www.alumni.usp.br/conheca-o-amigos-da-poli/>> Acessado em 14/07/2020

UnB DPO - Universidade Nacional de Brasília **Conselho Universitário aprova orçamento para 2019** 2018. -. Disponível em: < <https://noticias.unb.br/76-institucional/2675-conselho-universitario-aprova-orcamento-para-2019>.> Acessado em 25/11/2019

G1.globo.com - **Cortes no orçamento atingem 44 das 64 universidades federais do país** 2018. Disponível em: < <https://g1.globo.com/educacao/noticia/quase-70-das-universidades-federais-do-pais-tiveram-cortes-no-orcamento-entre-janeiro-e-junho.ghtml>.> Acessado em – 24/08/2020

Tenente, Luiza e Figueiredo, Patrícia - **Entenda o corte de verba das universidades federais e saiba como são os orçamentos das 10 maiores 2019**. Disponível em: < <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2019/05/15/entenda-o-corte-de-verba-das-universidades-federais-e-saiba-como-sao-os-orcamentos-das-10-maiores.ghtml> > Acessado em 15/12/2019

Riscarolli, Valeria - **Estratégias de captação de recursos aplicáveis a realidade da faculdade de administração de instituição de ensino superior brasileiras** - Sao Paulo : Universidade de Sao Paulo, 2007

G1.globo.com - **Fies tem mais de R\$ 2 bilhões em dívidas 2019**. Disponível em: < <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2019/04/27/fies-tem-mais-de-r-2-bilhoes-em-parcelas-atrasadas-mec-abre-na-segunda-prazo-para-renegociar.ghtml>. Acessado em: 18/06/2019

Yale University - **Financial Report 2018-2019 Yale University 2019** - Disponível em: < <https://your.yale.edu/sites/default/files/annual-report-2018-2019.pdf>> Acessado em 07/07/2020.

Harvard University - **Financial Report Fiscal Year 2019 2019** - Disponível em: <https://www.harvard.edu/sites/default/files/content/fy19_harvard_financial_report.pdf> Acessado em 07/07/2020

Menezes, Dyelle - **Future-se "É a maior revolução na área de ensino no país dos últimos 20 anos", diz ministro 2019** - Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/12-acoes-programas-e-projetos-637152388/83511-e-a-maior-revolucao-na-area-de-ensino-no-pais-dos-ultimos-20-anos-diz-ministro>> Acessado em: 17/02/2020.

Oliveira, Elida - **'Future-se': Câmara recebe texto, e projeto de lei que pretende mudar financiamento das universidades começa a tramitar 2020** - Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/2020/06/03/camara-recebe-texto-do-future-se-do-mec-e-projeto-de-lei-que-pretende-mudar-financiamento-das-universidades-comeca-a-tramitar.ghtml>> Acessado em: 26/08/2020

Costa, Amanda - **Governo do Brasil libera R\$ 9,4 bilhões para combate ao coronavírus 2020** - Disponível em: <https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46651-governo-do-brasil-libera-r-9-4-bilhoes-para-combate-ao> Acessado em: 15/06/2020

Chauí, Marilena - **Ideologia Neoliberal e universidade** - São Paulo : Vozes, 1999.

Estadão - **Mec cortara verba de universidade por balburdia e ja mira unb uff e ufba 2019** - Disponível em: < <https://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,mec-cortara-verba-de>

[universidade-por-balburdia-e-ja-mira-unb-uff-e-ufba,70002809579](#) > Acessado em: 12/02/2020

Jung, Carlos - **Metodologia Científica** **Metodologia Científica Ênfase em Pesquisa Tecnológica** - 4ª Edição Revisada e Ampliada – 2004 Goiás : FACCAT, 2004.

G1.globo.com - **MPF denuncia reitor da UFRJ por desvio de mais de R\$ 50 milhões** 2012 - Disponível em: < <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2012/12/mpf-denuncia-reitor-da-ufrij-por-desvio-de-mais-de-r-50-milhoes.html>> Acessado em: 24/08/2020

UFRJ Reitoria - **Nota sobre bloqueio de orçamento da UFRJ** 2019. - Disponível em: < <https://ufrj.br/noticia/2019/05/06/nota-sobre-bloqueio-de-orcamento-da-ufrij>> Acessado em: 26/11/2019

Woodworth, Robert e Marquis, Donald - **Psicologia** / trad. Raymond Lavinia Costa. - Sao Paulo : Companhia Editora Nacional, 1966

UnB DPO - Universidade Nacional de Brasília - **Relatório de Gestão 2016** - Disponível em: <<http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/relatoriogestao/Relatrio-de-Gesto-2016.pdf>> Acessado em: 26/07/2019

UnB DPO - Universidade Nacional de Brasília - **Relatório de Gestão 2017** - Disponível em: <<http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/relatoriogestao/Relatrio-de-Gesto---2017.pdf>> Acessado em: 14/10/2019

UnB DPO - Universidade Nacional de Brasília - **Relatório de Gestão 2018** - Disponível em: <http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/relatoriogestao/2018/Relatrio_de_Gesto_UnB_2018.pdf> Acessado em: 14/10/2019

Siga Brasil – **Portal da Transparência Educação Ensino Superior** 2019 - Disponível em: < <http://www9.senado.leg.br>> Acessado em: 12/02/2020

Pereira, Custódio - **Sustentabilidade e Captação de Recursos na Educação Superior no Brasil** - São Paulo : Mackenzie, 2007.

Pró Reitoria de Planejamento Desenvolvimento e Finanças – UFRJ - **UFRJ - Contas Públicas Orçamento de 2018** 2017. Disponível em: < https://ufrj.br/sites/default/files/documentos/2017/12/proposta_orcamentaria_-_2018_texto_consuni.pdf> Acessado em: 15/12/2019

Ferreira, Paula - **UFRJ anuncia que sofreu corte de 41% no orçamento para manutenção da universidade** 2019 - Disponível em: < <https://oglobo.globo.com/sociedade/educacao/ufrij-anuncia-que-sofreu-corte-de-41-no-orcamento-para-manutencao-da-universidade-23640227>> Acessado em: 16/02/2020

Marques, Marília - **UnB tem R\$ 38 milhões bloqueados; MEC fala em corte de verba por 'balbúrdia'; entenda** 2019 Disponível em: <<https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2019/04/30/unb-tem-r-38-milhoes-bloqueados-mec-fala-em-corte-de-verba-por-balburdia-entenda.ghtml>>

Acessado em: 14/02/2020

Top Universities - **University Rankings World University Rankings 2019** 2019 - Disponível em: <<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2019>> Acessado em:15/07/2020

CBN - **UFRJ: obras inacabadas marcam cenário da cidade universitária** 2019 - Disponível em: <<https://cbn.globoradio.globo.com/media/audio/253632/ufrj-obras-inacabadas-marcam-cenario-da-cidade-uni.htm> > Acessado em: 19/10/2020

UnB DPO - Universidade Nacional de Brasília - **Relatório de Gestão 2020** - Disponível em: <http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=816 > Acessado em: 12/06/2021