

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
EM REDE NACIONAL

CONTRATAÇÃO DE FUNDAÇÕES DE APOIO NA GESTÃO DE RECURSOS
UAB/CAPES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DE MATO
GROSSO DO SUL

ROBERTA FERREIRA DA SILVA

DOURADOS - MS

2025

ROBERTA FERREIRA DA SILVA

**CONTRATAÇÃO DE FUNDAÇÕES DE APOIO NA GESTÃO DE RECURSOS
UAB/CAPES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DE
MATO GROSSO DO SUL**

Dissertação apresentada à banca de defesa do
Programa de Mestrado Profissional em
Administração Pública em Rede Nacional -
PROFIAP da Universidade Federal da Grande
Dourados (PROFIAP/UFGD).

Orientadora: Prof^ª Dr^ª. Maria Aparecida Farias
de Souza Nogueira

DOURADOS - MS

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S586c Silva, Roberta Ferreira Da

CONTRATAÇÃO DE FUNDAÇÕES DE APOIO NA GESTÃO DE RECURSOS
UAB/CAPES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DE MATO
GROSSO DO SUL [recurso eletrônico] / Roberta Ferreira Da Silva. -- 2025.

Arquivo em formato pdf.

Orientadora: Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande Dourados,
2025.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Fundações de Apoio. 2. Universidades Federais. 3. gestão de recursos. 4. Universidade Aberta
do Brasil. I. Nogueira, Maria Aparecida Farias De Souza. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR ROBERTA FERREIRA DA SILVA, ALUNA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos onze dias do mês de agosto do ano de dois mil e vinte e cinco, às oito horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada **"CONTRATAÇÃO DE FUNDAÇÕES DE APOIO NA GESTÃO DE RECURSOS UAB/CAPES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DE MATO GROSSO DO SUL"**, apresentada pela mestrandia Roberta Ferreira da Silva, do Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof.^a Dr.^a Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira/UFGD (presidente/orientadora), Prof.^a Dr.^a Vânia Aparecida Rezende/UFSJ (membro titular interno), Prof. Dr. Leandro Vinícios Carvalho/UFGD (membro titular externo). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer à candidata e aos integrantes da banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após a candidata ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido a candidata considerada APROVADA. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 11 de agosto de 2025.

Documento assinado digitalmente
gov.br MARIA APARECIDA FARIAS DE SOUZA NOGUEIRA
Data: 11/08/2025 10:36:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Maria Aparecida Farias de Souza
Nogueira
Presidente/orientadora

Documento assinado digitalmente
gov.br VANIA APARECIDA REZENDE
Data: 11/08/2025 10:47:03-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Vânia Aparecida Rezende
Membro Titular Interno

Documento assinado digitalmente
gov.br LEANDRO VINÍCIOS CARVALHO
Data: 11/08/2025 10:57:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Leandro Vinícios Carvalho
Membro Titular Externo

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPP)

À Deus, toda honra e glória por ter me sustentado com Tua graça e fortaleza durante toda essa jornada. Este trabalho é o testemunho da Tua fidelidade, que me capacitou e guiou em cada passo.

Ao meu amado esposo, Marcio, meu alicerce e porto seguro. Seu apoio incondicional e incentivo foram a força que me impulsionou a seguir em frente.

Aos meus filhos, Giovana e Mateus, razão do meu esforço e alegria. Que vocês sejam sempre a prova viva de que, com fé e dedicação, podemos realizar grandes sonhos.

A vocês, dedico esta conquista.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objeto de estudo a Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (FUNAEPE), a qual oferece suporte à Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) na gestão de projetos. A questão de pesquisa abordada consiste em entender como a UFGD e a FUNAEPE realizaram a gestão dos recursos descentralizados pela Universidade Aberta do Brasil (UAB) e pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para o desenvolvimento de projetos voltados à oferta de cursos à distância, no período de 2014 a 2023. Assim, o objetivo geral deste estudo é identificar as vantagens que as Universidades Federais obtêm ao contratar fundações de apoio para realizar a gestão de recursos descentralizados pelo programa UAB e pela CAPES na execução de projetos voltados à oferta de cursos na modalidade a distância, tomando como base um estudo de caso da UFGD e sua fundação de apoio. Para a realização deste estudo, adotou-se uma abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso e pesquisa documental. As fontes de dados incluem sites institucionais da UFGD e FUNAEPE, bem como projetos, relatórios financeiros e outros documentos relacionados aos projetos em análise. A pesquisa demonstrou que a contratação de Fundações de Apoio é uma prática consolidada e benéfica, trazendo maior eficiência, agilidade e segurança na gestão de recursos, e mesmo apresentando alguns desafios, se apresenta como um modelo eficaz. Pode-se concluir que a contratação das fundações de apoio é benéfica pois ajuda a tornar a gestão mais eficiente, segura e ágil, permitindo que as universidades concentrem seus esforços na produção de conhecimento e inovação e que o modelo de gestão de recursos de projetos UAB/CAPES, realizado por meio da contratação de fundações de apoio, apresenta-se como uma prática consolidada nas Universidades Federais, com potencial para garantir maior transparência e eficiência na execução de projetos educacionais.

Palavras-chave

Fundações de apoio, Universidades federais, gestão de recursos, Universidade Aberta do Brasil.

ABSTRACT

This research focuses on the Foundation for Support to Teaching, Research, and Extension (FUNAEPE), which provides project management support to the Federal University of Grande Dourados (UFGD). The research question is to understand how UFGD and FUNAEPE managed resources decentralized by the Open University of Brazil (UAB) and the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES) for the development of distance learning projects from 2014 to 2023. Thus, the overall objective of this study is to identify the advantages that Federal Universities obtain by contracting support foundations to manage resources decentralized by the UAB program and CAPES in the execution of distance learning projects, based on a case study of UFGD and its support foundation. This study adopted a qualitative approach, using case study and documentary research. The data sources include institutional websites from UFGD and FUNAEPE, as well as projects, financial reports, and other documents related to the projects under analysis. The research demonstrated that contracting with support foundations is a well-established and beneficial practice, bringing greater efficiency, agility, and security to resource management. While presenting some challenges, it is an effective model. It can be concluded that contracting with support foundations is beneficial because it helps make management more efficient, secure, and agile, allowing universities to focus their efforts on knowledge production and innovation. The UAB/CAPES project resource management model, implemented through contracting with support foundations, is a well-established practice at Federal Universities, with the potential to ensure greater transparency and efficiency in the execution of educational projects.

KEYWORDS

support foundations, federal universities, resource management, Open University of Brazil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Quatro dimensões da autonomia universitária	18
Figura 2. Principais legislações que cercam as fundações de apoio	23
Figura 3. Índice Geral dos Cursos (IGC) Contínuo	35
Figura 4. Estrutura Organizacional da FUNAEPE	37
Figura 5. Taxa de resposta das Universidades Federais que receberam o questionário	54
Figura 6. Taxa de resposta das Universidades Federais que contratam Fundações de Apoio para a gestão de recursos dos projetos UAB/CAPES	55
Figura 7. Taxa de resposta das Universidades Federais que indicaram não utilizar Fundações de Apoio	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Autonomia das Universidades Federais brasileiras	19
Quadro 2. Principais vantagens relatadas pelas Universidades Federais na contratação de Fundações de Apoio	56
Quadro 3. Vantagens identificadas na contratação das Fundações de Apoio	58
Quadro 4. Ações para otimizar a contratação das Fundações de Apoio	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Projetos desenvolvidos na UFGD em parceria com a UAB/CAPES e geridos pela FUNAEPE - valores em R\$	38
Tabela 2. Demonstrativo da execução de recursos empenhados na UFGD TED 730/14 – valores em R\$	41
Tabela 3. Demonstrativo da execução de recursos empenhados na FUNAEPE Contrato 02/2015– valores em R\$	42
Tabela 4. Demonstrativo da execução de recursos empenhados na UFGD TED 2809– valores em R\$	44
Tabela 5. Demonstrativo da execução de recursos empenhados na FUNAEPE Contrato 03/2017– valores em R\$	45
Tabela 6. Demonstrativo da execução de recursos empenhados na UFGD TED 5782 – valores em R\$	47
Tabela 7. Demonstrativo da execução de recursos empenhados na FUNAEPE Contrato 31/2017 – valores em R\$	48

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

REUNI - Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

UAB - Universidade Aberta do Brasil

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

FUNAEPE - Fundação de apoio ao ensino, pesquisa e extensão

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

MEC - Ministério da Educação

FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

CONFIES - Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica

ICTs - Instituições Científicas e Tecnológicas

CGU - Controladoria Geral da União

TCU - Tribunal de Contas da União

ANDIFES - Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior

PNE - Plano Nacional da Educação

EaD - Educação a Distância

IES - Instituições de Ensino Superior

ACT - Acordo de Cooperação Técnica

TED - Termo de Execução Descentralizada

FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

Faead - Faculdade de Educação à Distância

CEUD - Centro Universitário de Dourados

UEMS - Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IGC - Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição

COUNI - Conselho Universitário da UFGD

SCDP - Sistema de Controle de Diárias e Passagens

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificativa e relevância para a pesquisa	14
1.4 Estrutura do trabalho	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. Autonomia das Universidades Federais	17
2.2. Fundações de apoio: desvendando o contexto e o papel das FAP'S	19
2.3. Gestão de custos na administração pública	24
2.4. Universidade Aberta do Brasil (UAB)/ CAPES e a descentralização de recursos	29
2.4.1. Descentralização de recursos UAB/CAPES para as Universidades Públicas	31
3. METODOLOGIA	35
3.1 Breve histórico da UFGD e FUNAEPE	37
4. ANÁLISE SITUACIONAL	42
4.1. Projetos desenvolvidos na UFGD em parceria com a UAB/CAPES	42
4.1.2. Projeto: Descentralização de créditos para cursos de graduação e especialização no âmbito da UAB (TED 730/14)	45
4.1.3. Projeto: Implantação e desenvolvimento de cursos no âmbito do Sistema UAB (TED 2809)	48
4.1.4. Projeto: EaD Cursos 2017/2018 (TED 5782)	51
4.2. Relação entre as Universidades Federais e as Fundações de Apoio	56
5. RECOMENDAÇÕES	61
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICES	80

1. INTRODUÇÃO

As Universidades Federais garantiram, por meio da Constituição Federal de 1988, a autonomia para a gestão financeira e patrimonial, além da responsabilidade da União pela manutenção e desenvolvimento do ensino. A Lei nº 9.394/1996, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), confere às Universidades Federais, no exercício dessa autonomia, a prerrogativa de criar e extinguir cursos e programas de educação superior, firmar contratos, acordos e convênios, bem como determinar o número de vagas oferecidas (Brasil, 1996).

A liberdade acadêmica ou autonomia didático-científica diz respeito diretamente àqueles que conduzem o ensino e a pesquisa. A autonomia administrativa de gestão financeira e patrimonial dizem mais respeito à instituição e o grau de autonomia em cada um destes diferentes aspectos não é sempre e necessariamente o mesmo (Durham, 2005, p. 06),

Para Caetano (2019), a autonomia das Universidades Federais, garantida pela Constituição Federal, implica que elas teriam liberdade para gerenciar os recursos recebidos do governo federal, no entanto, apesar de existirem normas que asseguram essa autonomia e o financiamento necessário para suas despesas e a produção de conhecimento, essas diretrizes ainda não são plenamente aplicadas na prática, especialmente quando o governo central cria normativas que restringe esse direito.

As Universidades Federais estão subordinadas ao Governo Federal no que tange às suas diretrizes, regulamentações e políticas, especialmente quanto à gestão dos recursos descentralizados pela União. Para Durham (2005, p. 06), “no caso das universidades públicas, especialmente as federais, a autonomia teve efeitos praticamente inversos. Há plena liberdade de ensino e pesquisa, em compensação a autonomia administrativa e de gestão financeira está fortemente cerceada pelas normas de administração pública”.

Diante destes fatos, torna-se relevante no campo científico e social a análise da atuação das fundações de apoio, no que se refere à captação e gestão de recursos, para o desenvolvimento das atividades da instituição apoiada. Também é fundamental o conhecimento do papel das fundações de apoio, bem como o seu funcionamento de acordo com a legislação vigente (Campos, Olher e Costa, 2015).

As fundações de apoio, pela natureza da sua forma jurídica, como instituições que não visam lucro e que surgiram para servir de auxílio à destinatários específicos, como as universidades federais e instituições federais de ensino superior e demais instituições científicas e tecnológicas, tem a função de interligar essas instituições com o ambiente

externo, principalmente em virtude da burocracia existente nos processos públicos (De Oliveira; Marques; Da Penha, 2018).

Para as universidades públicas, as fundações de apoio se mostram necessárias para a alocação de recursos humanos e materiais, sendo sua destinação atender projetos e programas elaborados pelas instituições públicas de ensino, eliminando assim a burocracia da entidade pública, sendo utilizadas como instrumentos para gerenciamento de recursos humanos e materiais, destinados à execução de projetos e de programas elaborados pela universidade pública (Assis, 2020).

De acordo com o documento intitulado Planejamento Estratégico da Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos (2010), as instituições federais são afetadas pelo excesso de burocracia. Desta forma, para que os efeitos burocráticos sejam minimizados são instituídas as fundações de apoio (De Lira *et al*, 2023).

A burocracia é vista como um obstáculo à eficiência no serviço público, especialmente no Brasil, devido ao excesso de normativas que geram desafios para agentes públicos e aos cidadãos. Esses últimos sofrem com atrasos e morosidade no atendimento, reflexo das disfunções burocráticas, muitas vezes confundidas com a burocracia em si. Embora a observância das normas seja essencial, é necessário que os agentes públicos modernizem sua aplicação, adaptando-a às situações específicas. A burocracia, quando bem aplicada, garante precisão e agilidade nos serviços públicos, minimizando erros e melhorando a eficiência (Lemos, 2021).

Para Machado (2024) a burocracia no serviço público federal é caracterizada por estruturas hierárquicas e regulamentações padronizadas que visam garantir a previsibilidade e sistematicidade dos processos administrativos. Embora forneça uma base organizacional essencial, o excesso de formalismo e rigidez pode resultar em ineficiências e disfunções. Assim, é necessário um equilíbrio entre a aplicação das regras e a busca por eficiência e eficácia na gestão pública.

A universidade objeto do estudo de caso, a Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) está localizada na cidade de Dourados-MS, foi instituída pela Lei nº 11.153, de 29 de junho de 2005 (Brasil, 2005), sendo efetivamente implantada em 2006 a partir do desmembramento do Centro Universitário de Dourados, antigo CEUD, campus da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Na época da sua criação, possuía apenas sete cursos de graduação, e sua expansão ocorreu após a sua inclusão no Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). A UFGD possui 42 (quarenta e dois) cursos de graduação, sendo 37 (trinta e sete) cursos de graduação

presenciais, 02 (dois) cursos de graduação institucionais na modalidade a distância, 03 (três) cursos de graduação ofertados na modalidade a distância em parceria com a UAB (Universidade Aberta do Brasil)/CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), 05 (cinco) cursos de Especialização e 27 (vinte e sete) cursos de pós-graduação (Mestrado e Doutorado) (UFGD, 2024) e é considerada uma referência em educação superior como a melhor Instituição de Ensino Superior de Mato Grosso do Sul, dentre as públicas e as privadas (UFGD, 2024).

Em 2010, a UFGD iniciou uma parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB)/CAPES para oferta de cursos na modalidade a distância, com a implementação do primeiro projeto intitulado "Educação e TIC's: integração e convergência no desenvolvimento de ensino híbrido nos cursos de graduação presencial na UFGD". Este projeto contou com um financiamento que foi direcionado à aquisição de equipamentos necessários para o desenvolvimento do projeto, sendo a UFGD responsável pela execução integral do projeto. Por meio desta parceria a UFGD já recebeu até o ano de 2024 o valor aproximado de R\$ 4.675.885,43 para financiamento de vários projetos relacionados à oferta de cursos na modalidade a distância em parceria com a CAPES.

Para auxiliar na gestão desses projetos a UFGD conta com o apoio da Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (FUNAEPE), que por meio do seu trabalho proporciona maior flexibilidade, agilidade e autonomia às atividades a serem desenvolvidas nos projetos. Estes fatores são de grande relevância para a UFGD, considerando que nos projetos decorrentes de acordos de cooperação técnica com a UAB/CAPES vigentes atualmente, 100% dos valores dos recursos recebidos para desenvolvimentos de projetos para oferta de cursos na modalidade a distância são descentralizados para a FUNAEPE realizar a gestão.

Diante deste contexto, a questão a ser abordada nesta pesquisa é entender quais são as vantagens que as Instituições Federais de Ensino Superior (Universidades Federais) obtêm ao contratar fundações de apoio para realizar a gestão de recursos descentralizados pelo programa UAB e pela CAPES na execução de projetos voltados à oferta de cursos na modalidade a distância.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar as vantagens que as Universidades Federais obtêm ao contratar fundações de apoio para realizar a gestão de recursos descentralizados pelo programa UAB e pela CAPES na execução de projetos voltados à oferta de cursos na modalidade a distância, tomando como base um estudo de caso da UFGD e sua fundação de apoio, a FUNAEPE.

1.2.2 Objetivos específicos

i) Levantar dados referentes aos fatores favoráveis/ desfavoráveis nas contratações das fundações de apoio na gestão de projetos com recursos UAB/CAPES nas Universidades Federais brasileiras;

ii) Efetuar um diagnóstico da gestão dos projetos UAB/CAPES desenvolvidos na UFGD via FUNAEPE entre o período de 2015 a 2023;

iii) Comparar como se dá a gestão de projetos com recursos UAB/CAPES pela fundação de apoio e por uma universidade pública federal.

A análise foi realizada por meio de um diagnóstico baseado em dados coletados de projetos desenvolvidos em uma universidade pública federal de Mato Grosso do Sul, bem como em informações obtidas de outras Universidades Federais brasileiras que mantêm parceria com as fundações de apoio.

1.3 Justificativa e relevância para a pesquisa

A justificativa para a realização da pesquisa se confirma nas dificuldades enfrentadas pelas Universidades Federais durante a execução de seus projetos, devido às exigências e à burocracia imposta pela legislação vigente. Por vezes, essa legislação resulta em obstáculos e atrasos na implementação dos projetos, principalmente por causa dos longos prazos para contratação de serviços, empresas, compras e realização de pagamentos, o que, em alguns casos, pode levar à perda e/ou devolução de recursos, por falta de tempo hábil para sua plena execução.

Lemos (2021) entende que a burocracia possibilita exatidão na execução das tarefas da administração pública através de procedimentos claramente estabelecidos. Tal fator contribui para a minimização dos erros e agilidade nos serviços prestados pela organização. No entanto, quando aplicada de forma equivocada pode trazer prejuízos à administração pública,

tornando-se em disfunções burocráticas. Cordeiro (2017) coloca que, devido à mente conservadora do burocrata lhe impedindo a percepção, surge a tendência em generalizar fatos pelas suas experiências pessoais, e que o excesso de normas e rigidez das regras burocráticas impossibilita a inovação e o progresso.

Além disso, a indisponibilidade de servidores técnico-administrativos para se dedicarem exclusivamente à execução dos projetos, em função de outras atividades institucionais, constitui um fator agravante. Silva e Melo (2018) apontam a deterioração das relações de trabalho, salários mais baixos e uma carga de trabalho maior para os servidores, que precisam acumular funções administrativas além de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, além da falta de contratação de servidores técnico-administrativos e um aumento do individualismo e da competitividade entre os docentes, especialmente aqueles envolvidos em programas de pós-graduação, impulsionados por avaliações baseadas em números e na lógica do mercado.

O cotidiano de trabalho dos TAEs é, muitas vezes, marcado pela intensificação laboral, em especial por causa da ausência de servidores suficientes para o bom desempenho do trabalho, o que exige a execução de tarefas que eventualmente extrapolam as atribuições do cargo e para as quais não há a devida formação (Loureiro, Mendes e Pinto-e-Silva, 2018; Tessarini *et al.*, 2020).

Além disso, destaca-se o montante de recursos descentralizados para execução dos projetos, que já ultrapassou R\$ 4.000.000,00 desde o início da parceria entre a UFGD e a UAB/CAPES. Embora esses recursos sejam cruciais para a concretização e alcance dos objetivos de cada projeto, os relatórios de prestação de contas revelam que uma parcela significativa desses valores foi devolvida ao longo dos anos devido à impossibilidade de liquidação em tempo hábil. Essa situação acarreta prejuízos tanto para a Instituição quanto para a comunidade acadêmica.

Desde 2013 a UFGD mantém uma parceria com a FUNAEPE na realização da gestão dos projetos para oferta de cursos na modalidade a distância e a cada novo projeto um maior percentual de recursos é descentralizado à fundação. Os projetos que estão em desenvolvimento atualmente tiveram 100% do recurso descentralizado para a FUNAEPE.

A atuação das fundações de apoio em parceria com as Universidades Federais é destacada pela autonomia administrativa e financeira que possuem. Essa característica permite maior flexibilidade na gestão dos recursos, possibilitando uma adaptação mais eficiente às demandas e limitações das Universidades Federais.

1.4 Estrutura do trabalho

A estrutura desta dissertação é composta por seis capítulos, organizados da seguinte forma:

Capítulo 1 – Introdução: neste capítulo, são apresentadas a contextualização do tema, a formulação da questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos do estudo, além da justificativa que fundamenta a importância da investigação.

Capítulo 2 – Referencial Teórico: aqui, são abordados os principais conceitos e teorias que sustentam a pesquisa. São explorados temas como a autonomia administrativa e acadêmica das Universidades Federais no Brasil, o papel e o funcionamento das fundações de apoio, a gestão de custos na administração pública, a história da Universidade Aberta do Brasil (UAB) e o modelo de descentralização de recursos para a oferta de cursos a distância nas Universidades Federais.

Capítulo 3 – Metodologia: este capítulo descreve as estratégias metodológicas adotadas, incluindo os procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados, além das técnicas utilizadas para garantir a validade e confiabilidade dos resultados.

Capítulo 4 – Análise e Discussão dos Resultados: aqui, são apresentados e interpretados os dados coletados ao longo da pesquisa, com uma análise situacional que relaciona os resultados à fundamentação teórica.

Capítulo 5 – Recomendações, Plano de Ação e Produto Técnico-Tecnológico: este capítulo traz as recomendações baseadas nos resultados, um plano de ação para implementação das propostas e o produto técnico-tecnológico desenvolvido como resultado da investigação.

Capítulo 6 – Considerações Finais: por fim, são apresentadas as conclusões do estudo, destacando as principais contribuições, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção passa a ser abordado os principais conceitos e teorias que sustentam a pesquisa, sendo explorados temas como a autonomia administrativa e acadêmica das Universidades Federais no Brasil, o papel e o funcionamento das fundações de apoio, a gestão de custos na administração pública, a história da Universidade Aberta do Brasil (UAB) e o modelo de descentralização de recursos para a oferta de cursos a distância nas Universidades Federais.

2.1. Autonomia das Universidades Federais

A autonomia universitária é relacionada à capacidade das universidades no tocante à tomada de decisão, principalmente no âmbito do direcionamento das ações acadêmicas de determinada instituição. Há também questões de ordem administrativa e financeira que devem ser levadas em consideração na gestão de uma universidade (Santos Junior, 2019).

A Constituição Federal de 1988 garante às universidades federais a autonomia de gestão financeira e patrimonial, estabelecendo que a União é responsável pela manutenção e desenvolvimento do ensino, além de definir novas regras para o processo orçamentário federal. Essa autonomia sugere que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) teriam liberdade para gerenciar os recursos descentralizados pelo governo federal em seu território. No entanto, as IFES, que são órgãos da administração indireta vinculados ao Ministério da Educação (MEC) e possuem *status* de autarquias ou fundações públicas, são tratadas como instituições dependentes do governo federal, o que limita o exercício de sua autonomia (Caetano, 2019).

De acordo com Durham (2005), de fato, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional procurou definir mais claramente o âmbito da autonomia, mas, apesar da conceituação de autonomia ficar juridicamente mais clara, as contradições do texto constitucional não foram totalmente resolvidas no que tange às instituições de direito público.

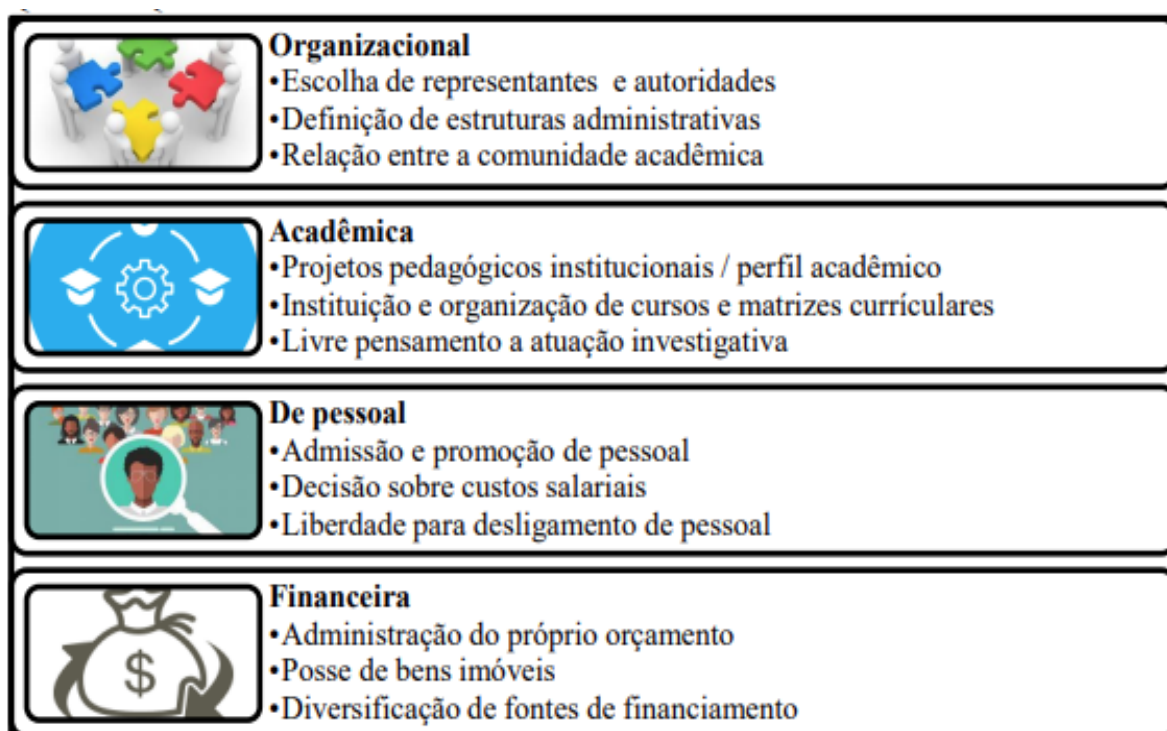
Após 30 anos da promulgação da Constituição Federal de 1988, os efeitos do art. 207 ainda são contraditórios: no setor público, a autonomia das IFES não se concretizou plenamente e os problemas de financiamento e gestão continuam a afetar o sistema federal de ensino superior. Conclui-se que o artigo 207 da Constituição e os artigos 53 e 54 da Lei nº 9.394/1996, a qual estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional estão mais próximos de uma utopia do que da realidade, pois não garantem a plena autonomia na gestão administrativa, financeira e patrimonial das IFES. Aprimorar a autonomia universitária, tanto

por parte do Poder Público quanto das próprias universidades, é condição vital para que não se transforme em mitologia jurídica, por falta de efetividade (Ranieri, 2018; Caetano, 2019).

Segundo Santos Junior (2019), as universidades federais, apesar de serem autônomas, estão vinculadas e são supervisionadas pelo MEC, o que limita sua autonomia devido à dependência do financiamento público, proveniente do tesouro nacional. Essa dependência financeira reduz a autonomia das universidades, especialmente com o aumento da demanda por recursos. Portanto, quanto maior a necessidade de recursos externos, menor a autonomia financeira das instituições.

Conforme destacado por Ranieri (2018), o conceito de autonomia universitária é dinâmico e suscetível à alterações conforme tempo, contexto jurídico e político, e na Figura 1 se apresenta de forma sintetizada as quatro dimensões da autonomia universitária:

Figura 1. Quatro dimensões da autonomia universitária



Fonte: Santos Junior (2019, p. 39) adaptado Nokkala e Bacevic (2014)

Baseado nas quatro dimensões da autonomia universitária de Nokkala e Bacevic (2014), explicitadas na Figura 1, pode-se elencar as diretrizes brasileiras, conforme Quadro 1.

Para Leher (2019), a autonomia é condição para a legitimidade científica da universidade, e sem uma real autonomia, as condições para a produção do conhecimento objetivo podem ser comprometidas em virtude de influências ilegítimas sobre as pesquisas.

Quadro 1. Autonomia das Universidades Federais brasileiras

Autonomia organizacional
● Elaboração e reforma de estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes; ● Assinatura de contratos, acordos e convênios.
Autonomia acadêmica
● Criação, organização e extinção, em sua sede, de cursos e programas de educação superior previstos em Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino; ● Fixação de currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes; ● Estabelecimentos de planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão; ● Fixação do número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio; ● Emissão de graus, diplomas e outros títulos.
Autonomia de pessoal
● Realização de concurso público e provimento de cargos de Professor de 3º Grau; ● Contratação de professor substituto.
Autonomia financeira
● Aprovação e execução de planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administração de rendimentos conforme dispositivos institucionais; ● Administração de rendimentos e deles fazer disposição na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos; ● Recebimento de subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas.

Fonte: Santos Junior (2019, p. 42), com base na CF/1988 e na LDB, adaptado de Nokkala e Bacevic, 2014.

2.2. Fundações de apoio: desvendando o contexto e o papel das FAP'S

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) atuam como centros de produção do conhecimento e são demandadas para executar ações específicas do governo, da sociedade e do setor produtivo, principalmente por meio de projetos de ensino, pesquisa e extensão, conforme o art. 207 da Constituição Federal. Essas ações, muitas vezes transitórias, não são suportadas pela estrutura permanente das IFES, devido ao fato de serem ações específicas que demandam serviços descontínuos, possuem fontes de financiamento externas ao orçamento das IFES e, muitas vezes, originadas da própria execução do projeto. Considerando a transitoriedade dessas ações, não seria certo realizar concurso público para admitir técnicos, docentes e pesquisadores, porque uma vez terminada a execução do projeto, esse pessoal novo

admitido ficaria ocioso, causando um peso desnecessário à máquina pública. Diante dessa realidade, são estabelecidas parcerias com as fundações de apoio para a execução dos projetos de pesquisa, ensino e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, amparadas especialmente pelo artigo 1º da Lei nº 8.958/94 (Inocêncio, 2021).

A primeira fundação de apoio do Brasil, a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), foi criada no início da década de 1960 em São Paulo. A partir desse modelo, outros estados, como o Rio Grande do Sul em 1964 e o Rio de Janeiro em 1980, também estabeleceram suas próprias fundações de apoio às universidades públicas. Essas fundações ajudaram a consolidar um novo modelo de apoio à pesquisa no país (Passos Junior, 2015).

A Fundação de Apoio é uma instituição estabelecida em conformidade com os incisos do I ao IX do art. 62 do Código Civil, de natureza jurídica privada e sem fins lucrativos. Essas organizações possuem credenciamento prévio submetido ao crivo do Ministério da Educação e Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações, de acordo com a Lei nº 8.958/94, Decreto nº 7.423/10 e Portaria Interministerial nº 191/12 MEC/MCTIC (Oliveira, 2018).

De acordo com Rocha (2012, p. 02), “[...] a fundação de apoio é um instrumento que, se bem regulado, pode ser de grande ajuda à realização da missão da universidade em termos de produção e difusão do conhecimento [...]” e, de maneira geral, pertencem a uma nova esfera pública formada por organizações que não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam à causa e problemas sociais e em que, apesar de serem instituições da sociedade civil de direito privado, não têm como objetivo o lucro, e sim o atendimento à sociedade e à efetivação de direitos.

As Fundações de Apoio foram criadas com a finalidade de dar apoio aos projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse das Instituições Federais de Ensino Superior (Universidades Federais) e também das instituições de pesquisa (Lein; Vidigal, 2021); são também consideradas como instituições de meio eficaz e com condições especiais de trabalho, imprescindíveis às Instituições Federais de Ensino Superior, que poderão dedicar-se às atividades-fim, participar e contribuir efetiva e sistematicamente para o desenvolvimento científico e tecnológico do País (Portal MEC, 2017).

A Lei nº 8.958/1994 autoriza instituições públicas de ensino superior a contratarem, sem licitação, Fundações de Apoio para promoção de pesquisa, ensino, extensão e desenvolvimento científico e tecnológico. Segundo o artigo 1º, as fundações privadas que têm

em seus estatutos a finalidade de apoiar esses projetos são consideradas fundações de apoio (Delay, 2021).

De acordo com o Inciso XV do art. 75 da Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021, é dispensável a licitação para contratação de instituição brasileira que tenha por finalidade estatutária apoiar, captar e executar atividades de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e estímulo à inovação, inclusive para gerir administrativa e financeiramente essas atividades, ou para contratação de instituição dedicada à recuperação social da pessoa presa, desde que o contratado tenha inquestionável reputação ética e profissional e não tenha fins lucrativos (Brasil, 2021).

Rocha (2012) define como características das fundações de apoio a solidariedade social, o terceiro setor, a identidade na diversidade, a cultura democrática, a nova institucionalidade, transformação do conhecimento universitário para o conhecimento pluriversitário, o acesso à extensão universitária, a integração com a sociedade e o apoio ao desenvolvimento da ciência e tecnologia.

De acordo com Ramos (2015), umas das principais justificativas para a existência das fundações nas universidades, está no fato delas permitirem agilizar o processo de compras, viabilizar parcerias privadas e na utilização dos recursos públicos, processos estes dificultados pela Lei nº 8.666/93.

No Brasil, segundo o Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica (CONFIES), mais de 94% da produção científica é feita nas universidades públicas e isso é possível graças ao apoio administrativo dado pelas Fundações de Apoio. Com isso, os pesquisadores conseguem se concentrar exclusivamente nas questões técnicas das pesquisas científicas e tecnológicas. A ideia principal, baseada nos artigos 218 e 219 da Constituição Federal sobre Ciência e Tecnologia, era reduzir as barreiras burocráticas envolvendo pesquisa e inovação no país, visando ampliar a interação entre os professores, pesquisadores e estudantes das universidades com o setor produtivo e a sociedade como um todo (Confies, 2015).

As Fundações de Apoio vinculadas às Instituições de Ensino Superior atuam de forma a dar suporte à gestão e controle de iniciativas e projetos de interesse da educação superior no Brasil. Atualmente, há aproximadamente 100 fundações de apoio credenciadas e/ou autorizadas pelo Ministério da Educação (MEC) (MEC, 2023) e vinculadas às instituições de ensino superior.

Para Abreu (2024), as Fundações de Apoio surgiram com o propósito de oferecer uma alternativa para proporcionar um certo grau de flexibilidade e um mínimo de agilidade e

autonomia às atividades de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico, tecnológico e estímulo à inovação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e à demais Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs).

As Fundações de Apoio desempenham um papel estratégico para reduzir a burocracia administrativa e financeira das instituições de ensino superior, agilizando a gestão acadêmica e garantindo maior eficiência na prestação de serviços, execução de contratos e captação de recursos públicos e privados para financiamento de pesquisas, ampliando receitas e demandas das universidades (Alves e Azevedo, 2007; Brito, 2017).

As fundações de apoio funcionam como ferramentas que facilitam a gestão de projetos acadêmicos, Segundo Inocêncio (2017) destaca que sua atuação se caracteriza pela rapidez e flexibilidade na execução logística, já que não estão sujeitas às exigências de licitação previstas na Lei nº 8.666/93. Além disso, conforme Paes (2021), suas principais responsabilidades incluem a captação de recursos, o fortalecimento das Universidades Federais, o financiamento de atividades de pesquisa, ensino e extensão, bem como a melhoria na gestão dos recursos, garantindo processos mais ágeis e alinhadas às necessidades institucionais.

De acordo com Gonçalves e Quintana (2011), estas organizações são reconhecidas pela sua importância frente ao ambiente econômico nacional. A expansão das atividades destas fundações e a representatividade de seus diferentes âmbitos de atuação têm atendido aos interesses da sociedade e permitido compreender as suas finalidades, objetivos, resultados e contribuições para a execução de projetos, processos, convênios, contratos e demais atividades correlatas (2011).

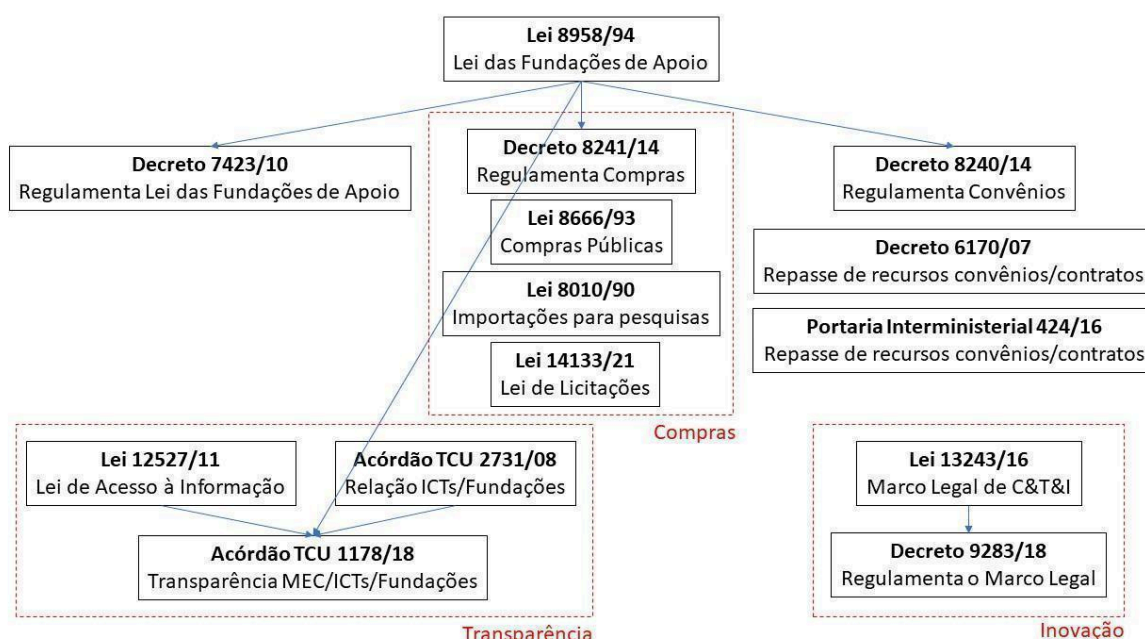
Para Farias (2023), as Fundações de Apoio devem ser capazes de gerar resultados para investir em novos projetos e aprimorar a capacitação de seus colaboradores, beneficiando empresas, entidades apoiadoras e a sociedade. Elas precisam garantir a geração de recursos para a gestão financeira e administrativa dos projetos que administram. Os recursos, geralmente limitados, vêm de projetos de interesse social, como saúde, educação e tecnologia, e exigem uma gestão eficiente para a manutenção das atividades das fundações.

O principal instrumento jurídico relativo ao relacionamento entre as Universidades Federais e as Fundações de Apoio é a Lei nº 8.958/1994. Em 2010, surgiu a primeira alteração, com a publicação da medida provisória nº 495, de 19 de julho de 2010, convertida em 15 de dezembro de 2010, na Lei nº 12.349. Depois, foi publicada a Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013, com novas alterações. Recentemente, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, conhecida como Marco Legal da Inovação, também trouxe mudanças à Lei nº

8.958/1994, estabelecendo diretrizes para a colaboração entre os setores público e privado, simplificando processos burocráticos, protegendo a propriedade intelectual e promovendo a transferência de tecnologia entre instituições de pesquisa e empresas.

A Figura 2 a seguir apresenta as principais legislações que regulamentam o funcionamento e a atuação das fundações de apoio.

Figura 2. Principais legislações que cercam as fundações de apoio



Fonte: Conveniar, 2023

Destaca-se que a Lei nº 8.666/93, vigente até 31/12/2023, foi totalmente revogada, sendo substituída, a partir dessa data, pela Lei nº 14.133/21, que regula integralmente o processo de licitação.

A relação entre as fundações de apoio e as Universidades Federais é estabelecida por meio da assinatura de convênios, acordos e contratos que envolvem o repasse de recursos financeiros. Quando as fundações de apoio gerenciam fundos públicos que lhes são confiados, elas estão sujeitas aos princípios da administração pública, que incluem a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. Portanto, as fundações de apoio devem aderir às normas de licitação e contratos aplicáveis à administração pública, especialmente no que se refere à contratação de obras, aquisições e serviços (Paes, 2021).

As Fundações de Apoio são fiscalizadas pelo Ministério Público, que conta com auditores externos, conselhos das fundações, auditoria interna e o Conselho Universitário das

universidades para monitorar convênios, contratos e projetos de ensino, pesquisa e inovação. Anualmente, o Ministério Público Estadual revisa suas contas, e outros órgãos, como a Controladoria Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU), também acompanham as prestações de contas. Para que um projeto de pesquisa receba apoio, é necessária a aprovação prévia do departamento do docente, do Conselho da Unidade Acadêmica e do Colegiado do Curso. Além disso, as fundações são fiscalizadas por órgãos e empresas públicas e privadas que as contratam (Confies, 2015).

Assim, as fundações de apoio buscam a melhoria e o aperfeiçoamento das atividades que envolvem toda a complexidade das universidades para uma melhor gestão de custos, assunto abordado na próxima seção.

2.3. Gestão de custos na administração pública

Há décadas o setor público brasileiro dispõe de vasta normatização sobre os custos do governo, com referências à mensuração, evidenciação e gestão de custos, no entanto, atos normativos podem não ser suficientes para que a cultura da gestão de custos seja internalizada na administração pública. A implantação efetiva do sistema de custos aparenta exigir mais do que determinação normativa para que as informações de custos geradas alcancem o propósito esperado com o sistema (Cardoso, 2022).

Segundo Santos (2021), a implantação de um sistema de custos no setor público envolve a criação de uma cultura voltada ao uso da informação de custos para tomada de decisões. É fundamental a divulgação dos conceitos de contabilidade de custos nas instituições. A gestão de custos bem estruturada é essencial, especialmente no atual contexto de crise financeira do Estado Brasileiro, que demanda maior eficiência produtiva.

Caracterizada pela rigidez de seus processos burocráticos, a administração pública necessita de uma maior agilidade no atendimento às demandas que lhe são impostas pela lei. Nesse sentido, é preciso esforços para modernizar e agilizar a máquina pública administrativa. Seu modelo burocrático deve, assim, ser substituído, aos poucos, por um modelo gerencial, que se traduza numa visão mais econômica para o setor público (Oliveira Júnior, 2020).

As universidades federais brasileiras são instituições de grande relevância para o país, todavia, em razão dos repetitivos cortes e contingenciamentos orçamentários ocorridos, especialmente nos últimos anos, essas instituições vêm sofrendo dificuldades para a execução de despesas que compreendem a manutenção de suas atividades regulares e o seu desenvolvimento. Neste contexto, gestores deparam-se com o desafio de administrar recursos

escassos, buscando a melhoria e o aperfeiçoamento das atividades que envolvem toda a complexidade das universidades. A gestão de custos torna-se, portanto, uma alternativa fundamental na busca por uma gestão mais eficiente, pois conhecer os fatores causadores de custos torna-se relevante para toda a sociedade, ao permitir que os recursos sejam utilizados adequadamente no atendimento à demanda dos serviços educacionais (Goularte, 2022).

É cada vez mais comum o uso de indicadores para avaliar os resultados dos órgãos públicos, principalmente para justificar a demanda de recursos. Nesse contexto, é imprescindível conhecer o custo de um curso de graduação, de um projeto de pesquisa e de uma atividade extensionista. Porém, se observa que as Universidades não dispõem de um sistema adequado para apuração e análise dos custos dessas atividades. Sem tal sistema, os gestores não têm informações adequadas que possibilitem avaliar o desempenho e a racionalidade no uso dos recursos (Medeiros e Duarte, 2018).

A informação de custos deve ser ferramenta de auxílio aos processos de planejamento, tomada de decisão, monitoramento, avaliação de desempenho, transparência, prestação de contas e responsabilização (CFC, 2021).

De acordo com Pacheco (2013), a gestão de custos poderá trazer melhor eficiência nos serviços prestados pelo Estado, pois quando se tem informações sobre o que é o gasto, onde e com o que se está gastando, poderá sobrar mais recursos para serem investidos em outras atividades ou melhorar a qualidade dos serviços já prestados. Para que seja demonstrado o real valor dos serviços públicos, colocados à disposição dos cidadãos, é necessário que as organizações públicas deem atenção à gestão de custos.

As informações geradas pela apuração e controle de custos poderão ser utilizadas como um instrumento gerencial, que servirá de auxílio aos gestores no processo de tomada de decisões e, os gestores públicos poderão fazê-la com base em informações que identificam o estado em que se encontra a organização. A economicidade na administração pública está diretamente ligada às informações sobre os custos, pois serão úteis aos gestores para tomar decisão seguindo a realidade da organização (Pacheco, 2013).

Santos (2021) afirma que o desenvolvimento da capacidade de gestão de custos nas organizações públicas ampliará a eficiência alocativa dos recursos, e em consequência aumentará a capacidade de implementação das políticas públicas e o alcance dos objetivos estratégicos. A efetividade da política de gestão de custos está diretamente relacionada a uma adequada integração com a gestão orçamentária e financeira das entidades do setor público, sendo, portanto, fundamental que a gestão de custos contribua para melhoria do processo orçamentário e financeiro, permitindo a otimização de recursos.

No que se refere às fundações de apoio, Cintra (2019, p. 2738) afirma que elas precisam conhecer seus gastos e avaliar se estes são condizentes com os custos de execução, a fim de minimizar riscos à sustentabilidade no médio prazo. Da mesma forma, o acompanhamento do orçamento deve ser realizado de forma a se identificar adequadamente os gastos operacionais e os investimentos a fim de a entidade melhor gerenciar seu resultado econômico e financeiro. A acumulação de custos, despesas e investimentos sobre os projetos podem gerar um custo operacional administrativo excessivo, o que teoricamente pode inviabilizar a realização de muitos projetos, gerando prejuízo para a fundação e para a instituição apoiada. Assim, é necessário encontrar uma forma de atuação que viabilize a concretização dos fins da fundação em conformidade com os interesses dos seus clientes e parceiros e sua sustentabilidade financeira.

De acordo com Richartz, Borget e Silva (2011), para poder atender aos objetivos dos convênios, as fundações devem possuir padrões mínimos de qualificação técnica e de capacidade operacional que deverão ser confirmados pela concedente por meio de análise de desempenho anteriores, na realização de objetos semelhantes, para verificar a existência de uma infra-estrutura mínima necessária à realização das atividades, na verificação de um corpo técnico qualificado, e que a instituição possua similaridade entre o objeto do convênio e o seu ramo de atuação.

2.4. Universidade Aberta do Brasil (UAB)/ CAPES e a descentralização de recursos

A Universidade Aberta do Brasil (UAB) foi lançada pelo Ministério da Educação (MEC) no ano de 2005, numa parceria com a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) e empresas estatais, no âmbito do Fórum das Estatais pela Educação com foco nas Políticas e a Gestão da Educação Superior (Pinto Junior e Nogueira, 2014).

Sua instituição ocorreu por meio do Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no país, propiciando a articulação, a interação e a efetivação de iniciativas que estimulam a parceria dos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal) com as instituições públicas de ensino superior (Brasil, 2022).

A UAB é um sistema de ensino baseado na modalidade de ensino a distância, que conforme definido por Pinto Junior e Nogueira (2014), corresponde à um processo de ensino-aprendizagem mediado por tecnologias de informação e comunicação, em que o professor e aluno se encontram separados espacial e, na sua maior parte, temporalmente.

Sabe-se que, o sistema UAB foi estruturado para responder a uma demanda específica, a formação inicial de professores para a educação básica, sobretudo, para o alcance das metas estabelecidas no Plano Nacional da Educação (PNE) (2001-2010). Entretanto, para a universidade pública, isso significou, “o enxugamento de suas funções, priorizando-se o ensino, em detrimento da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Mancebo; Silva Júnior; Oliveira, 2018, p. 06).

O programa UAB funciona exclusivamente na modalidade EaD (Educação a Distância) e se estabelece em cinco eixos fundamentais: i) expansão, ii) aperfeiçoamento, iii) avaliação, iv) estímulo, e v) financiamento do ensino superior. Seu objetivo principal é expandir e interiorizar o ensino superior no Brasil utilizando tecnologias e metodologias próprias da modalidade de EaD, para melhorar os indicadores socioeconômicos de regiões menos desenvolvidas, ofertando cursos em parceria com instituições públicas de ensino superior (CAPES, 2024).

A meta prioritária do Sistema UAB é contribuir para a Política Nacional de Formação de Professores do Ministério da Educação; por isso, as ofertas de vagas são prioritariamente voltadas para a formação inicial de professores da educação básica (Brasil, 2016).

Dessa forma, a UAB é um instrumento para a universalização do acesso ao ensino superior, pois tem como meta principal contribuir para a Política Nacional de Formação de Professores do Ministério da Educação. É um sistema formado por uma complexa rede, baseada em uma relação de parceria tripartite na qual, em um vértice, se encontra o Governo Federal, através da Secretaria de Educação a Distância (SEED/MEC) e da Diretoria de Educação a Distância (DED/CAPES), que coordena e controla o sistema. Num segundo vértice estão as Instituições de Ensino Superior (IES), que ofertam cursos na modalidade à distância e que são as responsáveis por todo o aspecto pedagógico e operacional do tripé ensino-pesquisa-extensão. No último vértice, estão os estados e municípios, que oferecem a estrutura física colocada à disposição dos alunos, os denominados Polos de Apoio Presenciais, onde ocorrem as atividades presenciais dos cursos oferecidos pelo sistema UAB (Pinto Junior e Nogueira, 2014).

De acordo com Litto e Formiga (2012, p. 282), o Sistema UAB busca articular as instituições públicas já existentes, possibilitando levar ensino superior público de qualidade a cidadãos residentes em municípios brasileiros que não possuem cursos de formação superior ou cujos cursos ofertados não atendem adequadamente a todos os interessados da região.

Assim a expansão da EaD proporcionada pela UAB por meio de investimentos na infraestrutura, na contratação de pessoal e na seleção de docentes, impulsionou o crescimento

das instituições que adotam esta modalidade, oferecendo não apenas cursos, mas também formação para professores e tutores (Santos, 2023).

Os profissionais que atuam como bolsistas no âmbito da UAB, incluindo professores, tutores presenciais e a distância, coordenadores locais da UAB, coordenadores de curso e a equipe multidisciplinar, são selecionados por meio de processos seletivos organizados pelas Universidades Federais. Essa seleção é realizada com base nos editais disponibilizados e na quantidade de bolsas oferecidas pela CAPES. A única exceção a esse processo são os coordenadores de polos, que são indicados pelas prefeituras dos municípios onde os polos de apoio presencial estão situados.

Além dos bolsistas selecionados por meio dos editais, as instituições parceiras contribuem com servidores efetivos de seus quadros para fornecer suporte técnico e administrativo aos cursos da UAB. Essa colaboração é fundamental, uma vez que esses servidores desempenham funções que, em muitos casos, não são cobertas por bolsistas. Entre essas funções estão a gestão e o acompanhamento dos projetos (gestores de projetos), o apoio à vida acadêmica dos alunos (secretaria acadêmica), a elaboração e gestão dos editais de seleção de bolsistas, a edição de vídeos, entre outras atividades essenciais para a execução dos projetos relacionados aos cursos oferecidos com o suporte da UAB.

Os alunos dos cursos ofertados em parceria com a UAB são, formalmente, alunos das Universidades Federais, que são responsáveis por todo o processo de criação e reconhecimento dos cursos, bem como pela seleção, matrícula, acompanhamento acadêmico, expedição de históricos e titulação. O diploma emitido aos alunos que concluem seus cursos de graduação ou especialização é expedido pela própria Universidade, de maneira equivalente ao diploma dos alunos de cursos presenciais ofertados pela mesma instituição (Pinto Junior e Nogueira, 2014).

O Polo EaD UAB é uma estrutura acadêmica de apoio pedagógico, tecnológico e administrativo para as atividades de ensino e aprendizagem dos cursos e programas de Educação a Distância (EaD), de responsabilidade das Instituições de Ensino Superior (IES) e está localizado, preferencialmente, em municípios de porte médio, que apresentam um total de habitantes entre 20 e 50 mil, e que não possuam instalações acadêmicas públicas de nível superior (Brasil, 2018).

Em 2024, o Sistema UAB possuía 1.005 polos de apoio presencial, através das parcerias entre Universidades Federais, Universidades Estaduais e Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs), e mais de 125.000 alunos, sendo 93.058 nos cursos de graduação e 32.770 nos cursos de especialização (Brasil, 2024).

2.4.1. Descentralização de recursos UAB/CAPES para as Universidades Públicas

Periodicamente a CAPES lança os editais de chamada pública para articulação de cursos superiores na modalidade de EaD no âmbito do Programa UAB; e a IES participa da chamada propondo a oferta de cursos, e a partir da aprovação dessa proposta, iniciam-se as tratativas para a formalização do Acordo de Cooperação Técnica (ACT) entre a UAB/CAPES e a IES. O primeiro passo é a elaboração do Plano de Trabalho e do Termo de Referência, que são encaminhados à CAPES para análise e aprovação. Tais documentos são necessários para a formalização do Termo de Execução Descentralizada (TED). De acordo com Decreto nº 10.426/2020, art. 2º, I, termo de referência:

[...] é o instrumento por meio do qual a descentralização de créditos entre órgãos e entidades integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União é ajustada, com vistas à execução de programas, de projetos e de atividades, nos termos estabelecidos no plano de trabalho e observada a classificação funcional programática (Brasil, 2020, s.p.)

O Plano de Trabalho é uma ferramenta que permite ordenar e sistematizar as informações consideradas relevantes para realizar uma tarefa, sendo que devem constar: i) a descrição do objeto, ii) a justificativa, iii) o cronograma físico, com a descrição das metas e dos produtos pactuados, as unidades de medida, a quantidade e os valores unitários e totais, iv) o cronograma de desembolso, v) o plano de aplicação consolidado até o nível de elemento de despesa, vi) a identificação das unidades descentralizadora e descentralizada, com discriminação das unidades gestoras, e vii) a identificação dos signatários (Brasil, 2020)

O Termo de Referência é o documento em que as Universidades Federais detalham suas necessidades, especificando o objeto a ser contratado e os elementos indispensáveis à sua correta execução. A Lei nº 14.133/21 define o Termo de Referência como o documento essencial para a contratação de bens e serviços, e ele deve incluir parâmetros e elementos descritivos como: definição clara do objeto, justificativa da contratação, descrição da solução completa, requisitos da contratação, modelo de execução, modelo de gestão contratual, critérios de medição e pagamento, formas e critérios para seleção do fornecedor, estimativas de valor contratual e adequação orçamentária (Brasil, 2021).

Após a elaboração do Termo de Referência, a próxima etapa consiste em aguardar a manifestação da Coordenadoria Geral da UAB na CAPES, que avalia a descentralização dos créditos orçamentários e financeiros, conforme as rubricas previamente detalhadas no Plano de Trabalho apresentado. Geralmente, os recursos são liberados anualmente, em parcelas, conforme o cronograma de desembolso previsto no Plano de Trabalho. Um dos aspectos que

chama atenção é a forma como é organizado o financiamento da UAB, conforme explicita o seu decreto de criação: o art. 6º estabelece que as despesas do Sistema UAB correrão à conta das dotações orçamentárias anualmente consignadas ao Ministério da Educação e ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), devendo o Poder Executivo compatibilizar a seleção de cursos e programas de educação superior com as dotações orçamentárias existentes, observados os limites de movimentação e empenho e de pagamento da programação orçamentária e financeira (Brasil, 2006).

O art. 58, da Lei nº 4.320/1964, define o empenho como o ato emitido por autoridade competente, que gera para o Estado a obrigação de pagamento, pendente ou não de condição e consiste na reserva de uma dotação orçamentária para um fim específico, assegurando que os recursos estejam disponíveis para cobrir a despesa futura (Brasil, 1964).

Já o processo de liquidação envolve todos os atos de verificação e conferência, desde a entrega do material ou a prestação do serviço até o reconhecimento da despesa. Ao fazer a entrega do material ou a prestação do serviço, o credor deverá apresentar a nota fiscal, fatura ou conta correspondente, acompanhada da primeira via da nota de empenho, devendo o funcionário competente atestar o recebimento do material ou a prestação do serviço correspondente, no verso da nota fiscal, fatura ou conta (Brasil, 2017).

A partir da liquidação o fornecedor entra em uma ordem cronológica organizada por fontes de recurso juntamente com outros fornecedores para aguardar o seu pagamento, que é a parte que a administração providencia através de transferências ou emissão de cheques para pagar seus dividendos ao credor que fornecerá seus produtos ao Estado (Araújo, 2018).

Ao final do período de execução, eventuais saldos remanescentes de recursos deverão ser devolvidos ou, com autorização do órgão competente, poderão ser utilizados no ano seguinte, sendo registrados como "restos a pagar" antes da anulação do empenho e posterior devolução dos valores. De acordo com o *site* do Tesouro Nacional Transparente, restos a pagar são as despesas empenhadas, mas não pagas até o dia 31 de dezembro, distinguindo-se as processadas das não processadas. Processadas são as despesas inscritas em restos a pagar, liquidadas e não pagas. Não Processadas, são as despesas empenhadas e não liquidadas (Brasil, 2019).

Quando a Universidade Federal, mais especificamente a coordenação do projeto, opta pela contratação de uma fundação de apoio para gerir os recursos, essa informação deve ser previamente indicada no Plano de Trabalho enviado para aprovação à CAPES. Isso ocorre porque, no processo de descentralização dos recursos pela CAPES, os valores já são devidamente discriminados em cada uma das rubricas informadas de acordo com o

cronograma de desembolso previsto no plano de trabalho. Após a descentralização do recurso, a Universidade realiza o empenho em favor da fundação de apoio, que por sua vez, irá realizar a gestão do projeto mediante a formalização de um contrato firmado com a universidade, no qual serão estabelecidas todas as cláusulas relacionadas ao cumprimento do objeto. O Decreto nº 10.426/20 estabelece que a forma de execução dos créditos orçamentários descentralizados será expressamente prevista no TED e poderá ser descentralizada, por meio da celebração de convênios, acordos, ajustes ou outros instrumentos congêneres, com entes federativos, entidades privadas sem fins lucrativos, organismos internacionais ou fundações de apoio regidas pela Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994 (Brasil, 2020).

Em relação aos prazos para a execução das despesas com os recursos descentralizados, quando há a contratação de uma fundação de apoio, as regras aplicáveis diferem daquelas que regem as universidades. Após os recursos serem empenhados e transferidos para a fundação, esta tem até o término da vigência do contrato para executar todas as despesas previstas, o que constitui uma vantagem significativa, pois desta forma o recurso não precisa ser devolvido ao final de cada ano civil caso não seja totalmente liquidado, o que possibilita um melhor aproveitamento dos recursos. Além disso, durante o período de execução, a fundação de apoio possui maior flexibilidade para, caso a coordenação do projeto julgue necessário, realizar remanejamentos internos entre as rubricas financeiras previstas no contrato, permitindo uma resposta mais eficiente às demandas emergentes. As alterações no plano de trabalho que não impliquem alterações do valor global e da vigência do TED poderão ser realizadas por meio de apostilamento ao termo original, sem necessidade de celebração de termo aditivo, não sendo permitido a alteração do objeto aprovado, desde que sejam previamente aprovados pelas unidades descentralizadora e descentralizada (Brasil, 2020).

Independentemente de o projeto ser gerido diretamente por uma Universidade Federal ou por uma fundação de apoio, a prestação de contas por parte da unidade descentralizada ao término do projeto é obrigatória. Esta ocorre por meio de relatórios de cumprimento do objeto, sob responsabilidade da instituição, que tem como objetivo principal garantir a transparência na execução das atividades do projeto. De acordo com o art. 7º do Decreto nº 10.426, de 16 de julho de 2020, compete à unidade descentralizada encaminhar à unidade descentralizadora o relatório final de cumprimento de objeto.

3. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso sobre a relação entre a FUNAEPE e a UFGD, com o objetivo de analisar as vantagens associadas à utilização de fundações de apoio na gestão de recursos destinados aos projetos UAB/CAPES para oferta de cursos à distância, em comparação com a gestão realizada pelas Universidades Federais.

Para Gil (2021) o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos casos, permitindo um amplo e detalhado conhecimento do fenômeno a ser pesquisado, e para que seu resultado seja efetivo, é necessário a permanência do pesquisador por um período maior no ambiente estudado, coletando os dados através de entrevistas, observação simples ou participante e por meio da análise de documentos. Yin (2001) define o estudo de caso como uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Quanto à natureza da pesquisa, se enquadra como qualitativa que, de acordo com Godoy (1995), tem como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada.

Marconi e Lakatos (2021) conceituam o levantamento de dados como a fase da pesquisa que tem o intuito de coletar informações prévias sobre a área de interesse sendo considerado como um dos primeiros passos da pesquisa científica podendo ser feito através de pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

Nesta pesquisa, o levantamento de dados foi realizado por meio de pesquisa documental, com consulta aos *sites* da UFGD e FUNAEPE, projetos, prestações de contas, notas de empenhos e demais documentos relacionados aos projetos analisados neste estudo. Gil (2022) entende que a pesquisa documental abrange uma variedade de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação, relatórios, jornais e revistas, e recomenda que seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização.

Além da pesquisa documental, foi empregada a pesquisa bibliográfica como fonte de dados, com o objetivo de conferir maior robustez ao trabalho, tanto na construção do referencial teórico quanto no levantamento e análise de dados. As pesquisas foram conduzidas em *sites* de Universidades Federais, órgãos do Governo Federal, plataformas de artigos científicos, além de teses, dissertações e livros, ampliando a base de informações e a profundidade da análise.

Nesta fase da pesquisa documental e bibliográfica, foram coletadas informações sobre a caracterização e atuação das fundações de apoio na gestão de projetos (principalmente em relação aos dados referentes aos pagamentos realizados, pedidos de diárias, locações de veículos, contratações, aquisição de materiais), execução dos recursos pela UFGD, experiências de outras universidades com a contratação das fundações de apoio, e outros dados pertinentes aos objetivos da pesquisa. Esses dados também se referem aos valores descentralizados em cada projeto, eficiência e eficácia na prestação de serviços durante a gestão dos projetos através da redução do tempo no atendimento às demandas recebidas, clareza e transparência na prestação de contas dos projetos e cumprimento de prazos.

Para complementar a pesquisa, foram elaborados três questionários, os quais foram enviados para todas as Universidades Federais do Brasil através do sistema e-SIC, que é a ferramenta criada para atender ao que preconiza a Lei nº 12.527/2011, que regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas. O intuito maior é a transparência das contas públicas e o combate à corrupção (Brasil, 2020).

Os questionários foram enviados em duas fases distintas. Na primeira fase, o objetivo foi identificar quais Universidades Federais mantinham vínculos com Fundações de Apoio, se possuíam parceria com a UAB/CAPES para a oferta de cursos à distância, e se utilizavam as Fundações de Apoio para a gestão dos recursos relacionados a esses projetos. Na segunda fase, dois questionários diferentes foram enviados: um direcionado exclusivamente às Universidades Federais que contratavam Fundações de Apoio, e outro para aquelas que não utilizavam.

Os questionários continham tanto questões objetivas quanto a possibilidade de respostas subjetivas, caso as instituições desejassem acrescentar informações que considerassem relevantes.

Após a coleta e análise das respostas dos questionários (Apêndices I, II e III), foi realizada uma análise das Universidades Federais que mantêm vínculos com fundações de apoio, com foco específico na gestão de recursos para projetos desenvolvidos em parceria com a UAB/CAPES, voltados à oferta de cursos à distância. Este processo forneceu subsídios para a elaboração de um diagnóstico sobre a contratação dessas fundações na administração dos projetos, permitindo uma avaliação das práticas e efetividade na gestão dos recursos.

Para complementar o diagnóstico, também foram analisadas as informações referentes aos projetos UAB/CAPES que já foram desenvolvidos e geridos, total ou parcialmente, pela FUNAEPE, por meio de convênio com a UFGD e a Faculdade de Educação à Distância (Faead). Esta última é responsável pela oferta dos cursos à distância decorrentes dos acordos

de Cooperação Técnica com a UAB/CAPES, atualmente em vigor na UFGD. Esta análise forneceu uma visão detalhada sobre a execução e a gestão desses projetos específicos dentro do contexto da parceria.

3.1 Breve histórico da UFGD e FUNAEPE

Os sujeitos da pesquisa do estudo de caso são a Fundação de apoio ao ensino, pesquisa e extensão (FUNAEPE) e a UFGD.

A Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) foi instituída pela Lei nº 11.153, de 29 de junho de 2005 (Brasil, 2005), sendo efetivamente implantada em 2006. Nasceu do desmembramento do Centro Universitário de Dourados, antigo CEUD, campus da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Apesar do crescimento do campus da UFMS em Dourados e da criação da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), estas instituições públicas não conseguiam atender a imensa demanda da região por ensino superior. Aproveitando o Programa de Expansão das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil, do governo federal, cria-se então em 2005 a UFGD, sob tutoria da Universidade Federal de Goiás (UFG), com investimentos públicos em infraestrutura física e de pessoal e na criação de novos cursos de graduação e de pós-graduação, com pretensões de incorporação do Hospital Universitário à estrutura da nova Universidade (UFGD, 2014).

A Instituição, que possuía sete cursos de graduação na época da sua criação, se expandiu após a sua inclusão no Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) com a ampliação de cursos de graduação, pós-graduação, o número de docentes e técnicos administrativos e a oferta de vagas para estudantes de todo o Brasil. Com uma política de educação inclusiva, a UFGD começa a ofertar vagas também para ensinos diferenciados, como para comunidades indígenas e de assentamentos rurais, e para municípios polo da região através da Educação a Distância. A partir desse momento, adquiriu autonomia administrativa e financeira, o que possibilitou a expansão de sua estrutura e a ampliação da oferta de cursos, consolidando-se como uma referência em educação superior, especialmente no Estado de Mato Grosso do Sul (UFGD, 2014).

Em 2024 a UFGD possuía 39 (trinta e nove) cursos de graduação presenciais, 03 (três) cursos de graduação ofertados na modalidade a distância em parceria com a UAB/CAPES, 05 (cinco) cursos de Especialização e 27 (vinte e sete) cursos de pós-graduação (Mestrado e Doutorado) (UFGD, 2024).

A Instituição coleciona conquistas de indicadores positivos no Ministério da Educação (MEC), sendo avaliada anualmente como a melhor Instituição de Ensino Superior de Mato

Grosso do Sul, dentre as públicas e as privadas, estando também entre as melhores do Centro-Oeste competindo ainda no *ranking* das melhores do país. Foi avaliada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) do MEC como a melhor instituição de ensino superior de Mato Grosso do Sul, por alcançar 3,6258 no Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) Contínuo e 4 no IGC Faixa, referentes ao período de 2019 a 2022. Baseando-se no IGC Contínuo somente das universidades públicas e privadas de Mato Grosso do Sul (MS), está na liderança do estado desde 2007, quando o indicador começou a ser publicado, mesmo sendo uma jovem instituição (UFGD, 2024).

Na Figura 3 pode-se observar a pontuação obtida pela UFGD desde 2007 até o ano de 2022, e constatar a liderança perante as demais instituições.

Figura 3. Índice Geral dos Cursos (IGC) Contínuo

		Índice Geral de Cursos (iGC) Contínuo														
		das universidades públicas e privadas do MS nos últimos 15 anos														
1º		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
	UFGD	323	333	341	3,4934	3,4148	3,5050	3,5031	3,3720	3,2671	3,2935	3,3553	3,3478	3,3770	3,488	3,6258
	UFMS	316	314	307	3,1401	3,1465	3,0538	3,0251	2,9862	3,0536	3,0750	3,1909	3,2486	3,2928	3,405	3,5853
	UCDB	255	257	272	2,8555	2,8576	2,7004	2,7177	2,7238	2,8290	2,8891	2,9000	2,9284	2,9795	2,980	3,1893
	UEMS	287	259	248	2,4429	2,4893	2,4504	2,5074	2,4697	2,6134	2,6584	2,7866	2,7619	2,7627	2,788	2,9533
	Anhanguera/Uniderp	241	233	231	2,2811	2,3377	2,3524	2,3164	2,3753	2,3319	2,3771	2,2585	2,2387	2,2370	2,341	2,4728

Fonte: ACS/UFGD com informações do IGP Contínuo do INEP/MEC (2024).

A instituição possui como missão gerar, construir, sistematizar, inovar e socializar conhecimentos, saberes e valores, por meio do ensino, pesquisa e extensão de excelência, formando profissionais e cidadãos capazes de transformar a sociedade no sentido de promover desenvolvimento sustentável com democracia e justiça social e como visão de futuro "ser uma instituição reconhecida nacional e internacionalmente pela excelência na produção do conhecimento e por sua filosofia humanista e democrática" (UFGD, 2023) e como visão de futuro ser uma instituição reconhecida pelo público acadêmico, nacional e internacionalmente, pela excelência na produção do conhecimento, promovendo o

desenvolvimento sustentável para a comunidade regional e um dos compromissos assumidos é de ser uma instituição de referência em educação superior, e para isso, vem trabalhando para proporcionar o acesso a pessoas que não têm condições de estar presencialmente nas aulas, reforçando que as tecnologias digitais voltadas para a informação e comunicação existentes podem possibilitar uma educação a todos (UFGD, 2024).

A UFGD estreita relação com a comunidade, uma vez que os serviços oferecidos nas diversas áreas lhe conferem importância singular, tornando-a uma instituição de grande prestígio para a coletividade, garantindo serviços públicos de saúde da população e outros serviços (UFGD, 2022).

A UFGD estabeleceu parceria com a UAB/CAPES em 2010, quando iniciou suas primeiras iniciativas em educação a distância, oferecendo o curso de Licenciatura em Letras - Língua Portuguesa/Libras e mais dois projetos que tinham como principal objetivo a capacitação pedagógica tanto de docentes da UFGD como profissionais que atuariam futuramente nos cursos ofertados.

Um dos avanços significativos da UFGD foi a criação da Faculdade de Educação a Distância (Faead) em agosto de 2014. Embora a instituição já oferecesse cursos na modalidade a distância, não havia uma estrutura organizacional formal dedicada exclusivamente a essa modalidade. Com o crescimento da demanda e as oportunidades geradas pelos acordos de cooperação técnica com a UAB/CAPES, a UFGD reconheceu a necessidade de criar a Faead. A partir de então, essa nova unidade passou a ser responsável pela coordenação e oferta de todos os cursos a distância da Universidade, em parceria com a UAB/CAPES, bem como por outras demandas relacionadas à educação a distância, incluindo programas de capacitação voltados tanto à comunidade interna quanto externa.

A Faead atualmente oferece dois cursos institucionais: Letras Libras, com habilitação em Tradutor/Intérprete em Libras (Bacharelado), e Letras - Língua Portuguesa/Língua Brasileira de Sinais - Libras (Licenciatura), ambos com o polo de apoio localizado em Dourados. Além disso, em parceria com a UAB/CAPES, a Faead oferta os cursos de graduação em Licenciatura em Ciências Biológicas, Licenciatura em Educação Física, Licenciatura em Física, Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos e os cursos de Especialização em Ensino de Ciências ("Ciências é 10!") e Educação Especial sob a perspectiva inclusiva.

Esses cursos são transitórios e oferecidos em polos localizados em diversas cidades estrategicamente distribuídas no Mato Grosso do Sul. Cada polo conta com sua própria coordenação, além de infraestrutura que inclui salas de aula, laboratórios de informática e

bibliotecas. Atualmente, os polos estão situados nas cidades de Água Clara, Aparecida do Taboado, Bataguassu, Bela Vista, Camapuã, Costa Rica, Japorã, Miranda, Porto Murtinho, Rio Brilhante e São Gabriel do Oeste.

Toda a gestão destes cursos é feita por uma fundação de apoio que, no caso em questão, é a FUNAEPE. A FUNAEPE é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, sem acionistas ou cotistas, que possui autonomia administrativa, patrimonial e financeira, devidamente credenciada junto ao Ministério da Educação (MEC) e ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) (FUNAEPE, 2008). Foi instituída em 12 de novembro de 2008, sendo regida por um estatuto e pela legislação que lhe for aplicável. Possui o Conselho Deliberativo, Conselho Curador e a Diretoria como órgãos de direção e administração. O Conselho Deliberativo é o órgão de orientação superior da fundação sendo composto pelo seu Diretor Executivo e demais conselheiros representantes das Unidades Acadêmicas da UFGD e de entidades empresarial ou profissional, todos indicados pelo Conselho Universitário da UFGD (COUNI). O Conselho Curador é o órgão de controle interno e de caráter permanente da FUNAEPE, composto por 03 (três) membros e 01 (um) suplente, indicados pelo Conselho Universitário e designados pelo Reitor (FUNAEPE, 2019). A Diretoria Executiva é o órgão central que coordena e superintende todas as atividades da FUNAEPE sendo apoiada operacionalmente pelo Gerente Executivo, Coordenador Financeiro, Coordenador de Compras e Coordenador de atendimento, conforme demonstrado na Figura 4 (FUNAEPE, 2018).

Figura 4. Estrutura Organizacional da FUNAEPE



Fonte: FUNAEPE (2021)

A FUNAEPE possui como finalidade apoiar a UFGD no desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional, científico e tecnológico. Além disso, pode prestar serviços a órgãos e entidades, bem como celebrar convênios, contratos, acordos e outros instrumentos com entidades públicas ou privadas (FUNAEPE, 2024).

Em cumprimento aos seus objetivos estatutários, a FUNAEPE tem apoiado a UFGD, na execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão, contribuindo para que a mesma cumpra com a sua missão de gerar, sistematizar e socializar conhecimentos, saberes e valores, por meio do ensino, pesquisa e extensão de excelência, formando profissionais e cidadãos capazes de transformar a sociedade no sentido de promover justiça social (FUNAEPE, 2013).

4. ANÁLISE SITUACIONAL

Nesta seção, inicialmente é apresentada uma tabela com todos os projetos desenvolvidos na UFGD com recursos descentralizados pela UAB/CAPES desde o início da parceria entre as duas instituições e uma breve explanação sobre cada projeto.

Em seguida, dando início à análise de dados, está demonstrado como foi realizado o processo de gestão dos recursos dos projetos desenvolvidos no período entre 2014 a 2023, tanto pela UFGD quanto pela FUNAEPE, com base nos valores empenhados e liquidados, conforme registrado nos relatórios finais de cumprimento do objeto. Essa análise proporcionará uma visão clara sobre os motivos que levaram à devolução de recursos ou ao seu aproveitamento integral. Além disso, comparar-se-á as práticas de gestão empregadas pelas duas instituições, destacando eventuais diferenças de eficiência e conformidade no uso dos recursos financeiros alocados.

4.1. Projetos desenvolvidos na UFGD em parceria com a UAB/CAPES

Apresenta-se, na Tabela 01 os projetos desenvolvidos na UFGD em parceria com a UAB/CAPES, geridos parcial ou integralmente pela FUNAEPE.

Tabela 1. Projetos desenvolvidos na UFGD em parceria com a UAB/CAPES e geridos pela FUNAEPE - valores em R\$

Projeto/ Contrato/ TED	Objetivos	Cursos ofertados	Valor total descentralizado pela CAPES	Vigência
Termo de Cooperação UAB 62/2013 PACC 2013 Contrato 08/2013: Capacitação pedagógica para a EaD/UFGD	Favorecer a todos os profissionais que trabalhavam na Faead através de capacitações que proporcionaram atualização dos conhecimentos no que compete à mediação pedagógica, aspectos tecnológicos e conceituais da EaD	Licenciatura em Computação, em Pedagogia e em Física Bacharelado em Administração Pública (PNAP) Especialização em Gestão Pública (PNAP), em Gestão Pública Municipal (PNAP), em Gestão em Saúde (PNAP) e em Ensino de Matemática	197.501,80	04/2013 03/2015
TED 730/14 Contrato 02/2015: Cursos de graduação e especialização na modalidade de educação a distância na UFGD	Ofertar, democraticamente, o ensino, possibilitando o acesso de estudantes do interior a um ensino público gratuito e de qualidade	Licenciatura em Computação, Licenciatura em Pedagogia e Bacharelado em Administração Pública Cursos de Pós-Graduação em: Ensino de Matemática no Ensino Médio, Ensino de Sociologia no Ensino Médio, Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde	884.735,76	03/2014 06/2017
TED 2809 Contrato 03/2017: Implantação e desenvolvimento de cursos no âmbito do Sistema UAB	Implantação, oferta e reoferta de cursos no contexto do Sistema UAB.	Licenciatura em Computação, Licenciatura em Pedagogia e Bacharelado em Administração Pública Cursos de Pós-Graduação em: Ensino de Matemática no Ensino Médio, Ensino de Sociologia no Ensino Médio, Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde	439.979,70	21/09/2016 31/03/2019

Projeto/ Contrato/ TED	Objetivos	Cursos ofertados	Valor total descentrali- zado pela CAPES	Vigência
TED 5782 Contrato 31/2017: UFGD/CAPES: Cursos de Graduação EaD Cursos	Implantação, oferta e reoferta de cursos no contexto do Sistema UAB	Licenciatura em Computação, Licenciatura em Pedagogia e Bacharelado em Administração Pública Cursos de Pós-Graduação em: Ensino de Matemática no Ensino Médio, Ensino de Sociologia no Ensino Médio, Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde	1.804.656,01	02/06/2017 14/03/2023
TED 9919 Contrato 28/2020/UFGD/CAP ES: Cursos de Graduação EaD Novos Cursos	Formação de licenciados e tecnólogos por meio dos Cursos integrantes do Sistema UAB.	Licenciatura em Ciências Biológicas, em Educação Física, em Física e Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos	1.276.450,00	23/12/2020 23/12/2025
TED 11975 Contrato 25/23 Ciência é 10!	Formação de licenciados, bacharéis e tecnólogos e/ou a certificação, mediante cursos superiores ou programas e projetos aprovados pelo Sistema Universidade Aberta (UAB), executados pela UFGD por meio da EAD.	Especialização em Ensino de Ciências - anos finais do Ensino Fundamental	147.825,00	17/08/2023 17/08/2025
Contrato 08/24/UFGD Curso de Especialização Educação Especial sob a perspectiva inclusiva	Atender demanda de formação em Educação Especial e Inclusiva formando uma rede de multiplicadores	Especialização Educação Especial sob a perspectiva inclusiva	298.804,58	29/05/2024 29/05/2026

Fonte: Elaborada pela autora, com dados da pesquisa

No projeto “PACC 2013 - Capacitação pedagógica para a EaD/UFGD”, foram capacitados 94 docentes e 260 tutores. A FUNAEPE foi contratada para gerir os recursos do projeto no período de abril de 2014 a março de 2015. No entanto, a execução total dos recursos disponíveis não foi viabilizada em função do prazo limitado do contrato. Esse cenário decorreu, principalmente, da morosidade nos trâmites relacionados à contratação da fundação, caracterizada como uma das principais dificuldades enfrentadas no desenvolvimento do projeto.

Em março de 2014, teve início o projeto “Cursos de graduação e especialização na modalidade de educação a distância na UFGD”, onde a principal dificuldade identificada na execução foi o tempo excessivo que o setor orçamentário/financeiro da UFGD levou para realizar o processo de descentralização dos recursos da CAPES para a UFGD, o que impactou na disponibilização de produtos e serviços resultantes de pregões eletrônicos e licitações, comprometendo o andamento eficaz das atividades. Diante dessa constatação, a FUNAEPE foi contratada com o objetivo de viabilizar a execução de uma parte dos recursos, dentro dos prazos estabelecidos no Plano de Trabalho, no período de junho/2015 a junho/2017, sendo

possível solicitar a ampliação de prazo nos projetos e realizar a readequação do plano de trabalho conforme necessário.

O projeto "Implantação e Desenvolvimento de Cursos no Âmbito do Sistema UAB", iniciado em 2016, teve a gestão dos recursos de forma compartilhada entre a UFGD e a FUNAEPE, e, similarmente ao ocorrido no projeto PACC 2013, houve uma demora significativa na contratação da FUNAEPE, com o contrato iniciando apenas em janeiro de 2017 e encerrando em julho de 2018.

Da mesma forma que o anterior, o projeto "Cursos de Graduação EaD" teve a gestão dos recursos compartilhada entre a UFGD e a FUNAEPE. No entanto, neste projeto, houve um planejamento mais estruturado e a contratação da fundação ocorreu em dezembro de 2017, seis meses após o início do projeto, com sua finalização prevista para março de 2023. Durante a execução deste projeto, especificamente entre o período de 2020 e 2021, o avanço da pandemia de COVID-19 resultou na suspensão das atividades presenciais dos cursos ofertados, em decorrência das medidas de proteção adotadas no Brasil, o que ocasionou em uma redução significativa dos gastos do projeto, uma vez que as viagens para os encontros presenciais, que consomem a maior parte dos recursos dos projetos foram todas suspensas pelo período de 2 (dois) anos.

Os projetos "Cursos de Graduação EaD Novos Cursos", "Ciência é 10!" e "Curso de Especialização Educação Especial sob a perspectiva inclusiva" estão em andamento, e a FUNAEPE foi contratada para realizar a gestão integral dos recursos de cada um dos projetos. Essa ação visa garantir a execução eficiente de todas as atividades previstas, assegurando o pleno aproveitamento dos recursos disponíveis e o cumprimento dos objetivos estabelecidos no plano de trabalho.

Nesta pesquisa, foram analisados os dados relativos aos valores descentralizados e executados em projetos desenvolvidos na UFGD em parceria com a UAB/CAPES e geridos pela FUNAEPE no período de 2014 a 2023. A análise focou em três projetos já concluídos, conforme detalhado nas Tabelas 02 a 07. A escolha de restringir a análise a esses três projetos se deve ao fato de que os projetos iniciais, denominados "Educação e TIC's" e "PACC 2013", tinham como objetivo a capacitação pedagógica dos profissionais da UFGD diferentemente dos projetos analisados, que se concentram na oferta de cursos na modalidade a distância. O projeto "Educação e TIC's" não foi gerido pela FUNAEPE, mas somente pela UFGD, fator que também motivou a restrição da análise. Os projetos "Cursos de graduação EaD: novos cursos", "Ciência é 10!" e "Curso de Especialização Educação Especial sob a perspectiva

inclusiva” estão em andamento, o que inviabiliza a obtenção de dados sobre a execução dos recursos e a realização da análise, uma vez que a prestação de contas ainda não foi realizada.

4.1.2. Projeto: Descentralização de créditos para cursos de graduação e especialização no âmbito da UAB (TED 730/14)

Executado por meio do TED 730/14, com vigência de março/2014 a junho/2017, no valor total de R\$ 884.735,76, o contrato nº 02/2015-FUNAEPE teve vigência de 20/01/2015 a 30/06/2017.

O demonstrativo da execução dos recursos empenhados e geridos pela UFGD está apresentado na Tabela 2.

Tabela 2. Demonstrativo da execução de recursos empenhados na UFGD TED 730/14 – valores em R\$

Execução	Natureza da despesa	Valor empenhado	Valor liquidado	(%) ¹	Saldo
UFGD	Diárias pessoal civil	122.109,24	122.109,24	100	0,00
	Passagens	5.554,42	5.554,42	100	0,00
	Locação de veículos	18.155,80	16.014,15	88	2.141,65
	Bolsa estágio	199.000,00	199.000,00	100	0,00
	Diárias colaborador eventual	52.854,00	52.854,00	100	0,00
	Ressarcimento de despesas a servidores	518,38	518,38	100	0,00
TOTAL		398.191,84	396.050,19	99	2.141,65

Fonte: elaborado pela autora, com dados da pesquisa.

¹ – Percentual em relação ao total empenhado

Recursos executados pela UFGD:

1. **Diárias pessoal civil:** pagamento e diárias a servidores da UFGD que atuaram no projeto.
2. **Passagens:** aquisição de passagens aéreas e terrestres que são solicitadas via SCDP (Sistema de controle de diárias e passagens).
3. **Locação de veículos:** Veículos locados para transporte de bolsistas aos polos de apoio presencial para participação nos encontros presenciais.
4. **Bolsa estágio:** pagamento de estagiários que atuaram na Faead durante o período de execução do projeto.
5. **Diárias colaborador eventual:** pagamento de diárias aos bolsistas do projeto que não possuem vínculo com a UFGD.
6. **Ressarcimento de despesas a servidores:** pagamento de ressarcimentos de despesas que possam ter ocorrido durante as viagens para os encontros presenciais (pedágios, abastecimento).

A Tabela 3 na sequência demonstra a execução dos recursos empenhados e geridos pela FUNAEPE.

Tabela 3. Demonstrativo da execução de recursos empenhados na FUNAEPE Contrato 02/2015– valores em R\$

Execução	Natureza da despesa	Cronograma de desembolso	Valor Executado	(%) ²	Valor não utilizado
FUNAEPE	Diárias	128.822,20	128.822,20	100	0,00
	Locação de veículos	85.455,99	85.455,99	100	0,00
	Passagens	11.857,96	11.857,96	100	0,00
	Serviço de pessoa física	50.823,34	50.823,34	100	0,00
	Obrigações tributárias	27.927,65	27.927,65	100	0,00
	Combustível	28.146,52	28.146,52	100	0,00
	Seguro-viagem	3.000,00	0,00	0	3.000,00
	Reprodução de material didático	5.713,00	5.713,00	100	0,00
	Postagem	5.719,53	3.131,37	54	2.588,16
	Reprografia	4.463,95	1.013,70	22	3.450,25
	Aquisição de material	98.613,75	37.065,57	37	61.548,18
	Rendimentos	52.935,58	35.111,17	66	17.824,41
	Custo operacional	36.000,00	36.000,00	100	0,00
	TOTAL	539.479,50	451.068,47	83	88.411,03

Fonte: elaborado pela autora, com dados da pesquisa.

² – Percentual em relação ao total empenhado.

Recursos executados pela FUNAEPE

1. **Diárias:** pagamento de diárias aos bolsistas e motoristas para participação nos encontros presenciais dos cursos de graduação e aos servidores para visitas técnicas aos polos de apoio presencial e participação nas refeições de grau no término dos cursos, coordenação do projeto e coordenação UAB para participação em reuniões e eventos da UAB/CAPES.
2. **Locação de veículos:** Veículos locados para transporte de bolsistas aos polos de apoio presencial para participação nos encontros presenciais.
3. **Passagens:** pagamento de passagens aéreas da coordenação UAB para participação em reuniões e eventos da UAB/CAPES e passagens terrestres para os bolsistas se deslocarem de suas cidades de origem aos polos, em casos específicos onde o bolsista não residia em Dourados.

4. **Serviço de pessoa física:** pagamento dos funcionários contratados para atuar na equipe de apoio técnico e pedagógico do projeto. Estes funcionários são contratados pela FUNAEPE por meio de processos seletivos de acordo com a previsão e necessidade dos projetos.
5. **Obrigações tributárias:** Pagamento de encargos dos funcionários contratados para atuar na equipe técnica e pedagógica do projeto.
6. **Combustível:** abastecimento dos veículos por meio de requisição no retorno das viagens para entrega na locadora de veículos.
7. **Seguro viagem:** este seguro é contratado para cobrir eventuais despesas referentes a acidentes que possam ocorrer durante as viagens aos polos para os encontros presenciais.
8. **Reprodução de material didático:** gravação de vídeo-aulas, elaboração de apostilas.
9. **Postagem:** serviços de postagem nos correios geralmente utilizado pelos coordenadores de polo e tutores presenciais para envio de provas ou atividades dos alunos e outros documentos para a cidade de Dourados-MS e vice-versa.
10. **Reprografia:** Impressão de provas, materiais didáticos e outros itens relacionados.
11. **Aquisição de material:** material de consumo para utilização nas aulas práticas.
12. **Rendimentos:** Valor referente aos rendimentos financeiros durante o período em que ocorreu a movimentação bancária do projeto. Este valor pode ser utilizado no projeto e, caso não seja utilizado, deve ser devolvido à UFGD no momento da prestação de contas.
13. **Custo Operacional:** despesa paga à FUNAEPE referente à contratação para gestão do projeto (previsto no plano de trabalho e no contrato).

Conforme o relatório final do projeto, a principal dificuldade identificada na sua execução foi a demora do setor financeiro da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) na realização dos procedimentos relacionados à descentralização de recursos, essenciais para a disponibilização de produtos e serviços decorrentes de pregões eletrônicos e processos licitatórios. Tal atraso comprometeu o andamento das atividades previstas. Em resposta a essa situação, foi efetuada a contratação da FUNAEPE para dar continuidade à gestão do projeto, mediante alteração do plano de trabalho. Essa alteração permitiu o remanejamento de determinados recursos inicialmente previstos para execução pela UFGD, para a execução pela FUNAEPE. Como exemplo, destaca-se o recurso destinado à aquisição de passagens, que, devido às dificuldades na utilização do Sistema de Controle de Diárias e Passagens (SCDP), foi transferido integralmente para a FUNAEPE. A execução dos recursos pela UFGD foi viável porque as rubricas orçamentárias às quais esses recursos estavam

vinculados não demandaram processos licitatórios, evitando atrasos no cronograma do projeto ou a devolução dos recursos por insuficiência de tempo hábil para sua utilização.

4.1.3. Projeto: Implantação e desenvolvimento de cursos no âmbito do Sistema UAB (TED 2809)

Efetivado por meio do TED 2809, com vigência de 21/09/2016 a 31/03/2019, no valor total de R\$ 439.979,70, o contrato nº 03/2017-FUNAEPE teve vigência de 01/2017 a 07/2018.

A Tabela 4 apresenta o demonstrativo da execução de recursos empenhados na UFGD.

Tabela 4. Demonstrativo da execução de recursos empenhados na UFGD TED 2809– valores em R\$

Execução	Natureza da despesa	Valor empenhado	Valor liquidado	(%) ³	Saldo
UFGD	Material de consumo (combustível)	30.000,00	30.000,00	100	0,00
	Serviços de Terceiros- pessoa física (estagiários)	50.000,00	50.000,00	100	0,00
	Aluguel	44.000,00	44.000,00	100	0,00
	Serviços de Terceiros- pessoa física (encargo de curso/ concurso)	41.002,35	41.002,35	100	0,00
TOTAL		165.002,35	165.002,35	100	0,00

Fonte: elaborado pela autora, com dados da pesquisa.

³ – Percentual em relação ao total empenhado

Recursos executados pela UFGD:

1. **Material de consumo (combustível):** combustível utilizado para abastecimento dos veículos durante as viagens aos polos para os encontros presenciais.

2. **Serviço de terceiros pessoa física (estagiários):** A contratação de estagiários foi realizada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) por meio de processo de seleção para atender a demanda da Universidade, onde foram incluídas as vagas necessárias para a Faead, de acordo com o orçamento previsto.

3. **Aluguel:** Pagamento do aluguel de aproximadamente 01 (um) ano do prédio onde estava alocada a Faead na época da execução do projeto. Considerando que a UFGD não possuía uma estrutura física própria para alocar a Faead, a Faculdade permaneceu até março de 2021 em um prédio locado. Após esta data, a UFGD realizou a transferência da Faculdade para um espaço físico que havia sido desocupado na Unidade II pela Prefeitura do Câmpus em

virtude da construção de sua estrutura própria. Nos anos seguintes, até ocorrer a mudança para a Unidade II, a UFGD se responsabilizou pelo pagamento do aluguel do referido prédio

4. Serviços de Terceiros- pessoa física (encargo de curso/ concurso): este recurso foi destinado ao pagamento de prestadores de serviço (fiscais) na realização do processo seletivo vestibular referente às vagas ofertadas nos cursos do projeto.

Tabela 5. Demonstrativo da execução de recursos empenhados na FUNAEPE Contrato 03/2017– valores em R\$

Execução	Natureza da despesa	Cronograma de desembolso	Valor Executado	(%) ⁴	Valor não utilizado
FUNAEPE	Diárias	46.020,00	46.020,00	100	0,00
	Locação de veículos	34.800,00	34.800,00	100	0,00
	Passagens	27.882,23	27.882,25	100	0,00
	Combustíveis	5.317,21	5.317,51	100	0,00
	Serviços reprográficos	11.500,00	11.500,00	100	0,00
	Seguro-viagem	4.205,00	4.205,00	100	0,00
	Serviço de Pessoa Física	68.865,50	68.865,50	100	0,00
	Obrigações tributárias e contributivas	46.139,87	46.139,87	100	0,00
	Despesa Operacional	30.247,54	30.247,54	100	0,00
	Rendimentos	4.979,10	2.036,25	40,89	2.942,85
TOTAL		279.956,45	277.920,20	99,27	2.942,85

Fonte: elaborado pela autora, com dados da pesquisa.

⁴ – Percentual em relação ao total empenhado

Para a execução do contrato, foi transferido para a FUNAEPE o valor de R\$ 274.997,65, que durante o período da vigência do contrato obteve um rendimento de R\$ 4.979,10 (1,8% aproximadamente do total transferido).

Este rendimento é decorrente do fato de que os recursos transferidos para as fundações de apoio para execução dos projetos, obrigatoriamente devem ser depositados em uma conta bancária vinculada exclusivamente ao projeto. No decorrer da execução do saldo o projeto executou R\$ 277.033,90, o que corresponde a 101% do recurso, restando um saldo referente ao investimento de R\$ 2.942,85, conforme Tabela 5.

Recursos executados pela FUNAEPE:

Diárias: pagamento de diárias aos bolsistas e motoristas para participação nos encontros presenciais dos cursos de graduação e aos servidores para visitas técnicas aos polos de apoio

presencial e participação nas colações de grau no término dos cursos, coordenação do projeto e coordenação UAB para participação em reuniões e eventos da UAB/CAPES.

1. **Locação de veículos:** Veículos locados para transporte de bolsistas aos polos de apoio presencial para participação nos encontros presenciais.
2. **Passagens aéreas e terrestres:** pagamento de passagens aéreas para a coordenação do projeto e coordenação UAB para participação em reuniões e eventos da UAB/CAPES e passagens terrestres para os bolsistas se deslocarem de suas cidades de origem aos polos., em casos específicos onde o bolsista não residia em Dourados.
3. **Combustível** abastecimento dos veículos por meio de requisição no retorno das viagens na cidade para entrega na locadora de veículos.
4. **Serviços reprográficos:** Impressão de provas, materiais didáticos e outros itens relacionados. Este material é utilizado nos encontros presenciais nos polos.
5. **Seguro-viagem:** este seguro é contratado para cobrir eventuais despesas referentes a acidentes que possam ocorrer durante as viagens aos polos para os encontros presenciais. Neste contrato o recurso não foi utilizado porque não houve nenhuma intercorrência que motivasse o uso.
6. **Serviço de pessoa física:** pagamento dos funcionários contratados para atuar na equipe de apoio técnico e pedagógico do projeto. Estes funcionários são contratados pela FUNAEPE por meio de processos seletivos de acordo com a necessidade dos projetos.
7. **Obrigações tributárias e contributivas:** Pagamento de INSS, FGTS, PIS dos funcionários contratados para atuar na equipe técnica e pedagógica do projeto.
8. **Custo Operacional:** despesa paga à FUNAEPE referente à contratação para gestão do projeto (previsto no plano de trabalho e no contrato).
9. **Rendimentos de aplicação financeira:** Valor referente aos rendimentos durante o período em que ocorreu a movimentação bancária do projeto. Este valor pode ser utilizado no projeto e, caso não seja utilizado, deve ser devolvido à UFGD ao final do projeto no momento em que for realizada a prestação de contas.

De acordo com o relatório, o recurso destinado ao combustível utilizado pela UFGD foi empenhado em favor da mesma empresa que prestava serviço à Universidade na época, já possuindo um contrato vigente que permitiu essa tramitação, desde que os limites de valores previstos no contrato fossem respeitados. Esse recurso foi executado juntamente com o recurso empenhado pela própria UFGD para a manutenção de sua frota de veículos. Essa combinação dificultou o controle de gastos específicos do projeto, pois durante as

viagens aos polos, os abastecimentos não puderam ser discriminados por projeto, sendo possível apenas verificar o saldo do contrato. Para facilitar o acompanhamento, também foi previsto no plano de trabalho da FUNAEPE um valor destinado a essa finalidade, permitindo monitorar a execução e o uso dos recursos nos anos seguintes do projeto. No total, os recursos empenhados na UFGD foram totalmente utilizados, sem devoluções. Contudo, é importante destacar que toda a execução ocorreu no primeiro ano de vigência do projeto. A coordenação optou por empenhar na Universidade apenas as rubricas que poderiam ser executadas nesse período, evitando processos de licitação, que geralmente demandam mais tempo e poderiam inviabilizar a utilização dos recursos, levando à devolução e prejudicando a continuidade do projeto. Caso fosse necessária uma licitação, provavelmente não seria possível realizar o empenho no mesmo ano, o que teria resultado na devolução dos recursos e impacto na execução. Quanto ao recurso descentralizado para a FUNAEPE, sua execução foi praticamente total, considerando que o saldo remanescente corresponde a uma parte dos rendimentos obtidos durante a vigência do contrato.

4.1.4. Projeto: EaD Cursos 2017/2018 (TED 5782)

Este projeto foi executado por meio do TED 5782, cuja vigência foi de 14/12/2017 a 14/03/2023, no valor total de R\$ 1.764.656,00. O Contrato foi o de nº 31/2017-FUNAEPE, com vigência de 02/06/2017 a 09/05/2023. A Tabela 6 apresenta o demonstrativo da execução de recursos empenhados na UFGD.

Tabela 6. Demonstrativo da execução de recursos empenhados na UFGD TED 5782 – valores em R\$

Execução	Natureza da despesa	Valor empenhado	Valor liquidado	(%) ⁵	Valor não utilizado
UFGD	Material de Consumo (combustível)	58.404,00	58.404,00	100	0,00
	Locação de veículos	32.810,00	0,00	0	32.810,00
	Serviços de Terceiros- pessoa física (estagiários)	143.325,83	143.325,83	100	0,00
	Serviços de Terceiros- pessoa física (encargo de curso/ concurso)	10.000,00	0,00	0	10.000,00
	Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica (tx adm. combustível)	1.596,00	1.588,17	99	7,83
	Hospedagem	13.490,00	2.660,00	19,71	10.830,00
	Aluguel	51.903,52	51.903,52	100	0,00
TOTAL		311.529,35	257.881,52	82,77	53.647,83

Fonte: elaborado pela autora, com dados da pesquisa.

⁵ – Percentual em relação ao total empenhado

Recursos executados pela UFGD:

1. **Material de consumo (combustível):** utilizado no abastecimento de veículos durante o transporte de bolsistas para encontros presenciais nos polos UAB.
2. **Locação de veículos:** recurso destinado para a locação de ônibus /ou vans para o transporte de acadêmicos e bolsistas vinculados ao projeto para participação em eventos ou capacitações promovidas pela Faead/UFGD no decorrer do projeto.
3. **Serviços de Terceiros- pessoa física (estagiários):** pagamento de estagiários que atuaram na Faead durante o período de execução do projeto.
4. **Serviços de Terceiros- pessoa física (encargo de curso/ concurso):** recurso destinado ao pagamento de prestadores de serviço (fiscais) na realização do processo seletivo vestibular referente aos cursos ofertados no projeto.
5. **Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica (taxa administração de combustível):** pagamento de taxa de serviço à empresa contratada responsável pela administração do serviço de combustível (cartões de abastecimento)
6. **Hospedagem:** pagamento de hospedagem em Dourados (MS) para acadêmicos indígenas do polo de Japorã (MS) durante a participação na Semana Acadêmica Integrada da EaD/UFGD, ação prevista no plano de trabalho.
7. **Aluguel:** Este recurso foi destinado ao pagamento de aluguel do imóvel onde estava alocada a Faead na época da execução do projeto, pois a Faead não possui prédio próprio.

Os recursos empenhados na FUNAEPE encontram-se presentes na Tabela 7.

Tabela 7. Demonstrativo da execução de recursos empenhados na FUNAEPE Contrato 31/2017 – valores em R\$

Execução	Natureza da despesa	Cronograma de desembolso	de Valor Executado	(%) ⁶	Valor não utilizado
FUNAEPE	Diárias	217.932,33	217.932,33	100	0,00
	Material de consumo	51.543,61	51.543,61	100	0,00
	Combustível	1.791,10	1.791,10	100	0,00
	Serviço de Pessoa Física	181.721,76	181.721,76	100	0,00
	Obrigações tributárias	74.535,56	74.535,56	100	0,00
	Passagens	66.510,46	66.510,46	100	0,00
	Serviço de Pessoa Jurídica	122.174,60	122.174,60	100	0,00
	Locação de veículos	4.575,76	4.575,76	100	0,00
	Postagem	592,09	592,09	100	0,00
	Reembolso	4.505,46	4.505,46	100	0,00
	Serviços gráficos e impressões	1.109,75	1.109,75	100	0,00
	Caixa Econômica Federal	15.019,33	15.019,33	100	0,00
	Custo Operacional	188.861,05	188.861,05	100	0,00
	Devolução saldo remanescente				674.003,47
TOTAL		930.872,86	930.872,86		674.003,47

Fonte: elaborado pela autora, com dados da pesquisa.

⁶ – Percentual em relação ao total empenhado

Foi realizado o repasse de R\$ 1.493.126,66 para a FUNAEPE, valor que gerou um rendimento financeiro de R\$ 105.714,47, proveniente de aplicações em investimentos. Ao final do projeto, foram recuperados R\$ 6.034,70 em despesas, e o total executado foi de R\$ 930.872,86. Assim, o saldo remanescente a ser devolvido é de R\$ 674.003,47.

A prestação de contas apresentada pela FUNAEPE, conforme a tabela 7, reflete essa movimentação financeira. Essa modalidade de prestação de contas apresentada acima se deve ao fato de que, durante a execução, a FUNAEPE tinha autonomia para remanejar recursos entre as rubricas já estabelecidas, mediante elaboração e aprovação de termos de apostilamentos, respeitando as normas vigentes. Dessa forma, a FUNAEPE optou por apresentar seus relatórios informando o valor total gasto em cada rubrica e o saldo remanescente, garantindo transparência e flexibilidade na gestão dos recursos do projeto.

Recursos Executados pela FUNAEPE:

1. **Diárias:** pagamento de diárias aos bolsistas e motoristas para participação nos encontros presenciais dos cursos de graduação e aos servidores para visitas técnicas aos polos de apoio presencial e participação nas refeições de grau no término dos cursos, coordenação do projeto e coordenação UAB para participação em reuniões e eventos da UAB/CAPES.
2. **Material de Consumo:** Aquisição de materiais de consumo necessários para a equipe técnica e pedagógica que atuou no projeto (ex.: itens de informática para gravação de aulas).
3. **Combustível:** abastecimento dos veículos através de requisição no retorno das viagens na cidade para entrega na locadora de veículos.
4. **Serviço de pessoa física:** pagamento dos funcionários contratados para atuar na equipe de apoio técnico e pedagógico do projeto.
5. **Obrigações tributárias e contributivas:** Pagamento de INSS, FGTS, PIS dos funcionários contratados para atuar na equipe técnica e pedagógica do projeto.
6. **Passagens aéreas e terrestres:** pagamento de passagens aéreas para a coordenação do projeto e coordenação UAB para participação em reuniões e eventos da UAB/CAPES e passagens terrestres para os bolsistas se deslocarem de suas cidades de origem aos polos.
7. **Locação de veículo:** Veículos locados para transporte de bolsistas aos polos de apoio presencial para participação nos encontros presenciais.

8. **Postagem:** envio de materiais para os polos de apoio presencial e também dos polos para Dourados.
9. **Reembolso:** pagamento de reembolso de abastecimento e pedágios pagos pelos bolsistas durante as viagens para os encontros presenciais. O abastecimento do veículo e pagamento de pedágio durante a viagem é responsabilidade dos bolsistas, que ao retornarem apresentam a notas fiscais para a FUNAEPE e tem os valores gastos restituídos.
10. **Serviços gráficos e impressões:** Impressão de provas, materiais didáticos e outros itens relacionados.
11. **Caixa Econômica Federal:** pagamento de tarifas bancárias referente a conta bancária do projeto.
12. **Custo Operacional:** despesa paga à FUNAEPE referente à contratação para gestão do projeto (previsto no plano de trabalho e no contrato)
13. **Rendimentos de aplicação financeira:** Valor referente aos rendimentos durante o período em que ocorreu a movimentação bancária do projeto. Este valor pode ser utilizado no projeto.

Apesar do alto percentual de execução (82,77%) do recurso empenhado na UFGD, é importante frisar que a sua utilização ocorreu somente nos dois primeiros anos de vigência do projeto, sendo que no ano seguinte, diante das dificuldades já previstas para contratação dos serviços previstos no projeto e alguns impedimentos informados pela CAPES, foi solicitado uma alteração no Plano de Trabalho já aprovado, para que todo o recurso descentralizado pela CAPES a partir daquele ano fosse direcionado ao contrato com a FUNAEPE.

Ao analisar a execução orçamentária pela UFGD deste projeto, observa-se que algumas ações foram canceladas, resultando na devolução de recursos, pois não foi possível redirecioná-los para outras finalidades onde se fazia necessário. Um dos exemplos foi o recurso destinado à locação de veículos, que não foi utilizado, pois a UFGD disponibilizou o ônibus da frota da Instituição para realizar o transporte dos acadêmicos indígenas do polo de Japorã (MS) para participarem da Semana Acadêmica Integrada da EaD/UFGD, ação que estava prevista no plano de trabalho, e por esse motivo o recurso não foi utilizado ocasionando a devolução. Esse montante, caso a legislação permitisse, poderia ter sido reaproveitado para atender outras necessidades do projeto, como a manutenção do contrato dos estagiários, que foram dispensados devido à finalização do recurso destinado para esta finalidade, no entanto a locação de ônibus não foi realizada durante a execução do projeto.

O recurso referente ao material de consumo (combustível) foi executado em sua totalidade, pois foi empenhado em favor da mesma empresa contratada para fornecimento do combustível para a Universidade e que possuía contrato vigente que permitiu legalmente realizar essa tramitação, através de um aditivo, desde que obedecendo os limites de valores previstos no contrato. Este recurso é executado em conjunto com o recurso empenhado pela Universidade para utilização em sua frota de veículos, e esse fator impossibilita o controle de gastos específicos do projeto, pois na utilização por meio dos abastecimentos durante as viagens aos polos, não há como discriminar os valores por projeto, mas somente o saldo do contrato. Este recurso foi utilizado no início do projeto, e nos anos seguintes deixou de ser empenhado na UFGD e passou a ser executado pela FUNAEPE, devido às dificuldades encontradas na utilização do cartão de abastecimento durante as viagens pelos motoristas (o abastecimento é realizado por meio de cartões apenas em alguns postos credenciados, e ocorreram várias situações em que o cartão não era autorizado causando transtornos e atrasos na viagem até o momento da liberação).

O recurso para pagamento de encargo de curso/ concurso foi devolvido pois, no decorrer do projeto a CAPES não autorizou a utilização do recurso para tal finalidade, fazendo com que a UFGD assumisse toda a responsabilidade financeira para a realização do processo seletivo vestibular.

A Faead já estava situada em um prédio locado, portanto já existia um contrato vigente, sendo necessário apenas empenhar o recurso disponível em favor da imobiliária responsável pela administração do imóvel. No plano de trabalho, estava previsto a utilização do recurso em todos os anos da vigência do projeto, no entanto, no segundo ano, a CAPES não permitiu mais que o recurso fosse utilizado para esta finalidade. A UFGD assumiu a responsabilidade do pagamento do aluguel até o momento em que a Faead permaneceu no imóvel locado, em 2021, sendo transferida para o Câmpus da UFGD-Unidade II.

Em relação ao contrato de hospedagem, a Universidade já possuía um contrato vigente de hospedagem, e da mesma forma que o recurso de material de consumo (combustível), foi apenas realizado um aditivo de valor ao contrato existente. Esta ação foi realizada somente em um ano, e nos anos seguintes, não houve a necessidade, pois o evento da Semana Acadêmica, que era o motivo pelo qual os acadêmicos se deslocavam para Dourados e necessitavam de hospedagem, passou a ser transmitido de forma *on line*, e por esse motivo o restante do recurso foi devolvido.

Estes fatores, somados ao fato de ser permitido que o saldo dos recursos empenhados no primeiro ano fosse transferido como “restos a pagar” para o ano seguinte, contribuíram

significativamente para que fosse possível executá-lo, pois se houvesse necessidade de contratação de empresas por meio de licitação provavelmente não haveria tempo hábil se considerar que os recursos recebidos devem ser empenhados no mesmo ano civil em que são descentralizados.

Na análise da execução orçamentária pela FUNAEPE, é imprescindível destacar que, nos anos de 2020 e 2021, as atividades presenciais dos cursos foram suspensas em razão da pandemia de COVID-19, o que inviabilizou as viagens aos polos para a realização de encontros presenciais. Nesse período, todas as atividades foram realizadas de forma remota, justificando a devolução de valores mencionados na Tabela 7. Observa-se, com base nos montantes executados no período de atividades presenciais, que, caso essas atividades fossem realizadas conforme o cronograma previsto, os recursos seriam utilizados na sua integralidade, visto que as maiores despesas do projeto estão associadas a viagens para os encontros presenciais, como diárias, locação de veículos, material de consumo e combustível, justificando assim o saldo devolvido do projeto. Durante o período de execução do contrato, foram efetuados um termo de apostilamento e dois termos aditivos de valor ao contrato, em decorrência da alteração do plano de trabalho. Dado que a descentralização dos recursos pela CAPES ocorre em parcelas anuais, essa alteração no plano de trabalho permitiu a transferência de valores para a FUNAEPE, evitando, assim, a devolução dos recursos.

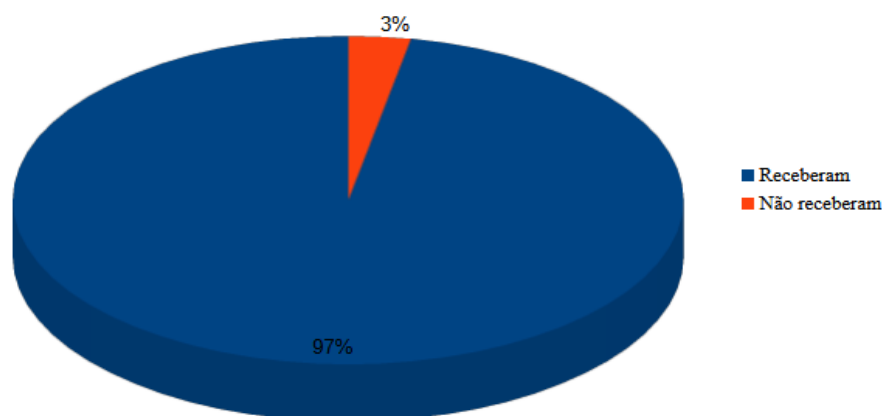
4.2. Relação entre as Universidades Federais e as Fundações de Apoio

Para aprimorar e enfatizar o foco principal da pesquisa, foram distribuídos três questionários às Universidades Federais, com o objetivo de avaliar a relação entre essas instituições e as Fundações de Apoio. A distribuição dos questionários foi realizada em duas fases distintas:

Primeira fase: Foi distribuído um questionário (Apêndice 1) para 68 (sessenta e oito) Universidades Federais (Quadro 1), por meio do e-Sic, com o objetivo de obter informações sobre três aspectos principais: (i) a existência de vínculos com Fundações de Apoio na gestão de projetos; (ii) a presença de parcerias por meio de Termos de Execução Descentralizada (TED) e Acordos de Cooperação Técnica (ACT) com a CAPES para a oferta de cursos a distância da Universidade Aberta do Brasil (UAB); e (iii) se, na hipótese de vínculos e parcerias, a gestão dos recursos provenientes dos TEDs ou ACTs da CAPES seria realizada exclusivamente pela Instituição ou se havia a contratação de uma Fundação de Apoio para a administração desses recursos.

A taxa de resposta foi de 97% (Figura 5), o que corresponde a um total de 66 Universidades Federais, sendo que 91% das Universidades confirmaram a existência de vínculos com Fundações de Apoio e 82% reportaram parcerias com a UAB/CAPES. Dentre estas, 56% informaram que contratam Fundações de Apoio para a gestão dos recursos, seja de forma integral ou parcial.

Figura 5. Taxa de resposta das Universidades Federais que receberam o questionário



Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa

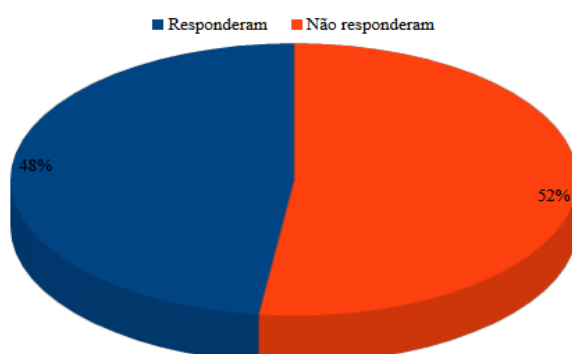
Segunda Fase: Após a coleta e análise das respostas ao questionário distribuído na primeira fase, foram enviados dois novos questionários (Apêndices B e C). O primeiro questionário (Apêndice B) foi destinado às Universidades Federais que contratam Fundações de Apoio para a gestão de recursos dos projetos UAB/CAPES. O objetivo desse questionário foi avaliar o nível de satisfação dessas instituições com a atuação das Fundações de Apoio contratadas, identificar os fatores que motivam a contratação dessas fundações e analisar as vantagens e desvantagens percebidas.

Dos questionários enviados, 48% (Figura 6), o que corresponde a 13 Universidades Federais, responderam. Entre as respostas recebidas, 93% das instituições indicaram que a fundação de apoio contratada atende plenamente às suas expectativas em relação à gestão dos recursos dos projetos, enquanto 7% relataram atendimento parcial, citando a falta de agilidade na aquisição de materiais e na prestação de contas como principais problemas.

Os principais fatores que motivam as Universidades Federais a contratarem Fundações de Apoio para a gestão de projetos incluem a insuficiência de estrutura de recursos humanos nas universidades para atender às demandas dos projetos, a agilidade das fundações na execução dos projetos, o melhor aproveitamento dos recursos descentralizados e, por último, a transparência das ações das Fundações de Apoio. Esses fatores foram apresentados no

questionário como opções de resposta, permitindo a seleção de múltiplos itens e a inclusão de fatores adicionais considerados relevantes pelas instituições. Apenas uma instituição adicionou o fator “flexibilidade em contratações comuns, que são mais rígidas quando se trata de contratação via universidade, como por exemplo, equipes que atuam via CLT em projetos; agilidade e flexibilidade na contratação de outros tipos de recursos”.

Figura 6. Taxa de resposta das Universidades Federais que contratam Fundações de Apoio para a gestão de recursos dos projetos UAB/CAPES



Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa

Ao serem consultadas sobre as vantagens da contratação de Fundações de Apoio, as respostas apresentaram um caráter subjetivo, mas alguns pontos foram consistentemente destacados como predominantes (Quadro 2).

Quadro 02. Principais vantagens relatadas pelas Universidades Federais na contratação de Fundações de Apoio

Item	Vantagens
01	Agilidade Administrativa e Financeira: As Fundações de Apoio proporcionam uma execução administrativa e financeira mais ágil e eficiente dos projetos, resultando em uma otimização do tempo e dos recursos da Universidade.
02	Alocação Contínua dos Recursos: Os recursos orçamentários, distribuídos ao longo do ano pela agência de fomento, permanecem alocados na Fundação até a conclusão do projeto, evitando a devolução de recursos durante a vigência do projeto.
03	Contratação de Equipe Especializada: A possibilidade de contratar equipe especializada por período determinado permite atender às demandas pedagógicas, administrativas e técnicas dos projetos.
04	Elaboração de Relatórios de Prestação de Contas: As fundações são responsáveis pela elaboração de relatórios parciais e finais de prestação de contas.
05	Estrutura Organizacional e Know-How: As fundações oferecem uma estrutura organizacional voltada à execução de projetos, com normas legais mais flexíveis e um maior know-how para a implementação de diversas ações.

06	Aplicação e Monitoramento de Recursos: Existe a possibilidade de alocar recursos em contas específicas, com acompanhamento em tempo real da execução do projeto e maior facilidade e eficácia na prestação de contas.
07	Transparência e Previsibilidade Orçamentária: A administração dos recursos descentralizados é realizada com maior transparência e previsibilidade orçamentária.

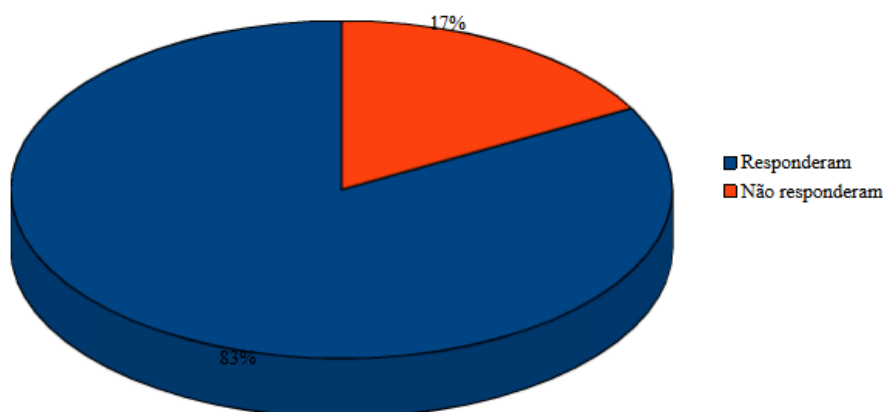
Fonte: elaborado pela autora, com dados da pesquisa

Entre as desvantagens, a principal crítica mencionada pela maioria das instituições refere-se ao custo operacional, que é o valor cobrado pelas fundações para a gestão financeira de cada projeto.

Entre as Universidades que não responderam ao questionário, 88% justificaram sua ausência de resposta com o argumento de que o tipo de questionário enviado não se enquadra nas informações que podem ser solicitadas por meio do e-SIC, devendo ser direcionado diretamente aos setores competentes da Instituição. Os 12% restantes atribuíram a ausência de resposta à greve dos servidores técnico-administrativos federais que estava ocorrendo no período do recebimento do questionário.

O questionário seguinte (Apêndice C) foi distribuído para as Universidades Federais que indicaram não utilizar Fundações de Apoio na gestão dos recursos de projetos em colaboração com a UAB/CAPES. Das Universidades Federais abordadas, 83% forneceram respostas, enquanto 17% não participaram (Figura 7). O questionário incluiu questões sobre os motivos da não contratação dessas fundações, oferecendo opções específicas e a possibilidade de respostas adicionais. Ao analisar as respostas, identificou-se como principais motivos citados a falta de interesse por parte da coordenação dos projetos, a burocracia e as dificuldades associadas ao processo de contratação, e, por último, os custos operacionais envolvidos.

Figura 7. Taxa de resposta das Universidades Federais que indicaram não utilizar Fundações de Apoio



Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa

Além disso, algumas instituições relataram que, frequentemente, o valor dos recursos é tão reduzido que não justifica a contratação de uma fundação de apoio.

5. RECOMENDAÇÕES

Com base na análise das vantagens e desvantagens da contratação de Fundações de Apoio para a gestão de recursos em projetos da UAB/CAPES, recomenda-se considerar a contratação de Fundações de Apoio como um modelo de gestão prioritário, com foco na otimização da relação custo-benefício e na mitigação dos desafios burocráticos.

A pesquisa demonstrou que a contratação de Fundações de Apoio é uma prática consolidada e benéfica, trazendo **maior eficiência, agilidade e segurança na gestão de recursos**. As principais vantagens identificadas incluem:

Quadro 3. Vantagens identificadas na contratação das Fundações de Apoio

Vantagens	Descrição
Agilidade na execução	As fundações conseguem administrar os recursos de forma mais rápida, acelerando o cumprimento dos objetivos dos projetos, especialmente diante da morosidade dos processos licitatórios e da descentralização tardia dos recursos enfrentados pelas universidades
Flexibilidade no remanejamento	Há maior autonomia e flexibilidade para remanejar recursos já empenhados, adaptando-se às necessidades do projeto
Segurança e transparência	As fundações garantem maior segurança e transparência na aplicação de recursos, cumprindo as exigências legais nas prestações de contas
Especialização técnica e insuficiência de recursos humanos	As fundações suprem a insuficiência de recursos humanos internos e oferecem especialização administrativa
Foco na produção de conhecimento	Permite que as universidades concentrem seus esforços na produção de conhecimento e inovação

Apesar das vantagens, desafios como o custo operacional elevado e a complexidade burocrática nas contratações foram identificados. No entanto, a análise dos resultados gerais e a alta adesão das Universidades Federais a esse modelo de gestão reforçam sua efetividade.

Para otimizar a contratação de Fundações de Apoio e minimizar os desafios, sugere-se as seguintes ações:

Quadro 4. Ações para otimizar a contratação das Fundações de Apoio

Ações	Descrição
Avaliação Criteriosa dos Custos Operacionais	Antes da contratação, as universidades devem realizar uma análise detalhada dos custos operacionais das fundações, buscando negociar valores e garantir que a taxa cobrada esteja alinhada com o orçamento disponível e os benefícios

Ações	Descrição
	esperados. Essa análise é crucial para projetos com orçamentos mais restritos
Aprimoramento dos Processos de Contratação	Antes da contratação, as universidades devem realizar uma análise detalhada dos custos operacionais das fundações, buscando negociar valores e garantir que a taxa cobrada esteja alinhada com o orçamento disponível e os benefícios esperados. Essa análise é crucial para projetos com orçamentos mais restritos.
Monitoramento Contínuo da Performance	As universidades devem estabelecer indicadores claros de desempenho para as fundações de apoio, monitorando de perto a agilidade na aquisição de materiais, na prestação de contas e na alocação contínua de recursos. Relatórios periódicos e reuniões de alinhamento são essenciais para identificar e corrigir possíveis gargalos
Troca de Boas Práticas	Incentivar a troca de experiências entre as Universidades Federais que contratam fundações de apoio pode ser valioso para identificar as melhores práticas, soluções para desafios comuns e formas de otimizar a relação com essas entidades
Diálogo com Órgãos Reguladores	É importante manter um diálogo contínuo com órgãos como a CAPES para discutir a adequação dos modelos de financiamento dos projetos e a flexibilidade na utilização dos recursos, a fim de minimizar a necessidade de remanejamentos complexos e devoluções

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos objetivos estabelecidos, esta pesquisa buscou analisar as vantagens e desvantagens associadas à contratação de Fundações de Apoio na gestão de recursos provenientes de projetos em parceria com a UAB/CAPES para a oferta de cursos a distância em Universidades Federais no Brasil. Ao longo do estudo, foi possível entender a efetividade desse modelo de gestão e identificar suas principais vantagens e desvantagens.

Na primeira fase da pesquisa, quando foi realizada a análise da execução dos projetos entre a UFGD e a FUNAEPE, pode-se constatar que as dificuldades encontradas pela Universidade ao executar os recursos são as mesmas em todos os projetos, entre elas, a morosidade nos processos licitatórios, que se deve ao fato da necessidade de seguir os procedimentos legais para garantir transparência e isonomia no processo. Na prática, esse fator é determinante e de grande importância no alcance dos objetivos dos projetos, pois na maioria das vezes não há tempo hábil para se executar as ações previstas, tendo em vista que nem sempre os recursos são descentralizados logo no início do ano civil. Pelo contrário, muitas vezes, a depender de questões orçamentárias, a descentralização só ocorre no segundo semestre, podendo ocasionar a devolução de recursos por não se conseguir finalizar um processo licitatório. Outra dificuldade enfrentada é a falta de flexibilidade para se realizar remanejamentos entre recursos já empenhados em determinadas rubricas que por algum motivo não serão utilizados como aconteceu nos projetos analisados neste trabalho. Por vezes, há ainda fatores que não dependem da coordenação do projeto, mas sim das instâncias superiores como a própria CAPES, que durante a execução do projeto pode realizar mudanças não permitindo mais a utilização dos recursos em determinadas ações previstas inicialmente no plano de trabalho.

No que se refere à gestão dos recursos dos projetos analisados realizada pela FUNAEPE, não foram detectados nos relatórios nenhum problema que pudesse interferir ou prejudicar o desenvolvimento das ações previstas, mas sim ações que tiveram como ênfase dar maior eficiência na utilização dos recursos visando o máximo de aproveitamento e alcance dos objetivos.

Diante destes fatos, pode-se concluir que a contratação das fundações de apoio é benéfica pois ajuda a tornar a gestão mais eficiente, segura e ágil, permitindo que as universidades concentrem seus esforços na produção de conhecimento e inovação, trazendo resultados positivos para o projeto pois as fundações conseguem administrar os recursos de forma rápida e eficiente, com maior autonomia acelerando a execução dos projetos e garantindo maior segurança e transparência na aplicação de recursos, têm maior flexibilidade

no remanejamento de recursos facilitando a adaptação às necessidades do projeto, cumprimento das exigências legais nas prestações de contas.

Ao analisar a segunda fase da pesquisa, foram evidenciados dados importantes sobre a relação entre as Universidades Federais e as Fundações de Apoio, no que se refere às parcerias com a UAB/CAPES. A alta taxa de resposta de 97% demonstra o compromisso das universidades no fornecimento de informações sobre suas práticas de gestão de projetos acadêmicos, o que dá maior confiabilidade aos resultados obtidos.

Os dados indicam que uma grande parte das Universidades Federais, 91%, mantém vínculos com fundações de apoio, evidenciando a relevância desse modelo na gestão de projetos acadêmicos e na execução de atividades financiadas pela UAB/CAPES. Além disso, 82% das universidades confirmaram parcerias com a UAB/CAPES, o que reforça o papel extremamente importante da educação a distância nas estratégias de expansão do ensino superior no Brasil.

Dentre as universidades que possuem parcerias com a UAB/CAPES, 56% optam pela contratação de fundações de apoio para a gestão dos recursos, seja de forma integral ou parcial. Esse dado sugere que as fundações de apoio são vistas como estruturas eficazes para o gerenciamento financeiro e administrativo dos projetos, o que pode indicar uma busca por maior autonomia e eficiência na gestão dos recursos.

Dando sequência à pesquisa, foi possível aprofundar a análise sobre as práticas das Universidades Federais na contratação de fundações de apoio, com foco específico na gestão dos recursos provenientes de parcerias com a UAB/CAPES para a oferta de cursos a distância. A segmentação dos questionários, direcionados de forma distinta às universidades que contratam fundações de apoio e às que não o fazem, possibilitou uma compreensão mais detalhada das escolhas institucionais e suas consequências para a gestão de projetos.

As respostas obtidas revelaram que, enquanto a maioria das universidades que contratam fundações de apoio destacam vantagens relacionadas à eficiência na gestão financeira e administrativa, também foram identificados desafios, como a complexidade burocrática no ato das contratações. Por outro lado, as universidades que não utilizam fundações de apoio relataram maior autonomia administrativa, mas também enfrentam dificuldades na gestão de recursos e no cumprimento das exigências da UAB/CAPES.

Essas descobertas indicam que o modelo de contratação de fundações de apoio apresenta tanto benefícios quanto deficiências, dependendo das particularidades de cada instituição. Para as universidades que adotam esse modelo, ele se apresenta como uma

solução eficiente para a gestão de projetos de cursos na modalidade a distância, especialmente no que se refere à agilidade administrativa e especialização técnica.

Na etapa seguinte da pesquisa, a taxa de resposta de 48% das instituições que contratam fundações destacou pontos tanto positivos quanto negativos no uso desse modelo de gestão.

A análise das respostas mostrou que as universidades satisfeitas com a atuação das fundações de apoio valorizam a agilidade administrativa e a eficiência financeira proporcionada pelas fundações, que também são vistas como facilitadoras na alocação contínua de recursos e na contratação de equipes especializadas, aspectos essenciais para o sucesso dos projetos. No entanto, 7% das universidades apontaram desafios relacionados à falta de agilidade em algumas áreas, como na aquisição de materiais e na prestação de contas, o que sugere a necessidade de aprimoramento em alguns processos administrativos por parte das fundações vinculadas a estas instituições.

Os principais fatores que motivam a contratação de fundações de apoio incluem a insuficiência de recursos humanos dentro das Universidades, a agilidade das fundações na execução dos projetos, e o melhor aproveitamento dos recursos descentralizados, que reforçam a importância dessas entidades na implantação eficaz de iniciativas educacionais. Além disso, a transparência nas ações das fundações também foi um ponto frequentemente destacado pelas instituições.

No que tange às desvantagens, o custo operacional foi a principal crítica, refletindo a preocupação com os valores cobrados pelas fundações para a gestão dos projetos. Esse fator pode ser um ponto de reflexão para futuras discussões sobre a viabilidade econômica da contratação dessas fundações, especialmente em projetos com orçamento mais restrito.

A análise das respostas das Universidades Federais que não utilizam fundações de apoio também mostrou que a falta de interesse, a burocracia nas contratações e os custos operacionais elevados são as razões predominantes para a escolha de não utilizar esse modelo de gestão. Algumas instituições também indicaram que os valores dos recursos disponíveis muitas vezes são insuficientes para justificar a contratação de uma fundação, sugerindo uma necessidade de ajustes no modelo de financiamento dos projetos.

A segunda fase da pesquisa confirma que as Fundações de Apoio têm um papel essencial na gestão de projetos acadêmicos, principalmente no que diz respeito à agilidade e especialização administrativa, mas também aponta para desafios relacionados a custos e burocracia. Esses resultados oferecem uma base confiável para o aprimoramento das práticas

de gestão de projetos para oferta de cursos à distância, especialmente no contexto das Universidades Federais e suas parcerias com a UAB/CAPES.

Os resultados dessa pesquisa são relevantes para o aprimoramento das práticas de gestão administrativa nas Universidades Federais, especialmente no que diz respeito à otimização dos recursos destinados a projetos em parceria com a CAPES, com foco na educação a distância.

Como sugestão para futuras pesquisas, seria relevante realizar uma comparação mais detalhada entre universidades que contratam fundações de apoio e aquelas que gerenciam seus recursos internamente, a fim de identificar quais práticas de gestão apresentam maior sucesso em termos de resultados educacionais e financeiros.

Com base nos resultados obtidos, observa-se que o modelo de gestão de recursos de projetos UAB/CAPES, realizado por meio da contratação de fundações de apoio, apresenta-se como uma prática consolidada nas Universidades Federais, com potencial para garantir maior transparência e eficiência na execução de projetos educacionais. No entanto, como sugestão de pesquisas futuras, novas investigações podem ser realizadas para avaliar a efetividade desse modelo a longo prazo, considerando os desafios administrativos e a adequação dos recursos financeiros ao contexto específico de cada instituição.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Bianca. O papel crucial das fundações de apoio às ifes e ICT's: potencialidades e contribuições para o avanço científico e tecnológico. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 11, 2024. ISSN: 2965-6672. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/o-papel-crucial-das-fundacoes-de-apoio-as-ifes-e-icts-potencialidades-e-contribuicoes-para-o-avanco-cientifico-e-tecnologico>. Acesso em: 11 abr. 2024.
- ALVES, A. M. dos S.; AZEVEDO, L. N. de. Fundação de Apoio à Universidade: uma discussão sobre o conflito entre o público e o Terceiro Setor. **Atos de Pesquisa em Educação**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 486–507, 2008. DOI: 10.7867/1809-0354.2007v2n3p486-507. Disponível em: <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/758>. Acesso em: 20 nov. 2023.
- ARAÚJO, Alisson Kemis et al. **A importância estratégica do empenho, liquidação e pagamento para a organização do setor público**. **Empíricabr-Revista Brasileira de Gestão Negócio e Tecnologia da Informação**, v. 1, n. 1, p. 148-166, 2018. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/EmpiricaBR/article/view/7548>. Acesso em: 30 nov. 2023.
- ASSIS, Alex do Carmo Aziz. **Fundações de apoio nas universidades: um estudo da FUNAPE na Universidade Federal de Goiás**. 2020. 103 fl. Dissertação (Programa de Pós-Graduação STRICTO SENSU em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia. Disponível em: <https://tede2.pucgoias.edu.br/handle/tede/4578>. Acesso em: 14 mar. 2024.
- BRASIL. 1964. **Lei nº 4320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm. Acesso em: 18 abr. 2024.
- BRASIL. 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 22 mar. 2024.

BRASIL. 1996. **Lei nº 9.394/1996**. Estabelece as diretrizes e base da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1995_1997/L9384.htm. Acesso em: 23 março 2024

BRASIL. 2004. **Decreto nº 5.205, de 14 de setembro de 2004**. Regulamenta a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/D5205.htm. Acesso em: 26 mar. 2024.

BRASIL. 2005. **Lei nº 11.153, de 29 de julho de 2005**. Dispõe sobre a instituição da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, por desmembramento da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111153.htm. Acesso em: 11 nov. 2023.

BRASIL. 2006. **Decreto nº 5.800, de 08 de junho de 2006**. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, DF: Brasília, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm. Acesso em: 12 dez. 2023.

BRASIL. 2010. **Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010**. Regulamenta a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto nº 5.205, de 14 de setembro de 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7423.htm#art16. Acesso em: 26 mar. 2024.

BRASIL. 2016. **O que é o sistema UAB e sua legislação**. Disponível em:

<https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/educacao-a-distancia/universidade-aberta-do-brasil/acesse-tambem/o-que-e-uab>. Acesso em: 15 mar. 2024.

BRASIL. 2018. **Polos UAB**. Disponível em:

<https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/educacao-a-distancia/universidade-aberta-do-brasil/mais-sobre-o-sistema-uab/polos-uab>. Acesso em: 15 abril 2024.

BRASIL. 2019. **Tesouro Nacional Transparente. Restos a pagar da União**. Disponível em:

<https://www.tesourotransparente.gov.br/temas/execucao-orcamentaria-e-financeira/restos-a-pagar>. Acesso em: 30 nov. 2024.

BRASIL. 2020. **Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão (e-SIC)**. Disponível em:

<https://www.gov.br/abin/pt-br/aceso-a-informacao/servico-de-informacao-ao-cidadao>.

Acesso em: 25 mar. 2024.

BRASIL. 2020. **Decreto nº 10.426, de 16 de julho de 2020**. Dispõe sobre a descentralização de créditos entre órgãos e entidades da administração pública federal integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, por meio da celebração de termo de execução descentralizada. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10426.htm. Acesso em 02 dez. 2024.

BRASIL. 2021. **Lei nº 14133, de 01 de abril de 2021**. Lei de licitações e contratos administrativos. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 16 abr. 2024.

BRASIL. 2022. **O que é o sistema UAB e sua legislação**. 2022. Disponível em:

<https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/educacao-a-distancia/universidade-aberta-do-brasil/acesse-tambem/o-que-e-uab>. Acesso em: 15 março 2024.

BRASIL. 2024. **FalaBr**. Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação. Disponível em: <https://falabr.cgu.gov.br/web/manifestacao/detalhar/7228004>. Acesso em: 10 jun. 2024.

BRITO, A. C. (2017). **A relação entre o sistema de controle gerencial e o desempenho organizacional: um estudo em Fundações de Apoio**. Master's Dissertation, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. Universidade Federal do Paraná UFPR, Curitiba, PR. Disponível em: <http://educapes.capes.gov.br/handle/1884/52876>. Acesso em: 25 abr. 2024.

CAETANO, Eduardo Ferreira da Silva; CAMPOS, Ivete Maria Barbosa Madeira. A autonomia das universidades federais na execução das receitas próprias. **Revista Brasileira de Educação**, v. 24, p. e240043, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/dPL5HgZytP3T8vYZMv5tHLp/>. Acesso em: 14 mai. 2024.

CAMPOS, Laura de Fátima Fonseca; OLHER, Bruno Silva; COSTA, Ivy Silva. Atuação das Fundações de Apoio Às Instituições Federais de Ensino Superior: o estudo de caso da Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão Deputado Útilmo de Carvalho, MG – Brasil. **HOLOS**, [S. l.], v. 6, p. 222–235, 2015. DOI: 10.15628/holos.2015.2691. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2691>. Acesso em: 13 mar. 2024.

CARDOSO, Giuliano Passos. **Contabilidade pública gerencial: um retrato do contexto de implantação de sistemas de custos no Governo Federal**. Brasília, 2022. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis e Atuariais – FACE. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Disponível em: http://repositorio2.unb.br/jspui/bitstream/10482/46100/1/2022_GiulianoPassosCardoso.pdf. Acesso em: 8 jan. 2025.

CAPES. 2024. **Programa Sistema Universidade Aberta do Brasil**. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/carta-de-servicos-ao-usuario/programa-sistema-universidade-aberta-do-brasil-uab#:~:text=O%20Programa%20Uni>

versidade%20Aberta%20do.mantenedores%20dos%20Polos%20EaD%20UAB. Acesso em: 10 set. 2024.

CINTRA, Leandro Pinheiro; VIDIGAL, Pedro Guatimosim; DA COSTA BRAGA, Renato. Método de apuração de custos: estudo de caso em uma Fundação de Apoio de Minas Gerais. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, 2019. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/2555>. Acesso em: 10 mar. 2025.

CONFIES. Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica (2015). **As fundações de apoio e as Instituições de Ensino Superior – Uma relação que precisa ser entendida pela sociedade**. Disponível em: confies.org.br/institucional/as-fundacoes-deapoio-e-as-instituicoes-de-ensino-superior-uma-re-lacao-que-precisa-serentendida-pela-sociedade. Acesso em: 03 fev. 2025.

Conselho Federal de Contabilidade (CFC). (2021). **Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TSP 34, de 18 de novembro de 2021**. Aprova a NBC TSP 34 - Custos no Setor Público. Brasília, DF. Disponível em: https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2021/NBCTSP34&arquivo=NBCTSP34.doc&_gl=1*14vr7uq*_ga*MTMzMzI4OTY1OS4xNzQwNTc4MDU4*_ga_38VHCFH9HD*MTc0MDU3ODA1Ny4xLjAuMTc0MDU3ODA1Ny4wLjAuMA. Acesso em: 12 fev. 2025.

CONVENIAR. 2023. **Segundo termo aditivo contrato 31/2017**. Disponível em: <https://funaepe.conveniar.com.br/portaltransparencia/Default.aspx?txtNomeProjeto=Ead&txtNomePessoaResponsavel=&txtNomePessoaFinanciador=&txtDataAssinatura=2017&ddlCodStatusConvenio=-1&ddlFiltroClassificacao=0&pagina=projetos#projetos>. Acesso em 10 ago. 2024.

CORDEIRO, W. M. **Burocracia na construção da administração pública do século XXI: uma reflexão teórica**. IV Encontro Brasileiro de Administração Pública, João Pessoa. PB, v. 24, p. 851-867, 2017. Disponível em:

<http://150.165.254.38/ebap/contents/documentos/0851-867-burocracia-na-construcaoda.pdf>.

Acesso em: 19 jan. 2025.

DE LIRA, L. A. R.; LIRA, L. L. L.; BATISTA, P. T. Contribuições das Fundações de Apoio na gestão administrativa e financeira de projetos: relato da experiência do Centro de Educação a Distância da Universidade de Brasília. **Revista Foco**, [S. l.], v. 16, n. 4, p. e1498, 2023.

DOI: 10.54751/revistafoco.v16n4-003. Disponível em:

<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/1500>. Acesso em: 08 abr. 2024.

DELAY, Albino João et al. Fundações de apoio: **Participação nas produções acadêmicas paranaenses**. Revista Pretexto, v. 21, n. 2, p. 7-23, 2021. Disponível em:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8084968>. Acesso em: 03 jul. 2024.

DE OLIVEIRA, Synara Lia Bezerra; MARQUES, Maria Aparecida do Nascimento Cavalcanti; DA PENHA, Roberto Silva. Controle interno na percepção dos gestores: estudo nas fundações de apoio às instituições federais de ensino superior do Brasil. **Revista Científica Hermes**, v. 21, p. 380-399, 2018. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/journal/4776/477656634008/477656634008.pdf>. Acesso em 21 nov. 2024.

DURHAM, E.R. **A autonomia universitária: extensão e limites**. Núcleo de Pesquisas sobre o Ensino Superior (NUPES). Documento de Trabalho 03/05. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005. Disponível em: Disponível em:

<https://ufam.edu.br/attachments/article/2317/Artigo%20Autonomia%20Universit%C3%A1ria%20Eunice%20Durham.pdf> . Acesso em: 21 out. 2024.

FARIAS, Luiz Rogério. **Conjunto de indicadores para a avaliação das fundações de apoio às instituições públicas de ensino superior no Brasil**. 2023. Tese (doutorado) -

Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. Defesa: Curitiba, 15/08/2023. Disponível em:

<https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/85063>. Acesso em: 10 abr. 2025.

FUNAEPE. **Fundação de apoio ao ensino, pesquisa e extensão**. 2008. Disponível em:

<https://funaepe.conveniar.com.br/portalthtransparencia/>. Acesso em: 26 fev. 2024.

FUNAEPE. 2013. **Relatório de Gestão 2012-2014**. Disponível em: <https://funaepe.org.br/wp-content/uploads/2024/06/Relatorio-de-gestao-2013.pdf>. Acesso em 21 jan. 2025.

FUNAEPE. 2018. **Regimento**. Disponível em: <https://funaepe.org.br/regime-interno/>. Acesso em: 21 jan. 2025.

FUNAEPE. 2019. **Estatuto**. Fundação de apoio ao ensino, pesquisa e extensão. Disponível em: <https://funaepe.org.br/estatuto/>. Acesso em: 22 jan. 2025.

FUNAEPE. 2021. **Relatório de Gestão 2021**. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://funaepe.org.br/wp-content/uploads/2024/06/Relatorio-de-Gestao-2021.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2025.

FUNAEPE. 2024. **Nossa história**. FUNAEPE 16 anos. Disponível em: <https://funaepe.org.br/funaepe-10-anos/>. Acesso em 21 jan. 2025

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022. Disponível em: [https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml5\]!/4/52/1:48\[/64%2C72\]](https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml5]!/4/52/1:48[/64%2C72]). Acesso em: 26 fev. 2024

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. São Paulo: Atlas, 2021. Livro digital. (1 recurso online). ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786559770496>. Acesso em: 25 mar. 2024.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38183>. Acesso em: 20 abr. 2024.

GONÇALVES, Taiane Lemõns; QUINTANA, Alexandre Costa. Importância da transparência na gestão de recursos públicos, em fundações de apoio a pesquisa e extensão. **Rev. GUAL**.,

Florianópolis, v.4, n. 2, p. 123 - 145, mai/ago. 2011. Disponível em:
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2011v4n2p123/22002>
 Acesso em: 28 fev. 2024.

GOULARTE, Marilene de Melo. **Determinantes de custos em universidades federais brasileiras**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão, Florianópolis, 2022. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/243795/PGCG0024-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 fev. 2025.

INOCÊNCIO, Rosemary Zucareli. **Accountability dos projetos das IFES executados em parceria com fundações de apoio: adequações dos normativos a partir de manifestações dos atores executores**. 2017. 99 f. 2021. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração Profissional)–Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017. Disponível em:
<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/24267>. Acesso em: 13 nov. 2023.

LEHER, Roberto. Autonomia universitária e liberdade acadêmica. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 14, n. 29, p. 208-226, 2019. Disponível em:
<https://core.ac.uk/download/pdf/596306803.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2025.

LEIN, Heidi Caroline; VIDIGAL, Pedro. A atuação da Fundação de Apoio na economia baseada no conhecimento: o caso do Sibratecnano na FUNDEP. **Inovação, Ciência, Tecnologia e Gestão-a UFMG em Perspectiva**, p. 229-248, 2021.

LEMOS, Paulo Henrique Corrêa; DA SILVA RAMOS, Frankalison Maribondo; DE SÃO PEDRO FILHO, Flávio. Estudo dos conceitos da burocracia no âmbito do serviço público Study of the concepts of bureaucracy in the of public service. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 9, p. 89130-89148, 2021. Acesso em: 21 jan. 2025.

LITTO, Fredric Michael, FORMIGA, Marcos (orgs.). **Educação a distância: o estado da arte**, volume 2, 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. A Universidade Aberta do Brasil. Cap. 33. Daniel Mill. p. 280-291. Disponível em:

https://www.unirios.edu.br/internas/biblioteca/servicos/arquivos/ebooks/educacao_a_distancia_o_estado_da_arte.pdf#page=292. Acesso em: 20 fev. 2024.

LOUREIRO, T., MENDES, G. H. S.; PINTO E SILVA, E. (2018). **Estigma, invisibilidade e intensificação do trabalho: estratégias de enfrentamento do sofrimento pelos assistentes em administração**. Trabalho, Educação e Saúde, *16*(2), 703-728. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/bHB64vzytTTwHzcX6jKQbcQ/>. Acesso em: 10 mar. 2025.

MACHADO, Elenira Firmo. Estratégias e desafios na gestão de pessoas no serviço público federal: Uma revisão bibliográfica. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 12, p. 248, 2024. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/_elenira_firmo_machado_2024_normalizado.pdf. Acesso em: 12 jan. 2025.

MANCIBO, Deise; SILVA JUNIOR, João dos Reis; OLIVEIRA, João Ferreira de. Políticas, Gestão e Direito a Educação Superior: Novos Modos de Regulação e Tendências em Construção. **Acta Scientiarum. Education**, Maringá, v. 40, n. 1, p. 15-16, 2018. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2178-52012018000100015&lng=pt&nrm=iso. Acessos em: 25 mar. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. atual São Paulo: Atlas, 2021. Livro digital. (1 recurso online). ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597026580>. Acesso em: 26 mar. 2024.

MEDEIROS, Ana Lúcia; DUARTE, Michelle MSL Trombini. Modelo de apuração de custos em universidades federais. **Revista Observatório**, v. 4, n. 5, p. 813-848, 2018. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/7355/dd3d8b5197df91e6bbf69c938433df8cb211.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2025.

OLIVEIRA, Alfredo Gontijo de; CINTRA, Leandro Pinheiro. **O Papel das Fundações de Apoio na Gestão de Projetos para o Desenvolvimento das Atividades dos Institutos de Ciência e Tecnologia (ICTs)**. In: SOARES, Fabiana de Menezes; PRETE, Esther Külkamp Eyng (Coord.). *Marco Regulatório em Ciência, Tecnologia e Inovação: texto e contexto da Lei nº 13.243/2016*. Belo Horizonte: Arraes, 2018. p. 54-66. Disponível em: https://www.fundep.ufmg.br/wp-content/uploads/2018/09/Livro_MARCO_REGULATORIO_EM_CIENTIA_TECNOLOGIA_E_INOVACAO.pdf. Acesso em: 08 abr. 2024.

OLIVEIRA JÚNIOR, Reinaldo Santos. **Gestão de custos na administração pública: implementação do Sistema de Informações de Custos do Governo Federal (SIC) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS)**. 2020. 121f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/30010/1/Gestaocustosadministracao_OliveiraJunior_2020.pdf. Acesso em: 2 fev. 2025.

PACHECO, Ezequiel Nunes. **Gestão de Custos na Administração: Metodologia de Custeio Baseado em Atividades apresentado para Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT**. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC, [S. l.], 2013. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/86>. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/86>. Acesso em: 12 fev. 2025.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

PASSOS JÚNIOR, Edy Cesar dos. **Os desafios e o papel das fundações de apoio: um estudo de caso da Fundação de Apoio Científico e Tecnológico do Tocantins**. 2015. 108f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, Palmas, 2015. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/119>. Acesso em: 12 fev. 2025.

PINTO JUNIOR, Glenio do Couto; NOGUEIRA, Vera Maria Ribeiro. Programa Universidade Aberta do Brasil: aspectos relevantes na construção de uma metodologia para avaliar sua implementação. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 19, n. 01, p. 227-249, mar. 2014. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772014000100011&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 19 mar. 2024.

RAMOS, Giovane Saionara. **Universidade pública e fundações privadas: a hegemonia privatista na produção de discurso e na apropriação dos recursos**. 2015. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. doi:10.11606/T.48.2015.tde-08062015-143951. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-08062015-143951/pt-br.php>. Acesso em: 25 mar. 2024.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. Trinta anos de autonomia universitária: resultados diversos, efeitos contraditórios. **Educação & Sociedade**, v. 39, p. 946-961, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/6krKWmhmcW5bbn5pcjBWbBn/?lang=pt&format=html>. Acesso em 18 julho 2024.

RICHARTZ, Fernando; BORGERT, Altair; SILVA, Ráriton. Estruturação de um modelo de custeio híbrido para uma fundação de apoio universitária. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 4, n. 3, p. 21-43, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327512003.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2025

ROCHA, José Cláudio. **A Reinvenção Solidária e Participativa da Universidade**. Salvador: EDNUEB, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/10189/1/Rocha.%20Jose%20Claudio.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2024.

SANTOS JUNIOR, José Viana dos. **A influência do modelo de financiamento na autonomia das universidades federais brasileiras**. Osasco, 2019. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas e Organizações Públicas, 2019. Disponível em:

https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9075803. Acesso em: 22 mar. 2025.

SANTOS, W. V. dos. (2021). **Política de gestão de custos no setor público: uma análise da implementação da gestão de custos como instrumento de governança a partir da experiência de uma instituição de ensino**. (Dissertação de Mestrado). Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Distrito Federal, Brasil.

SANTOS, Diego Pugliesi Eça dos et al. **Desafios na gestão em educação a distância no Sistema UAB–CAPES: uma análise da experiência do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia**. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/38558/1/Diego%20Pugliesi%20E%20c3%a7a%20Dos%20Santos.pdf>. Acesso em: 22 out. 2024.

SILVA, Paula Francisca da; MELO, Savana Diniz Gomes. O trabalho docente nos Institutos Federais no contexto de expansão da educação superior. **Educação e Pesquisa**, v. 44, p. e177066, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/sbfW9Y3QnvZV9wmKNmTPKBq/?lang=pt>. Acesso em: 28 jan. 2025.

TESSARINI JUNIOR, Geraldo; SALTORATO, Patrícia. Organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino: uma abordagem sobre carreira, tarefas e relações interpessoais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, p. 811-823, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/bHB64vzytTTwHzcX6jKQbcQ/>. Acesso em: 5 fev. 2025.

UFGD. 2014. **Histórico da Universidade Federal da Grande Dourados**. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/reitoria/aufgd/historico>. Acesso em 10 jan. 2025.

UFGD. 2022. **PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) 2022-2026**. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final>. Acesso em 10 jan. 2025.

UFGD. **A EaD**. 2024. Disponível em: <https://portal.ead.ufgd.edu.br/a-ead/>. Acesso em: 27 mar. 2024.

UFGD. **Sobre a UFGD**. 2023. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/setor/acessoainformacao/perguntas-frequentes>. Acesso em: 14 abr. 2024.

UFGD. **Cursos ofertados**. 2024. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/vestibular/processo-seletivo-vestibular-psv/cursos-ofertados>. Acesso em 12 jan. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. - 2. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO 1

Questionário enviado para as Universidades Federais do Brasil referente às informações sobre a gestão dos recursos dos Termos de Execução Descentralizada (TED's) e Acordos de Cooperação Técnica (ACT's) da Universidade Aberta do Brasil da Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (UAB/CAPES)

1) A Universidade possui vínculo com alguma Fundação de Apoio na gestão de projetos?

() sim () não

2) A Universidade possui parcerias por meio de Termos de Execução Descentralizada (TED) e Acordos de Cooperação Técnica (ACT) com a CAPES para ofertas de cursos a distância da Universidade Aberta do Brasil (UAB)?

() Sim () Não

3) Se a resposta anterior for sim, os recursos oriundos dos TED's ou ACT's da CAPES são geridos somente na Instituição ou é realizada a descentralização para uma fundação de apoio (caso exista) fazer a gestão de recursos?

4) Caso queira complementar as informações, utilize esse espaço.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO 2

Considerando que a Universidade possui parceria com a CAPES para oferta de cursos a distância da Universidade Aberta do Brasil (UAB) e os recursos recebidos são descentralizados para a gestão da fundação de apoio (total ou parcial):

- 1) A fundação de apoio contratada atende as expectativas da Universidade no que se refere à gestão dos recursos dos projetos?
() sim () não () parcialmente
- 2) Caso a resposta da pergunta anterior tenha sido não ou parcialmente, quais são as expectativas não atendidas?
- 3) Quais os fatores que motivam a Universidade a contratar a fundação de apoio para a gestão dos projetos? (pode assinalar mais de uma opção)
() agilidade na execução dos projetos
() transparência
() estrutura de recursos humanos insuficiente na Universidade para atender as demandas de execução dos projetos
() maior e melhor aproveitamento dos recursos descentralizados
() Outro(s) motivo(s): _____

- 4) Quais as principais vantagens para a Universidade em se realizar a contratação da fundação de apoio?
- 5) Quais as principais desvantagens para a Universidade em se realizar a contratação da fundação de apoio?

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO 3

Considerando que a Universidade possui vínculo com fundações de apoio e parceria com a UAB/CAPES na oferta de cursos a distância:

- 1) Qual o(s) motivo(s) para que a Universidade não realize a contratação da fundação de apoio para fazer a gestão dos recursos descentralizados pela CAPES para execução dos projetos? (pode assinalar mais de uma opção)
- ☐ falta de interesse da coordenação dos projetos
 - ☐ burocracia/dificuldades no processo de contratação
 - ☐ problemas relacionados à fundação de apoio
 - ☐ pagamento de despesas operacionais para a fundação
 - ☐ outros motivos. Quais? _____
- _____
- 2) A Universidade tem pretensão futura em realizar a contratação da fundação de apoio para a gestão de recursos de projetos?
- ☐ sim ☐ não

APÊNDICE D - RELAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS PESQUISADAS

Relação das Universidades Federais que receberam os questionários

Item	Instituição
01	UFPE – Universidade Federal de Pernambuco
02	UFSB - Universidade Federal do Sul da Bahia
03	UFMA – Fundação Universidade Federal do Maranhão
04	UFPA – Universidade Federal do Pará
05	UFPB – Universidade Federal da Paraíba
06	UFVJM – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
07	FURG – Fundação Universidade Federal do Rio Grande
08	UNIR - Fundação Universidade Federal de Rondônia
09	UNILAB – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
10	UFOB - Universidade Federal do Oeste da Bahia
11	UFSM – Universidade Federal de Santa Maria
12	UFC – Universidade Federal do Ceará
13	UFT – Fundação Universidade Federal do Tocantins
14	UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
15	UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro
16	UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul

Item	Instituição
17	UFSCar – Fundação Universidade Federal de São Carlos
18	UFU – Universidade Federal de Uberlândia
19	UFMS – Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
20	UFAC – Fundação Universidade Federal do Acre
21	UFCG – Universidade Federal de Campina Grande
22	FUNRei - Fundação Universidade Federal de São João Del Rei
23	UFCAT - Universidade Federal de Catalão
24	UFOPA – Universidade Federal do Oeste do Pará
25	UFLA – Universidade Federal de Lavras
26	UFG – Universidade Federal de Goiás
27	UFCSPA – Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
28	UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
29	UFERSA-RN – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
30	UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
31	UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro
32	UFRR – Fundação Universidade Federal de Roraima
33	UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
34	UNIPAMPA – Fundação Universidade Federal do Pampa

Item	Instituição
35	UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados
36	UFMT – Fundação Universidade Federal de Mato Grosso
37	UFV – Fundação Universidade Federal de Viçosa
38	UFAM – Fundação Universidade do Amazonas
39	UFPI – Fundação Universidade Federal do Piauí
40	UFJ - Universidade Federal de Jataí
41	UNB – Fundação Universidade de Brasília
42	UFAL – Universidade Federal de Alagoas
43	UFBA – Universidade Federal da Bahia
44	UFCA - Universidade Federal do Cariri
45	UNIVASF – Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco
46	UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco
47	UFAPE - Universidade Federal do Agreste de Pernambuco
48	UFDPAr - Universidade Federal do Delta do Parnaíba
49	UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
50	UFS – Fundação Universidade Federal de Sergipe
51	UNIFAP – Fundação Universidade Federal do Amapá
52	UFRA – Universidade Federal Rural da Amazônia

Item	Instituição
53	UNIFESSPA – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
54	UFNT - Universidade Federal do Norte do Tocantins
55	UFES – Universidade Federal do Espírito Santo
56	UNIFAL-MG – Universidade Federal de Alfenas
57	UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá
58	UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais
59	UFOP – Fundação Universidade Federal de Ouro Preto
60	UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo
61	UFABC – Fundação Universidade Federal do ABC
62	UNIRIO – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
63	UFF – Universidade Federal Fluminense
64	UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
65	UNILA – Universidade Federal da Integração Latino-Americana
66	UFPR – Universidade Federal do Paraná
67	UFPeL – Fundação Universidade Federal de Pelotas
68	UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora

Fonte: elaborado pela autora, com dados de Brasil (2023).

APÊNDICE E- PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO



PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA UMA UNIVERSIDADE FEDERAL NA CONTRATAÇÃO DE FUNDAÇÕES DE APOIO



DOURADOS - MS
JULHO 2025



Proposta de intervenção para uma Universidade Federal na contratação de fundações de apoio

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) Roberta Ferreira da Silva ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da Profa^a. Dr^a. Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Sumário

INTRODUÇÃO

04

PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA

05

OBJETIVOS

06

JUSTIFICATIVA

07

VANTAGENS

08

PROPOSTA DE RECOMENDAÇÃO

09

**RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE
INTERVENÇÃO**

11

REFERÊNCIAS

12

**PROTOCOLO DE RECEBIMENTO DO
PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO**

13

Introdução



As Universidades Federais no Brasil possuem autonomia financeira, patrimonial e didático-científica, garantida pela Constituição de 1988 e pela LDB de 1996. No entanto, na prática, essa autonomia é frequentemente cerceada por normas do governo federal, especialmente na gestão financeira, levando a um excesso de burocracia que impacta a eficiência.

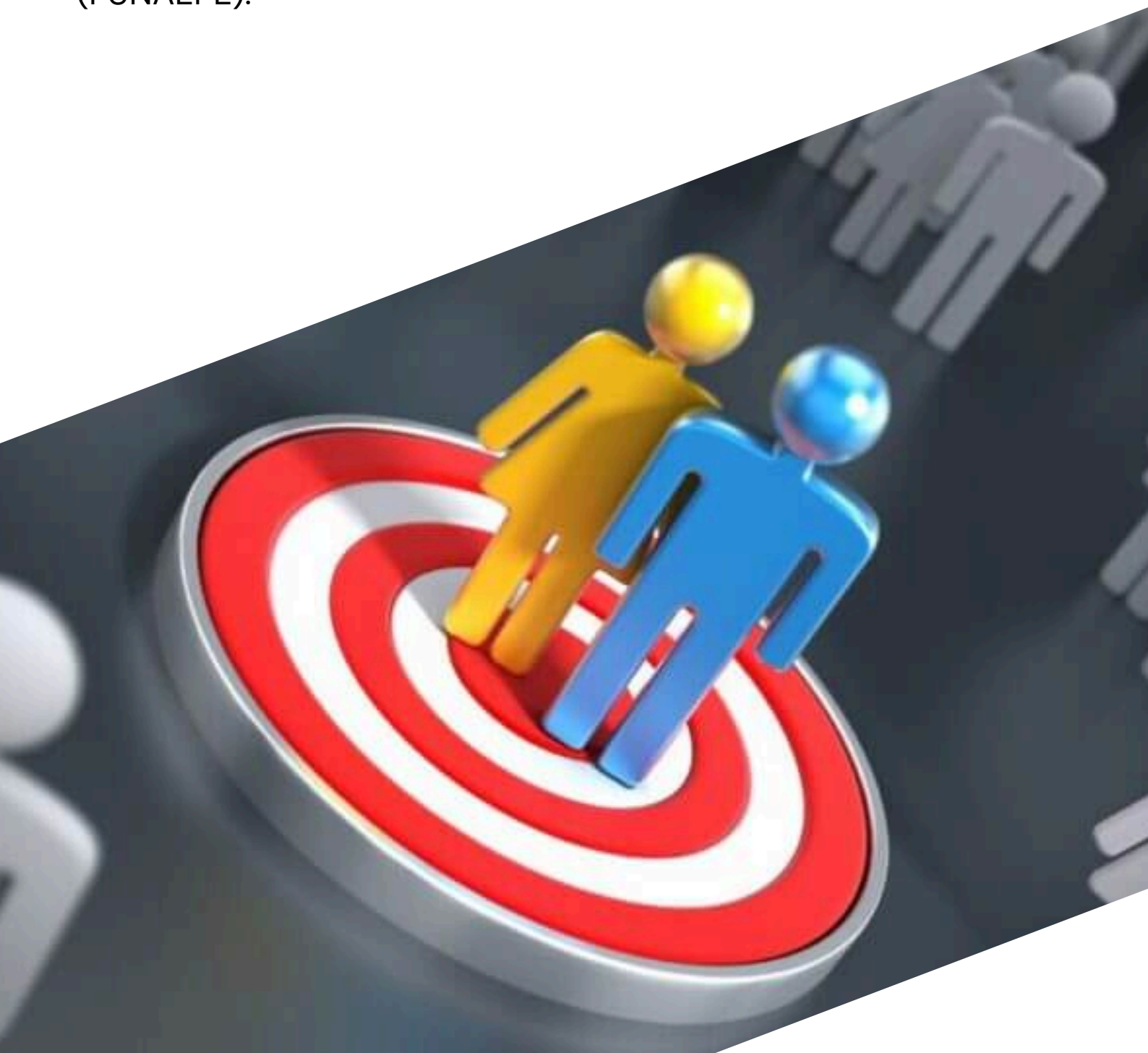
Para mitigar essa burocracia, surgem as fundações de apoio, instituições sem fins lucrativos que atuam como elo entre as universidades e o ambiente externo. Elas são essenciais para a captação e gestão de recursos, alocação de pessoal e materiais, e para a execução de projetos e programas, proporcionando maior flexibilidade e agilidade na gestão de verbas e atividades.

A Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), em Dourados-MS, é um exemplo. Criada em 2005 e expandida pelo REUNI, a UFGD é uma referência no ensino superior. Para gerenciar projetos complexos, como os de educação a distância em parceria com a CAPES (que já somam quase R\$ 4,7 milhões em recursos), a UFGD conta com o apoio da Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (FUNAEPE). A FUNAEPE gerencia 100% desses recursos, garantindo a agilidade e autonomia necessárias para o desenvolvimento dos projetos da universidade.

Este relatório apresenta uma proposta de recomendação para o processo de contratação das fundações de apoio na gestão de recursos dos projetos desenvolvidos em parceria com UAB/CAPES, tanto na UFGD como nas demais Instituições Federais de Ensino Superior do país.

Público-alvo da proposta

Esta proposta de intervenção tem como público-alvo a Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) e a Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (FUNAEPE).



OBJETIVOS

Este relatório é resultado de uma dissertação apresentada no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) por meio de uma pesquisa que abordou a seguinte questão: quais as vantagens que as Instituições Federais de Ensino Superior (Universidades Federais) obtêm ao contratar fundações de apoio para realizar a gestão de recursos descentralizados pelo programa UAB e pela CAPES na execução de projetos voltados à oferta de cursos na modalidade a distância?

Objetivo Geral	Objetivos específicos
Identificar as vantagens que as Universidades Federais obtêm ao contratar fundações de apoio para realizar a gestão de recursos descentralizados pela UAB/CAPES na execução de projetos voltados à oferta de cursos na modalidade a distância	Este trabalho Identificou fatores favoráveis e desfavoráveis nas contratações de fundações de apoio para a gestão desses projetos, diagnosticou a gestão de projetos UAB/CAPES específicos da UFGD via FUNAEPE e comparou a gestão de projetos com recursos UAB/CAPES realizada por uma fundação de apoio e por uma universidade pública federal.

Justificativa

A pesquisa se justifica com destaque para as dificuldades enfrentadas pelas Universidades Federais na execução de projetos. Essas dificuldades são causadas pela burocracia e exigências da legislação, que levam a atrasos na contratação de serviços, compras e pagamentos, resultando, por vezes, na perda ou devolução de recursos.

Outro fator considerado é a falta de servidores técnico-administrativos dedicados exclusivamente aos projetos. A pesquisa também aponta que, apesar do alto volume de recursos descentralizados, uma parcela significativa foi devolvida por impossibilidade de liquidação em tempo hábil, gerando prejuízos para a instituição e a comunidade acadêmica



Vantagens



A pesquisa demonstrou que a contratação de Fundações de Apoio é uma prática consolidada e benéfica, trazendo maior eficiência, agilidade e segurança na gestão de recursos. As principais vantagens identificadas incluem:

- **Agilidade na execução:** As fundações conseguem administrar os recursos de forma mais rápida, acelerando o cumprimento dos objetivos dos projetos, especialmente diante da morosidade dos processos licitatórios e da descentralização tardia dos recursos enfrentados pelas universidades;
- **Flexibilidade no remanejamento:** Há maior autonomia e flexibilidade para remanejar recursos já empenhados, adaptando-se às necessidades do projeto;
- **Segurança e transparência:** As fundações garantem maior segurança e transparência na aplicação de recursos, cumprindo as exigências legais nas prestações de contas;
- **Especialização técnica e insuficiência de recursos humanos:** As fundações suprem a insuficiência de recursos humanos internos e oferecem especialização administrativa;
- **Foco na produção de conhecimento:** Permite que as universidades concentrem seus esforços na produção de conhecimento e inovação.

Proposta de intervenção



Para otimizar a contratação de Fundações de Apoio e minimizar os desafios, sugere-se as seguintes ações:

- **Avaliação Criteriosa dos Custos Operacionais:** Antes da contratação, as universidades devem realizar uma análise detalhada dos custos operacionais das fundações, buscando negociar valores e garantir que a taxa cobrada esteja alinhada com o orçamento disponível e os benefícios esperados. Essa análise é crucial para projetos com orçamentos mais restritos.
- **Aprimoramento dos Processos de Contratação:** É fundamental que as universidades, em conjunto com as fundações, busquem simplificar e agilizar os processos burocráticos de contratação. Isso pode incluir a padronização de documentos, a implementação de sistemas digitais e a revisão de fluxos internos para reduzir a complexidade.



Proposta de intervenção



- **Monitoramento Contínuo da Performance:** As universidades devem estabelecer indicadores claros de desempenho para as fundações de apoio, monitorando de perto a agilidade na aquisição de materiais, na prestação de contas e na alocação contínua de recursos. Relatórios periódicos e reuniões de alinhamento são essenciais para identificar e corrigir possíveis gargalos.
- **Troca de Boas Práticas:** Incentivar a troca de experiências entre as Universidades Federais que contratam fundações de apoio pode ser valioso para identificar as melhores práticas, soluções para desafios comuns e formas de otimizar a relação com essas entidades.
- **Diálogo com Órgãos Reguladores:** É importante manter um diálogo contínuo com órgãos como a CAPES para discutir a adequação dos modelos de financiamento dos projetos e a flexibilidade na utilização dos recursos, a fim de minimizar a necessidade de remanejamentos complexos e devoluções.

Responsáveis pela proposta de intervenção



Roberta Ferreira da Silva

Técnica administrativa na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), lotada na Faculdade de Educação a Distância (Faead). Possui graduação em Administração e Especialização em Administração.



Prof^ª. Dr^ª. Maria Aparecida Farias de S. Nogueira

Atualmente é professora de nível superior da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) do Curso de Graduação em Ciências Contábeis e Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis, atuando principalmente nos seguintes temas: auditoria, ética, sustentabilidade, contabilidade ambiental, gestão ambiental e gestão pública.



Referências

CAMPOS, Laura de Fátima Fonseca; OLHER, Bruno Silva; COSTA, Ivy Silva. Atuação das Fundações de Apoio Às Instituições Federais de Ensino Superior: o estudo de caso da Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão Deputado Último de Carvalho, MG – Brasil. HOLOS, [S. l.], v. 6, p. 222–235, 2015. DOI: 10.15628/holos.2015.2691. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2691>. Acesso em: 13 mar. 2024.

PROTOCOLO DE RECEBIMENTO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

À

Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “título doPTT”, derivado da dissertação de mestrado “Contratação de fundações de apoio na gestão de recursos UAB/CAPES: um estudo de caso em uma universidade pública de Mato Grosso do Sul”, de autoria de Roberta Ferreira da Silva. Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD. A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um proposta de intervenção e seu propósito é “registrar o objetivo da proposta de intervenção”. Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “registrar o e-mail institucional da Coordenação”.

Dourados, MS 15 de julho de 2025.

Registro de recebimento
