

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA**

Luciano Cysne

**CONTRATAÇÃO DE PESSOAL PELAS FUNDAÇÕES DE  
APOIO: AÇÕES ESTRURANTES PARA IMPLANTAÇÃO DE  
UM SISTEMA DE PROVISÃO DOS CUSTOS RESCISÓRIOS DE  
PESSOAL, CONTRATADOS EM RIGIME CLT**

Dissertação submetida ao Programa de Pós Graduação em Administração Universitária, da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Marino Costa.

Florianópolis  
2013



Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Cysne, Luciano

Contratação de pessoal pelas fundações de apoio : Ações estruturantes para provisão dos custos rescisórios de pessoal, contratados em regime CLT. / Luciano Cysne ; orientador, Alexandre Marino Costa - Florianópolis, SC, 2013.

109 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Fundação de apoio. 3. Recursos humanos. 4. Custo de rescisão. I. Costa, Alexandre Marino. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Luciano Cysne

**CONTRATAÇÃO DE PESSOAL PELAS FUNDAÇÕES DE  
APOIO: AÇÕES ESTRURANTES PARA IMPLANTAÇÃO DE  
UM SISTEMA DE PROVISÃO DOS CUSTOS RESCISÓRIOS DE  
PESSOAL, CONTRATADOS EM RIGIME CLT**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração Universitária”, e aprovada em sua forma final pelo ao Programa de Pós Graduação em Administração Universitária, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 15 de julho de 2013.

---

Prof. Pedro Antônio Melo, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof., Alexandre Marino Costa, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Rogério Cid Bastos, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina





Este trabalho é dedicado aos meus  
filhos, esposa e meus queridos pais.



## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador.

Aos meus empregadores.

À minha família.

Aos meus colegas de trabalho.



No Japão, acreditamos que uma das coisas mais importantes numa companhia é o moral dos trabalhadores; se eles perdem seu entusiasmo pela empresa, esta talvez não sobreviva por muito tempo.

(Akio Morita, 1986)



## RESUMO

O presente trabalho visa estudar uma atividade específica dentro da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU), que é a contratação de pessoal em regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e o impacto financeiro desta atividade dentro da organização. Mais especificamente, será estudada a garantia de quitação das obrigações trabalhistas, quando da rescisão contratual do empregado, com a elaboração de ações estruturantes para sistematizar a apuração dessas obrigações. Sendo a fundação de apoio uma alternativa, para desenvolvimento de pesquisas e atividades de extensão, com a redução de certos entraves impostos pela administração pública, o aspecto financeiro e de sustentabilidade devem ser lavados em consideração durante a sua existência. Para tanto é de suma importância compreender as especificidades de cada projeto, a fim de dimensionar os recursos que serão utilizados, sejam eles materiais ou humanos. De um modo geral, organizações que trabalham com atividades que possuem começo, meio e fim bem definidos; no caso os projetos; precisam ter todos os custos apurados e os recursos financeiros assegurados. Sendo um estudo de caso, esta pesquisa está classificada como qualitativa descritiva, e para coleta dados foram realizadas entrevistas com os gestores da FAPEU, bem como com os gestores de uma organização que é considerada modelo para coleta de informações suplementares. Assim, analisando os dados com a utilização de uma matriz SWOT, foi observado que a FAPEU necessita aprimorar seus processos no que diz respeito a aproveitar a vontade dos gestores em mudar; estabelecer um marco regulatório; criação de manuais; explorar o potencial do capital humano da fundação; explorar o potencial dos novos sistemas implantados recentemente; melhorar o fluxo de informações internas e externas; aproximação com os órgãos de controle além da elaboração de planos de trabalho confiáveis, que considerem a sazonalidade de desembolso de despesas com pessoal; além outros aspectos que permeiam estes temas.

**Palavras-chave:** Fundação de apoio. Recursos humanos. Custo de rescisão.



## **ABSTRACT**

The present work aims to study a specific activity within the Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU), which is hiring staff under the Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), and the financial impact of this activity within the organization. More specifically, we will study the warranty settlement of labor obligations, upon termination of the employee, with the development of a model for the calculation of these obligations. Being the foundation to support an alternative to the development of research and extension activities, with the reduction of certain obstacles imposed by the government, the financial and sustainability should be taken into account during its existence. Therefore, it is of paramount importance to understand the specifics of each project in order to scale the resources that will be used, whether material or human. In general, organizations that work with activities that have a beginning, middle and end well defined, in the case projects, all costs need to be calculated and the financial resources provided. As a case study, this research is classified as descriptive qualitative, and collecting interviews were conducted with managers FAPEU, as well as managers of an organization that is considered a model for the collection of additional information. Thus, analyzing the data with the use of a SWOT matrix, it was observed that FAPEU needs to improve their processes with regard to harness the willingness of managers to change, establish a regulatory framework, creating manuals, exploring the potential of human capital foundation; explore the potential of new systems recently implemented, improve the flow of internal and external information; approach to the control units beyond the preparation of workplans reliable, consider the seasonality of disbursement of personnel expenses, besides other aspects that permeate these topics.

**Keywords:** Foundations. Human resources. Cost of termination.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dez sistemas indispensáveis para análise.....	70
Figura 2 - Distribuição dos sistemas da FAPEU.....	71
Figura 3 – Fluxo de apuração da PCR.....	72



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Áreas de ação .....	38
Quadro 2 - Principais atividades das áreas de PL a FAPEU .....	72
Quadro 3 - Matriz SWOT da FAPEU, relacionadas à PCRП .....	75
Quadro 4 - Problemas na documentação fornecida pelos setores da FAPEU, ao Setor de Prestação de Contas, à luz de Instrução Normativa 01/1997 .....	87



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Movimentação financeira por origem em R\$ .....	63
Tabela 2 - Holerite .....	73
Tabela 3 - Obtenção do percentual da PCRCP, com base num salário de R\$ 100,00 .....	74
Tabela 4 - Proposta de um novo modelo de composição da PRCP.....	83
Tabela 5 - Variação de remuneração mensal .....	84
Tabela 6 - Plano de trabalho demonstrando sazonalidade .....	88



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CLT - Consolidações das Leis do Trabalho  
CONFIES - Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica.  
FAPEU - Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária  
FEFA - Fórum Estadual de Fundações de Apoio  
FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço  
FIES - Financiamento da Educação Superior  
IFES - Federais de Ensino Superior  
INSS - Instituto Nacional de Seguridade Social  
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação  
PCRP - Provisão para Custos Rescisórios de Pessoal  
PL - Primeira Linha  
RPA - Contrato de Prestação de Serviço  
SSO - Serviço de Saúde Ocupacional  
TCU - Tribunal de Contas de União  
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>27</b>
1.1 TEMA PROBLEMA .....	28
1.2 OBJETIVOS .....	29
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>29</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>29</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	30
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	31
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>33</b>
2.1 DO SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES ÀS FUNDAÇÕES DE APOIO .....	33
<b>2.1.1 As origens das universidades brasileiras</b> .....	<b>33</b>
<b>2.1.2 A Indissociável Relação entre Ensino, Pesquisa e Extensão</b> .....	<b>34</b>
<b>2.1.3 Universidade e suas “Crises”</b> .....	<b>36</b>
<b>2.1.4 Fontes de Recursos nas Universidades Federais</b> .....	<b>39</b>
<b>2.1.5 As Organizações do Terceiro Setor</b> .....	<b>39</b>
<b>2.1.6 As Origens das Fundações de Apoio</b> .....	<b>41</b>
<b>2.1.7 A Alternativa pela Fundação de Apoio nas Universidades</b> .....	<b>43</b>
2.2 PESSOAS COMO UM RECURSO A SER CONSIDERADO .....	47
<b>2.2.1 Custo de Mão de Obra Direta e Indireta</b> .....	<b>51</b>
<b>2.2.2 Aspectos Legais da Gestão de Pessoas</b> .....	<b>52</b>
2.2.2.1 Conceito de Empregador e Empregado .....	53
2.2.2.2 Setor de Recursos Humanos ou Departamento Pessoal .....	53
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>55</b>
3.1 NATUREZA DA PESQUISA .....	55
3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	56
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	56
3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS .....	57
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	59
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>61</b>
4.1 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO .....	61
<b>4.1.1 Apresentação de Alguns Números da FAPEU</b> .....	<b>63</b>
<b>4.1.2 A Importância da FAPEU</b> .....	<b>63</b>
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	64
<b>4.2.1 A expectativa da Administração da FAPEU</b> .....	<b>64</b>
<b>4.2.2 A experiência da organização modelo</b> .....	<b>67</b>
4.3 SITUAÇÃO ATUAL DO SISTEMA DE PROVISÃO PARA CUSTOS RESCISÓRIOS DE PESSOAL CONTRATADO EM REGIME DA CLT .....	69

4.4 PONTOS CRUCIAIS PARA ELABORAÇÃO DO NOVO SISTEMA .....	75
4.4.1 Forças .....	75
4.4.2 Fraquezas .....	76
4.4.3 Oportunidades .....	77
4.4.4 Ameaças .....	77
4.5 AÇÕES ESTRUTURANTES .....	78
4.5.1 As Organizações e a Inovação .....	78
4.5.2 Ações Baseadas Na Matriz Swot .....	79
4.5.2.1 Ações Baseadas nas Oportunidades .....	79
4.5.2.2 Ações Baseadas nas Forças .....	80
4.5.2.3 Ações Baseadas nas Ameaças .....	85
4.5.2.4 Ações Baseadas nas Fraquezas.....	88
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>91</b>
5.1 CONCLUSÕES.....	91
5.2 RECOMENDAÇÕES DE NOVOS ESTUDOS.....	92
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO A – Relação de projetos com empregados contratados em regime de CLT, datada de 01/06/2013. ....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO B – Roteiro da Entrevista - FAPEU.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO C – Roteiro da Entrevista - Fundação Modelo.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO D - Itens que Compõe os Custos da Folha de Pagamento CLT, da Fundação Modelo.....</b>	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Dentro de um contexto da sociedade que exige cada vez mais, eficiência e eficácia das organizações ditas de serviço público, e porque não incluir as instituições do terceiro setor, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), agrupam como um *cluster* organizacional, uma série de entes apoiadores indispensáveis ao seu funcionamento. Estes entes apoiadores estão as chamadas fundações de apoio.

Tais entes precisam de alguma forma, entregar serviços de qualidade à entidade apoiada, sob pena de serem rejeitadas, ou até mesmo a entrar em processo de extinção.

É indiscutível que tais organizações como fomentadoras de parte das atividades de pesquisa e extensão realizadas dentro da IFES, dependem de grandes quantidades de recursos financeiros para as manterem. Partes desses recursos financeiros são utilizados para agregar as pessoas envolvidas em todo o processo, sejam eles engajados diretamente nas atividades, ou como suporte técnico e logístico.

Dentro das fundações de apoio, são contratados empregados pelo regime das Consolidações das Leis do Trabalho (CLT), que regula tal relação. Outros são estagiários regidos por legislação própria. Tais colaboradores são mantidos pela remuneração cobrada para administração dos projetos.

Nos projetos os colaboradores podem ser vinculados de diversas formas, sejam por pela CLT, estágio, bolsa ou pelo Contrato de Prestação de Serviço, mais conhecido como RPA.

A administração recursos humanos dentro dos projetos também geram custos, e quanto maior a complexidade, maior são estes custos. Podemos dizer que a contratação de pessoas em regime de CLT é o que traz maior custo aos projetos, pois oferecem mais garantias e benefícios aos colaborados, todos assegurados por Lei e Acordo Coletivo.

Esta pesquisa trata de uma atividade específica, dentro da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU), que é a contratação de pessoal em regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e o impacto financeiro desta atividade dentro da organização. Mais especificamente a garantia de quitação das obrigações trabalhistas, quando da rescisão contratual do empregado, “batizada” de Provisão para Custos Rescisórios de Pessoal (PCRP).

## 1.1 TEMA PROBLEMA

Atualmente o ambiente em que as organizações estão inseridas, exige que as mesmas alcancem e mantenham níveis de eficácia nunca antes solicitados, determinantes para a sua manutenção no meio. Assim as organizações devem adequar seus mecanismos, em busca de melhor competitividade além de processos que tornem seu dia-a-dia mais seguro e menos intrincado. Diferenciar-se em meio aos demais, torna-se uma tarefa primordial.

Realizando uma análise do setor onde as fundações de apoio estão incluídas, certos fatores são características próprias do negócio, especialmente a complexidade com que certas tarefas são realizadas. A atividade de gerenciar projetos seguramente é cercada de ocorrências únicas, que devem ser tratadas observando aspectos legais e éticos.

De fato a alternativa pela fundação de apoio, para desenvolvimento de pesquisas e atividades de extensão, tendem a reduzir certos entraves impostos pela administração pública, em busca da agilidade e flexibilidade de processos. Neste modelo a fundação de apoio preocupa-se com os aspectos financeiros e administrativos, enquanto o pesquisador reserva o seu tempo com o objetivo do projeto, ou seja, a preocupação esta nos fins e não nos meios.

Tendo em vista a gama de atividades executadas em um projeto, o apoio das fundações mostra-se uma solução vantajosa para o pesquisador. Entretanto riscos não são totalmente avaliados no momento da elaboração do projeto, como é o caso de ações trabalhistas que por ventura poderão ocorrer e que dependem do andamento do contrato de trabalho. Assim é de suma importância compreender a as especificidades de cada projeto, a fim de dimensionar os recursos que serão utilizados, sejam eles materiais ou humanos.

Especificamente em relação aos recursos humanos, é preciso identificar o tipo de mão de obra necessária, e os critérios para a seleção deste recurso. Na opção por contratação em regime da CLT, o cuidado com o planejamento orçamentário determina o máximo de segurança até o fim do projeto.

A intenção da presente pesquisa é apresentar as variáveis envolvidas na opção pela contratação de pessoal em regime de CLT, fazendo uma análise desses custos a fim de otimizar em termos orçamentários, a passagem de cada colaborador pelo projeto; neste caso chamado empregado; pois ao logo de um determinado período de tempo, os custos variam como poderá ser observado ao longo dos estudos.

Dentre os custos variáveis, estão as custas rescisórias, que são incorridas quando do desligamento do empregado. Tal desligamento poderá ocorrer durante o andamento do projeto, ou assim que o mesmo encerrar. Em cada momento, ou dependendo da forma como ocorra, os custos deste desligamento podem variar de forma absurda.

Não é comum que as empresas conservem uma reserva financeira específica para arcar com as custas rescisórias. Isso por um motivo muito simples: nunca existe a intenção de se demitir um empregado, pois o sucesso presumido da organização impede o administrador de analisar este ponto. Outro fator é o processo seletivo: a princípio aquele indivíduo foi o melhor dos melhores candidatos.

No entanto para organizações que trabalham com atividades que possuem começo, meio e fim bem definidos; no caso os projetos; estas precisam ter esses custos apurados e os recursos financeiros assegurados.

Diante de tudo o que foi exposto, o presente estudo tem a pretensão de encontrar uma resposta para a seguinte questão: de que forma pode ser apurada a provisão para quitação dos custos rescisórios de pessoal contratado em regime da CLT, lotados nos projetos apoiados pela fundação?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar um conjunto de ações estruturais, para apuração da provisão para quitação dos custos rescisórios de pessoal contratado, pelas Fundações de Apoio.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos temos:

- a) apresentar a organização em estudo e suas perspectivas de gestão de pessoas;
- b) descrever a situação do sistema atual de Provisão para Custos Rescisórios de Pessoal;
- c) relacionar os pontos cruciais para elaboração do sistema;
- d) apresentar um plano de ações estruturais visando a implementação do sistema.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Do ponto de vista de Gil (2008), escolher o problema de pesquisa no sentido de justificá-lo, leva-nos à refletir sobre a relevância, oportunidade e comprometimento do mesmo. Decidir sobre o que se deseja pesquisar, segundo Creswell (2010), é preocupar-se com aquilo que precisa ser tratado.

Em relação à presente pesquisa e no que diz respeito à sua relevância, a mesma procura trazer resultados positivos para a FAPEU, uma vez que esta busca um controle preciso sobre a passivo trabalhista dos empregados da fundação. A propósito, a falta de tal controle implica em prejuízos para a organização, uma vez que tais custos acabam ocorrendo de forma “oculta”, ao longo da execução dos projetos.

A pesquisa é oportuna, pois o presente pesquisador recebeu a tarefa de produzir um modelo a ser avaliado pelos profissionais envolvidos, levando em consideração que a legislação é um dos pontos cruciais para a presente pesquisa, uma vez que todos os processos relacionados às administração de pessoal nas fundações de apoio, estão apoiados na legalidade além do apelo por transparência na utilização dos recursos destinados para este fim.

É oportuno destacar que a ideia de uma fundação de apoio, está intimamente ligada à captação de recursos e a articulação de professores, alunos e membros da comunidade, formando uma espécie de rede de apoio às organizações oficialmente aptas para tal apoio.

De uma forma geral, podemos destacar que para um avanço da ciência e tecnologia no Brasil, é necessário revisar a maioria das normas que dizem respeito à relação entre o público e o privado, destas organizações, aprimorando tais normas no sentido de agilizar as aquisições e contratações relacionadas aos projetos de pesquisa e extensão administrados pelas fundações de apoio. Isso porque muitas pesquisa não podem aguardar os prazos estabelecidos por regulamento que não foram construídos, ou pensados para esta realidade.

Por fim em relação ao comprometimento, não restam dúvidas de que a partir do modelo, este evoluirá para métodos ou processos para testes de funcionamento e por fim a implantação do sistema de provisão para quitação de custos rescisórios. É importante destacar que a coalizão dominante da organização, encontra-se disposta a tratar o assunto com a implantação do sistema.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Há de se admitir que toda forma de pesquisa depende da qualidade das fontes consultadas, sejam elas primárias ou secundárias. A presente pesquisa, tem como base consultas em documentos internos da FAPEU, livros, artigos impressos e disponíveis na internet, entrega aos principais interessados, informações importantes para a tomada de decisão na área de administração de recursos humanos, especificamente os custos relacionados à contratação de pessoal em regime da CLT.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, mostrando antes de tudo, uma introdução ao tema que orienta o leitor sobre o que se pretende estudar, além de delimitar tal estudo. Também são apresentados os seus objetivos além da justificativa para a sua realização.

No segundo capítulo que corresponde a fundamentação teórica, é abordada a gestão universitária, suas principais mazelas ou dilemas, e sua relação com as fundações de apoio, que sendo organizações sociais, ou entes do terceiro setor, tem extrema importância para o andamento das atividades de pesquisa e extensão realizadas dentro das dependências das universidades. Estas últimas com diversas especificidades, especialmente no tratamento dos recursos humanos.

O capítulo seguinte; o terceiro do presente trabalho; mostra a metodologia empregada na pesquisa que se apresenta, estipulando de que forma foi realizada a análise, as características do estudo e o desenvolvimento da coleta e análise dos dados.

Para o quarto capítulo, temos o confronto da teoria com os dados coletados, correspondendo à análise ou aplicação das categorias de análise da presente pesquisa.

Por fim, o quinto capítulo resgata os objetivos apresentados, levando-nos a estipulação das conclusões alcançadas além do encaminhamento de sugestões para trabalhos futuros.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 DO SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES ÀS FUNDAÇÕES DE APOIO.**

O berço da universidade na concepção de Melo (2002), foi a Europa por volta do final século XI.

Estas instituições, que ainda não tinham o cunho de universidades, dedicavam-se ao “culto do saber universal”. Mais tarde por volta do século XIII, passaram a ser conhecidas como universidade. Nascida na Itália, França e Inglaterra, segundo Mendonça (2000), este modelo é o que perdura até os dias atuais.

Para Melo (2002), é difícil definir a data precisa de criação das universidades, mas a contemporaneidade das universidades de Bolonha, Paris e Oxford, são um ponto de referência para se estabelecer um período específico, e o mais interessante é que estas instituições existem até os tempos atuais.

Portanto a universidade para Mendonça (2000), é uma criação da civilização ocidental, que teve papel aglutinador da cultura medieval, sendo no século XIX um consolidador dos estados nacionais.

#### **2.1.1 As origens das universidades brasileiras**

O surgimento das instituições universitárias no Brasil, remontam a própria colonização do estado brasileiro. Fávero (2006), discute que o império português em conjunto com o próprios brasileiros não viam justificativa para a criação deste tipo de instituição na recém criada colônia, já que existiam na Europa, onde as elites poderiam ter facilmente acesso às mesmas.

No século XVI, os jesuítas fizeram uma tentativa de criar tal instituição, que foi logo negada pela Coroa portuguesa.

Existem registros, segundo Fávero (2006), que os que protagonizaram a Inconfidência Mineira tinham a intenção de criar instituições deste tipo.

A razão desta resistência por parte da Metrópole sobre a Colônia, residia no fato de que qualquer movimento no sentido de criar-se independência cultural e política na Colônia, seria extremamente prejudicial ao funcionamento de todo o sistema. Fávero (2006) lembra que apesar de todo este controle sobre a Colônia, foi permitida a criação apenas alguns cursos profissionalizantes sob controle da Monarquia.

Somente a partir de 1808, são criadas academias para a formação de profissionais para o funcionamento do Estado, que naquela época já se tornara complexo de administrar, onde no estado da Bahia foi criado o Curso Médico de Cirurgia da Bahia e no Rio de Janeiro a Escola Anatômica, Cirúrgica e Médica, todos por meio de decreto.

Por volta de 1810, foram implantadas as raízes do que seria mais tarde a Escola de Engenharia da UFRJ.

Os cursos jurídicos surgiram a partir de 1827, instalados no Convento de São Paulo e no Mosteiro de São Bento em Olinda. Sendo os pioneiros neste área, tiveram inegável influência na formação das elites, e na formação política imperial (MOREIRA, 1960, citado por FÁVERO, 2006).

Apesar de criados estes centros do saber, até o fim do período imperial não foram criadas quaisquer instituições com características das atuais universidades.

No entanto o imperador em uma de suas últimas manifestações no trono, propôs a constituição de duas universidades: uma no norte e outra no sul do país (FÁVERO, 2006, p. 21).

Com o fim do Império e criação da República, não se encerrou o “desinteresse” por parte do Governo em criar-se as chamadas universidades. Apesar disso, em função de uma série de movimentos dos estados, foram criadas universidades por iniciativa destes: 1909, Universidade Manaus; 1911, Universidade de São Paulo; 1912, Universidades do Paraná (MICHELOTTO, 2006, citado por FÁVERO, 2006).

Em 7 de dezembro de 1920, o então presidente Epitácio Pessoa instituiu a Universidade do Rio de Janeiro (URJ), em consequência do decreto Nº 11.530 de 1915, que discorre sobre a criação de uma universidade a partir da reunião da Escola Politécnica e a Escola de Medicina do Rio de Janeiro e a incorporação de uma das Faculdades Livres de Direito (FÁVERO, 2006, p. 21). Vale destacar que a URJ foi a primeira universidade criada pelo Governo Federal.

A partir deste marco histórico, foram iniciadas no século passado, as discussões sobre o desenho das universidades brasileiras, autonomia universitária e o modelo de universidade a ser adotado no Brasil.

### **2.1.2 A Indissociável Relação entre Ensino, Pesquisa e Extensão**

A universidade não pode de forma alguma estar isolada do mundo externo, resumindo suas atividades apenas ao ensino.

Atualmente observa-se que, em especial nas universidades públicas, a existência uma relação de troca de experiências com a sociedade, e é isso que caracteriza a indissociável relação entre ensino, pesquisa e extensão.

Para exemplificar, esta relação forma um tripé que deverá se equilibrar perfeitamente, dentro das limitações enfrentadas por cada instituição (GONÇALVES, 1972, citado por ARAÚJO ET. AL., 1998).

Cunha (1991) afirma que tudo que é ensinado, é fruto daquilo que se observou na prática, daí a importância da relação que as universidades tem para com a sociedade.

Na verdade é quase impossível existir a geração de conhecimento sem esta interação. Cunha (1991), diz que é importante também que este conhecimento volte para a sociedade para o seu benefício, não devendo, portanto, ficar guardando sob o risco de tornar-se obsoleto.

A educação que é apresentada nas universidades por Araujo et. al. (1998), é a integração de vários dados, ou conhecimentos anteriores, para a construção de um “novo conhecimento”.

Moraes (1998), apresenta o termo “multiversidade” cunhado por Clark Kerr, para os novos tipos de universidades que são de certa forma “usadas” pela sociedade. Clark Kerr, foi reitor da Universidade da Califórnia nos anos 60, e afirma que a “multiversidade” possui “várias almas, várias metas, vários senhores, várias comunidades ou várias clientelas”. Destaca também que com este modelo, ocorrem vários problemas, dentre eles a transformação do professor e pesquisador para outra figura que é do consultor e administrador, sendo que a atividade de ensino acaba sendo relegada a segundo plano ou quase não sendo exercida. Seguem comentários de Moraes (1998):

O trabalho de consultoria e outras fontes de renda adicional teriam dado origem ao chamado "professor rico", uma categoria que realmente talvez incluía alguns, mas nunca todos os docentes. Some-se a isto o fato de muitos docentes, com seus assistentes de pesquisa e assistentes de ensino, laboratórios, centros, núcleos especiais, departamentos e institutos, transformaram-se em administradores - administradores acadêmicos ou administradores de fundações e projetos, cuja vida é determinada muito longe da universidade, em alguma coisa que alguns chamam de "comunidade", "sociedade", ou mesmo de "mercado", conforme

as preferências ou os graus de dissimulação exigidos pelas conveniências... As atividades de alguns desses professores são várias e nelas o ensino não é certamente a principal. A descrição que faço (em grande medida a partir dos comentários de Kerr) não é necessária nem completamente crítica, embora possa parecer, pela crueza da situação: algumas dessas mudanças vieram para ficar.

De toda forma conceituar ensino, pesquisa e extensão, na visão de Melo (2002), seria difícil demais em poucas palavras, no entanto, bastaria dizer que a tal “indissociabilidade” que existe entre elas, perderia o efeito se tentássemos tratá-las de forma isolada.

### **2.1.3 Universidade e suas “Crises”**

Apresenta-se a nós um mundo em cada vez mais complexo, com choques entre as diversas culturas e com tendência de segregação entre as diversas formas de pensar e agir. É neste ambiente de “desvendamento” que a atuação da universidade é testada, buscando a solidariedade ou pelo menos a compreensão de que as diferenças são possíveis e a convivência pode ser admitida.

Um ideal de universidade voltada para o século XXI, é proposto por Santos (2005), uma universidade nova, voltada para a sua razão de existir. Antes disso ele destaca que a universidade passa por 3 crises:

- a) crise de hegemonia;
- b) crise de legitimidade e;
- c) crise institucional.

Recordando os ensinamentos de Chauí (2011), explicando que talvez o cerne disso tudo seja o fato de que o Estado veja a educação como um gasto e não um investimento. As ideias de Santos (2005), nos conduzem a uma reflexão prazerosa, uma vez que além deste apontar os problemas; ou as crises; ele nos apresenta as propostas para a sua resolução. Não seria demais relatar o conteúdo dessas crises, mas a princípio destaca-se ser difícil hoje as universidades estarem afastadas dos fatos motivadores das mesmas.

A crise de hegemonia consiste no dilema em que a universidade vive em atuar dentro das suas funções reais impostas pelo mercado,

frente às suas funções básicas de formação de indivíduos com senso crítico, além da grande fonte cultural que ela representa.

Em relação à crise de legitimidade, apresenta-se a universidade que não dá oportunidade para aqueles que estão à sua volta, oferecendo uma maior aproximação para obtenção, de forma democrática ao que é produzido em seu interior. É a falta de integração com a sociedade já tratada anteriormente. Isso também ocorre para os que se encontram dentro dela, uma vez que os saberes são hierarquizados.

Já em relação à crise institucional, a autonomia perseguida pelas universidades, se contrapõe ao forte apelo para que as mesmas tenham que se submeter à eficácia imposta pelo mercado. Santos (2005) expõe que a universidade nos últimos anos, por estar exposta ao mundo globalizado, teve o seu princípio de bem público “delapidado”, passando a servir aos interesses do mercado.

Caso se pense que apenas o Estado é responsável por alterar este quadro, pode-se estar cometendo um engano, pois segundo Santos (2005), todos somos responsáveis, inclusive a própria universidade criadora de muitos dos problemas relacionados a ela. A partir daí questiona-se sobre o que fazer para alterar esta situação. Santos (2005) nos apresenta as seguintes soluções sobre a reforma da universidade:

- a) enfrentar o novo com o novo - a universidade deve criar novas formas de trabalho, pois o que passou não pode ser alterado. Os benefícios da universidade não atingirão a todos, assim, o ensino, a pesquisa e a extensão, devem ser repensados para solucionarem os problemas da coletividade;
- b) lutar pela definição da crise - a crise deve ser identificada para poder ser atacada. Sem esse princípio básico da Administração, que faz parte do planejamento, a universidade se compara à um navio que navega sem uma bússola. Então a reforma não está sendo engendrada contra a universidade, e esta deve estar ciente deste fato;
- c) lutar pela definição da universidade - diante o quadro concebido no século XX, as universidades assumiram papéis diversos aos seus princípios. Os mais lucrativos, ou traziam mais retorno financeiro, foram absorvidos com mais rapidez. Além disso, as universidades existem em função do ensino, pesquisa e extensão juntos dentro da instituição. Universidade que tem a pesquisa ou a extensão

apenas no papel, não pode receber título de Universidade.  
 E;  
 d) reconquistar a legitimidade - para reconquistar a legitimidade Santos (2005) apresenta 7 áreas de ação detalhadas no quadro 1.

Quadro 1 – Áreas de ação

Áreas de ação	Formas
Acesso	já que as expectativas de acesso não foram conseguidas, a universidade deve alterar as formas convencionais de acesso. Também deve garantir a permanência dos alunos na instituição. Fazer um exame de consciência também é importante para reconhecer que ela mesma provoca a exclusão
Pesquisa-ação	o resultado da pesquisa deve ser revertido para um fim útil e para o bem da coletividade
Extensão	Está sendo utilizado como prestação de serviço e pode ser uma forma discreta de privatização
Ecologia de saberes	é considerada a extensão ao contrário, com a interferência da sociedade na universidade
Universidade e escola pública	aproximar estas, pois são interdependentes
Universidade e indústria	as universidades devem se unir a indústria em função da pesquisa, mas não devem tê-las como fonte de financiamento
reforço da responsabilidade social da universidade	a universidade não é isolada da sociedade, ela deve reforçar o seu vínculo com esta

Fonte: Santos (2005)

A consciência de que a universidade perdeu a hegemonia, e a concentração de esforços na conquista da legitimidade, construirão de fato uma universidade do século XXI.

### **2.1.4 Fontes de Recursos nas Universidades Federais**

As fontes de recursos para as universidades federais, são garantidas pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) (MELO, 2002).

Para Freitas (2006), a administração financeira das universidades federais é conduzida pelo Governo Federal, que define através do orçamento de cada instituição, o montante destinado em cada ano para a consecução de suas atividades.

Os repasses estão divididos entre recursos da União e de Convênios com outros órgãos federais (QUINTANA, 2005, apud. FREITAS, 2006).

Freitas (2006), em estudo realizado no ano de 2004 com as universidades federais de todo o país, pode constatar que em média estas gastam 82,86% dos recursos recebidos, com pessoal e encargos sociais.

Também não faltam propostas, como o modelo das universidades estaduais paulistas, que buscaram fontes de alternativas de financiamento, frente a decretação de sua autonomia financeira em 1989 (MACHADO, 1999, apud. FREITAS, 2006).

### **2.1.5 As Organizações do Terceiro Setor**

Com um grande papel no fomento às pesquisas, e motivo de discussões nos últimos anos, as organizações sem fins lucrativos mostram sua importância à sociedade, em especial as fundações de apoio às instituições de ensino superior brasileiras.

Para que se tenha um melhor entendimento, considera-se conveniente delimitar os setores da sociedade, na concepção de Salomon (apud. OLIVEIRA; ROMÃO, 2006), e posteriormente caracterizar o Terceiro Setor, segundo o mesmo autor, em seu aspecto jurídico, além do posicionamento de uma fundação de apoio neste.

O Primeiro Setor está representado pelo Estado que ocupa-se diretamente às questões relacionadas à sociedade: saúde, educação, segurança, governo central, etc.

No Segundo Setor são apresentadas todas as organizações privadas, com seus interesses próprios, com a clássica máxima de que visam acima de tudo o lucro.

Ambos estes setores para Paes (2006), sempre tiveram uma convivência tumultuada, em função de seus limites de atuação. Nessa

confusão, apenas alguns membros da sociedade levam vantagem quando ambos chegam a um acordo.

Para chegarmos a um denominador comum, podemos dizer que o Terceiro Setor combina as características dos demais Setores.

Na concepção de Paes (2006), o Terceiro Setor coloca os objetivos sociais à frente dos econômicos, congregando uma série de instituições tais como: instituições de caridade, religiosas, comunitárias, sindicatos, associações profissionais e fundações. Além disso, o Terceiro Setor é composto por uma série de finalidades próprias do governo, auxiliando este na consecução de suas obrigações, não se constituindo, no entanto parte deste.

Paes (2006, p. 122), assim conceitua:

Podemos, assim, conceituar o Terceiro Setor como o conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando ao seu aperfeiçoamento.

Para Oliveira (2007), apesar do grande controle governamental que é feito sobre as instituições do Terceiro Setor, muitas destas desviam-se de suas funções, fazendo mau uso dos recursos que para elas são dirigidos. Assim existe a necessidade de uma vigilância constante, por parte dos órgãos de controle, para que as mesmas atuem com a transparência que se espera, por meio de auditorias internas e externas, além de uma avaliação de seu posicionamento na sociedade, ou a importância de sua existência.

Segundo Drucker (1994), uma organização do Terceiro Setor tem início com a ideia da missão organizacional, que precisa ser operacional ao invés de ser de uma intenção de missão utópica, factível apenas na ficção. Pois há de se lembrar de que as organizações do Terceiro Setor tem a função de provocar uma mudança de comportamento da sociedade. Assim a importância da missão está na ação correta a ser efetivada, e não na beleza de sua declaração de missão. Drucker (1994) cita a missão equivocada, invocada por um hospital que declarava que existia para “cuidar da saúde”. Na verdade a missão de um hospital é cuidar das doenças do corpo e da mente, pois quem cuida da saúde somos nós mesmos, cultivando hábitos saudáveis.

O Terceiro Setor no Brasil, de acordo com Alves (2006), tem sua história contada em paralelo com a constituição de 1824. Naquela época falava-se do “princípio da solidariedade humana”, onde se delegava responsabilidade na participação de assuntos que eram de exclusividade do Estado às associações profissionais e aos sindicatos.

O assunto evolui na Constituição de 1937, já que esta permitiu que o Estado contribuísse com a execução das atividades das entidades dos Terceiro Setor, destinando as estas recursos financeiros. Em 1946, a partir de uma nova Constituição revisada, o Estado permite que empresas privadas tenham incentivos fiscais para contribuir com ações de educação e assistência social.

A participação da iniciativa privada nos assuntos relacionados à sociedade, onde antes somente o Estado tratava, foi coroada com a Constituição de 1988. Foi também nesta época que o assunto Terceiro Setor foi tratado juridicamente. Souza (apud. OLIVEIRA; ROMÃO, 2006), escreve sobre o Terceiro Setor:

O Terceiro Setor é, no nosso sentir, de acordo com o percurso evolutivo dos movimentos constitucionais brasileiros e, sobretudo, com a Constituição Federal de 1988, toda ação, sem intuito lucrativo, praticada por pessoa física ou jurídica de natureza privada, com expressão de participação popular, que tenha por finalidade a promoção de um direito social e seus princípios.

Está bem claro para Oliveira (2007), que o Estado brasileiro através da Constituição de 1988, definiu a participação do Terceiro Setor ou da iniciativa privada em seus assuntos. No entanto, a mesma constituição não afirma que tais entidades com objetivos sociais sejam necessariamente sem fins lucrativos.

### **2.1.6 As Origens das Fundações de Apoio**

No sentido de orientar dentro da Gestão Universitária, a participação de das fundações de apoio, como organizações do terceiro setor, no desenvolvimento das atividades acadêmicas, buscam-se argumentos históricos para tal.

Apesar de distanciadas de seu objetivo filantrópico, as organizações do terceiro setor no formato de fundações de apoio, têm uma participação importante neste meio. Pois com o passar dos anos os

principais nomes da pesquisa científica e da extensão universitária, além de seus discípulos, têm descoberto as fundações de apoio como instrumentos administração de diversos recursos necessários ao desenvolvimento de projetos, iniciados pelas universidades. É a fuga aos entraves das organizações públicas, apresentando um importante papel de assistência aos projetos conduzidos por centenas de discentes e de docentes.

As fundações em geral tem suas origens na solidariedade humana. Paes (2006) explica que desde os primeiros registros da humanidade, os homens destinavam parte de seus bens a execução de uma finalidade social. O conceito de fundação tem origem no antigo Egito, onde as primeiras ações filantrópicas puderam ser observadas. Mais tarde na Grécia, seus princípios foram consolidados.

Na Grécia era proibido que as escolas de filósofos fundassem associações, com o temor de que tais organizações alterassem a ordem pública. Este problema fora resolvido quando Epicuro, filósofo grego, deixou parte de seus bens a dois de seus herdeiros, tendo o compromisso destes de que agissem da mesma maneira quando falecessem. Assim aquele bem tornava-se de uso comum ao grupo de cidadãos, sem que o estado pudesse interferir, caracterizando a disposição de bens em prol de um fim (PAES, 2006).

Quando da conquista da Grécia, os romanos definiram os moldes das fundações como as conhecemos hoje. Em seus primeiros registros, as atividades destas instituições tinham como base o culto funerário, a distribuição de alimentos, o auxílio às crianças pobres e aos jogos.

Paes (2006), disserta que apesar do direito romano permitir apenas a atribuição de personalidade jurídica às associações, admitia que existissem um patrimônio a serviço de um determinado fim, característica principal das fundações.

Del Campo (apud. PAES, 2006), em busca do ponto de partida da história da personalidade jurídica de uma fundação dos dias atuais, declara que não foi de Roma a criação deste conceito e sim de Bizâncio, uma vez que o cristianismo ao se sobrepôr ao Império Romano, proporcionou o aparecimento de uma série de instituições, como hospitais, orfanatos e asilos. Tais estabelecimentos eram chamados de *piae causae*.

A pressão causada pelo aumento da quantidade destas instituições forçou o Império Romano a alterar suas Leis, permitindo a fundação das mesmas. Assim sendo, não necessitariam mais estar sob a proteção da Igreja e seguiriam suas atividades com uma certa autonomia, ainda que estivessem sob as ordens do Bispo daquela localidade.

Como *piae causae*, baseadas na Lei Imperial Romana, poderiam receber doações e adquirir patrimônio. No entanto ainda existia uma diferença em relação as fundações atuais, justamente o fato de que seu patrimônio voltado a uma determinada finalidade não possuía independência, permanecendo vinculado à quem instituiu a *piae causae*.

Com o surgimento dos estados nacionais, as entidades *piae causae* perderam sua força, e foi na Idade Moderna que as fundações puderam se estabelecer como entidades dotadas de personalidade que a tornassem independentes daqueles que as instituíram.

Durante os governos socialistas pelo mundo, as fundações perderam sua função e desapareceram, visto que era exclusivamente o Estado que provia todo o auxílio aos necessitados. Este modelo ainda persiste nas nações socialistas.

No Brasil, segundo Paes (2006), foi Romão de Matos Duarte quem em 1738, separou parte de seus bens para criação de um fundo para o atendimento aos expostos na “roda dos enjeitados”, na Santa Casa de Misericórdia do Rio de Janeiro. Esta roda giratória era utilizada para depositar crianças de famílias que não possuíam condições de prover sustento. Ela permitia que quem as depositasse não fosse identificado.

Este foi o primórdio da Fundação Romão de Matos Duarte, que apoiava os órfãos do Rio de Janeiro, funcionando paralelamente a Santa Casa do Rio.

O conceito apresentado inicialmente na Santa Casa de Misericórdia do Rio de Janeiro, espalhou-se pelo restante do país, adaptando-se às subsequentes alterações na legislação, até a instituição do Novo Código Civil brasileiro com a Lei 10.406 de 10 de Janeiro de 2002.

### **2.1.7 A Alternativa pela Fundação de Apoio nas Universidades**

Não perdendo de vista a essência da presente pesquisa, o autor coloca-se em busca da importância da organização fundação de apoio para as Universidades Federais. E também, é importante ressaltar, que é necessário um regramento mais aprofundado sobre tal assunto, uma vez que existe o entendimento consolidado de que a fundação de apoio é uma organização que, engajada na missão das instituições federais de ensino superior, promove o seu fortalecimento por meio dos seus programas, projetos e pesquisas científicas e tecnológicas.

Dentro da ideia de que a fundação de apoio vem para provocar uma mudança nas bases sociais em um determinado espaço, bem como

a transformação desse meio, vem também auxiliar a instituição de ensino apoiada, em sua missão como instituição inserida neste meio social. A fundação de apoio serve de canal de ligação entre a organização universidade e a sociedade, auxiliando-a no cumprimento de seu papel social, pois além de praticar o ensino, pesquisa e extensão, a universidade cumpre com a obrigação de ser socialmente responsável por seu meio, pois não se isola da sociedade, se apresentando apenas por meio de seus programas.

De fato o surgimento de inúmeras fundações de apoio, relaciona-se com a consolidação dessas organizações em um campo pouco procurado, fértil do ponto de vista social.

Pessoas imbuídas de grande iniciativa erguem organizações de puro interesse público e do bem comum. Caracterizadas como organizações do Terceiro Setor, revoluciona o meio político-social, representando uma oxigenação das relações existentes entre esses meios. Não há de se negar que a apresentação desses organismos demonstra uma forma de colaboração entre o Estado e a sociedade trazendo benefícios concretos à sociedade (ROCHA, 2012).

Diante de uma sociedade que busca e está preocupada com sua identidade, onde a diversidade e as diferenças precisam ser entendidas e respeitadas, a falta de iniciativas tanto do estado, como dos cidadãos, especialmente pela falta de corpo ou significância política, determinam os pontos cruciais de surgimento de organismos dispostos a contribuir de forma agregadora. As fundações de apoio identificam-se muito com esta forma, construindo a sua identidade de atuação, buscando orientação às diversas iniciativas ou ações que poderão executar em conjunto com as suas instituições apoiadas. Neste caso específico as universidades públicas. É muito importante destacar que estrategicamente tanto a visão, como a missão das fundações de apoio devem estar orientadas para a razão pela qual foram instituídas, ou sua “razão social” (SEQUEIROS, 2000).

As fundações de apoio devem contribuir para promover a democracia e a cidadania. Assim todos os atos das fundações devem estar voltados para a modificação das formas de agir e pensar. Como função principal das fundações de apoio apresenta-se a transformação de projetos em ações.

Dentro das universidades, as fundações de apoio podem contribuir de modo que a sociedade organizada possa ter autonomia na resolução de suas pendências, dentro de um espírito democrático e sem conflitos. No entanto não podemos negar que nossa sociedade com

diferentes interesses, ainda resiste às tentativas de convivência harmônica e pacífica (TORO, 2005).

Na concepção de Rocha (2012), outra função das fundações é ser um facilitador da democracia cultural, possibilitando que diferentes símbolos da diversidade possam competir em condições de igualdade. Esta perspectiva instrui os setores populares e possibilita melhor qualidade de vida.

Um papel importante das Universidades é o de contribuir com a sociedade por meio de atividades não rentáveis. Organizações, movimentos sociais, comunidades locais ou regionais recebem algum benefício oriundo de atividades chamadas atividades de extensão ou extensão universitária. Santos (2005), define extensão universitária como definição e execução de projetos e programas com participação ativa da comunidade no envolvimento de problemas cuja solução trará benefício para mesma. Assim unem-se interesses sociais e interesses científicos dos pesquisadores para a satisfação de necessidades dos grupos sociais (SANTOS, 2005).

Uma importante mudança tem ocorrido na forma de comunicação. O compartilhamento do insumo produzido (conhecimento, saberes, recursos e equipamentos) precisa ser compartilhado entre professores, estudantes e comunidade, constituindo a partir daí as redes. Isso implica numa mudança de mentalidade, fazendo com que as universidades; que eram desenhadas para funcionar como unidades autônomas e autossuficientes; passem a inteirar com outras unidades. A concretização de uma cultura de rede fortalece a universidade ao possibilitar a “polivalência” e a descentralização. As fundações podem imprimir um papel importante na consolidação destas redes, participando ativamente das articulações entre as universidades públicas e empresas, movimentos sociais (ALMEIDA FILHO, SANTOS, 2008).

É inevitável comentar que a integração comunidade e desenvolvimento científico e tecnológico são mediados pelas fundações. As fundações trazem demandas sociais para as universidades e levam o conhecimento e a tecnologia desenvolvida nas universidades para sociedade.

Em relação aos recursos destinados à pesquisa, estes não estão explicitamente destinados; ou garantidos; no orçamento das universidades federais. Em sua maior parte este orçamento é elaborado no sentido de garantir a manutenção básica de suas atividades, sendo as pesquisas ocorrendo quase que em conjunto com o ensino.

As universidades brasileiras em se tratando de produção científica, estão muito aquém em relação as mais conceituadas instituições de países desenvolvidos. Isso é um reflexo da falta de investimentos nestas instituições (GUERRA, 1993, apud MELO, 2002).

Como saída para este “desinteresse” governamental, estas instituições, em grande parte por iniciativa de seu corpo docente, buscam cooperação com agentes da sociedade ou órgãos de fomento do próprio governo.

No entanto, para que tal cooperação possa ser concretizada, um agente de intermediação para tal processo deverá estar presente. Melo (2002) relaciona os principais agentes e os chama de mecanismos de interface:

- a) agentes da universidade;
- b) agentes empresariais, e;
- c) agentes governamentais.

Ao retornar a questão das universidades públicas, é indiscutível que estas em todo o Brasil, em especial as universidades federais, são grandes celeiros para as produções científicas e tecnológicas, em todas as áreas. Estas produções são realizadas à custa de um grande volume de recursos financeiros, que hoje tem origem principalmente do seu próprio orçamento, de órgãos de fomento e de empresas privadas.

Observa-se também um grande interesse por parte do Governo Federal, em fortalecer suas universidades públicas, com a criação de novos campi, estruturação e aparelhagem dos já existentes, contratação de pessoal docente e técnicos administrativos. O governo federal também oferece oportunidades de ingresso em universidades privadas, através de seus programas de financiamento, como é o caso do Financiamento da Educação Superior (FIES).

Assim encontra-se as Fundações de Apoio que auxiliam as universidades públicas no desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão, caracterizando-se como facilitadoras no processo de gestão administrativa e financeira de tais projetos, uma vez que sua estrutura e capacidade técnica, garantem agilidade aos processos, diante dos entraves da administração pública.

Devido ao seu papel essencial nas atividades, principalmente às de pesquisa e extensão, a gestão das fundações e dos órgãos de apoio influenciam diretamente os resultados das universidades públicas e, de forma semelhante, a fundação é influenciada pela dinâmica das universidades. Apesar de ter uma estrutura independente das

universidades públicas, os processos das fundações foram moldados a partir das demandas oriundas da universidade. Além de parte do corpo funcional das fundações têm algum elo com as universidades, de modo a incorporar em sua estrutura vícios de trabalho que resultam a baixa eficiência em seus resultados.

O presente trabalho propõe, utilizando-se de instrumentos oriundos da Administração Financeira, para melhoria no processo apuração da provisão para quitação dos custos rescisórios de pessoal contratado pela FAPEU. Com o aprimoramento nesses processos, espera-se uma melhoraria no desempenho da organização, reduzindo a perda oportunidades de parceria e convênios, diretamente envolvidos com a pesquisa e a extensão da UFSC. Espera-se ao final deste trabalho, a elaboração de proposições de análise e soluções que dinamizem o processo, resultando em uma maior eficiência e eficácia para a FAPEU e, conseqüentemente, para a UFSC.

## 2.2 PESSOAS COMO UM RECURSO A SER CONSIDERADO

Levando em consideração que as pessoas são recursos imprescindíveis para a atividade econômica, observa-se a importância de se estudar os recursos humanos.

A administração destes recursos abrange técnicas e ferramentas que possibilitam o desenvolvimento e a motivação dos humanos envolvidos na organização. As organizações estão em constante mudança social, econômica e tecnológica e as pessoas tem que se adaptar a estas mudanças, logo, cabe a organização uma administração voltada aos recursos humanos uma vez que deles depende a qualidade agregada aos produtos ou serviços. Pessoas altamente motivadas e com alto nível de qualidade, provavelmente gerarão produtos ou serviços também de qualidade (VROOM, 1997).

Apesar deste cenário, muitas organizações ainda possuem modelos de gestão que não favorecem uma maior aproximação com seus colaboradores cumprindo apenas com os aspectos legais desta relação. Nestas organizações costumam existir altos índices de rotatividade, absenteísmo, retrabalho, desperdício de materiais e acidentes ocupacionais. Assim a insatisfação é maior e as condições de trabalho não são as melhores.

As empresas mais modernas estão preocupadas em investir no capital humano por meio de treinamentos, proporcionando aos seus colaboradores, maior autoconhecimento, autodesenvolvimento, maior

capacidade de trabalho em equipes multidisciplinares e melhorando as condições dos postos trabalho (DRUCKER, 1981).

Podemos definir administração de recursos humanos como “função da administração que lida com recrutamento, colocação treinamento e desenvolvimento dos membros da organização” (STONER; FREEMAN, 1999). A qualidade das decisões formadas pelas relações de trabalho, influenciam na capacidade da organização atingir seus objetivos.

Os gestores de recursos humanos devem encontrar maneiras de atrair funcionários qualificados a partir de uma fonte cada vez mais reduzida de recursos disponíveis. Acima de tudo, o departamento de recursos humanos mantém os postos de trabalho para as operações da organização; em todos os níveis; facilitando a integração das pessoas com a cultura e experiência da organização, a fim de que trabalhem e cooperem na realização dos objetivos comuns.

De acordo com Chiavenatto (1999), existem seis processos na gestão de pessoas:

- 1) agregar pessoas, com os processos de recrutamento e seleção;
- 2) aplicar pessoas, desenhando os cargos e avaliando o desempenho;
- 3) recompensar pessoas, remunerando e provendo benefícios;
- 4) desenvolver pessoas, treinando e implantando políticas de treinamento e comunicação;
- 5) manter pessoas, oferecendo higiene, segurança, qualidade de vida, etc;
- 6) monitorar pessoas, mantendo sistemas de controle.

Por outro lado temos a questão financeira que nos levam a análise dos custos destes recursos para a organização. É claro que planejamento e o controle eficaz dos custos do trabalho são ingredientes essenciais para um melhor planejamento das atividades organizacionais, compreendendo todas as despesas relacionadas aos colaboradores.

A área do conhecimento relacionado às finanças vem se adaptando às drásticas mudanças ocorridas, dos últimos tempos em termos globais. Assim conhecer sobre finanças torna-se a cada ano, uma tarefa essencial para as pessoas que desejam tomar à direção de um negócio.

Neste sentido Gitman (2001), define finanças como sendo o processo de gerenciamento de fundos, ligando as instituições, os mercados e os instrumentos para a transferência de dinheiro.

Diretamente ligado ao nosso objeto de estudo Hoji (2004), assevera que a geração de lucro baseado em uma boa administração financeira; também para as empresas públicas; é bastante importante, pois promove uma ampliação dos serviços prestados por estas.

Johnson (1974), pondera que dentro da administração financeira, o administrador financeiro é o elo vital no processo de distribuição de recursos.

Analisar da ótica financeira traz formas de tomadas de decisões de investimentos mais precisas.

De forma geral podemos concluir que uma boa administração financeira, maximiza os resultados financeiros oriundos de uma atividade empresarial.

Gerir de forma correta uma organização, permite uma melhor visualização da situação presente da organização, com o objetivo de perpetuar; ou pelo menos; abreviar ao máximo a sua insolvência.

Para Gitman (2001), esta forma de gerir depende muito do tamanho da organização. Empresas pequenas costumam ter a função financeira ligada ao departamento de contabilidade. Já as empresas mais robustas separam esta função, ligando a mesma à diretoria da organização. Isso por que à medida que a organização cresce, existe a necessidade maior de um acompanhamento próximo desta área tão importante.

Não há dúvida que as organizações são medidas em termos financeiros, assim como o processo de tomada de decisão. Assim a integração entre os demais setores da organização é de suma importância para o sucesso deste processo.

O gestor financeiro deve estar envolvido nas seguintes atividades-chave, que para Gitman (2004), estão intimamente ligadas ao fluxo de caixa da organização:

- a) análise e planejamento financeiro;
- b) tomada de decisão de investimento;
- c) tomada de decisão de financiamento;

A análise e planejamento financeiro está fortemente apoiada nas demonstrações financeiras da organização. Sem este referencial de trabalho a empresa segue às escuras sem saber a real situação da “saúde” organizacional.

Para Hoji (2004), o planejamento financeiro passa por um bom sistema de informações gerenciais. Este sistema de informações deverá ser ágil e permitir que sejam obtidas informações confiáveis.

As informações são os resultados da análise de dados retirados de uma série de setores da organização: quantidades de itens produzidos, tempo de produção, retrabalho, são exemplos de dados disponíveis em uma linha de produção.

O orçamento empresarial também é, segundo Hoji (2004), um dos mais importantes instrumentos de gestão das organizações. O orçamento empresarial pode ser dividido entre orçamento geral e orçamento específico, este último detalhando os diversos aspectos envolvidos na atividade empresarial, tais como:

- a) orçamento de vendas;
- b) orçamento de produção;
- c) orçamento de matérias-primas;
- d) orçamento de mão de obra.

O orçamento de mão de obra está intimamente ligado aos objetivos deste trabalho.

Para apuração dos custos de mão de obra direta, estima-se tanto a quantidade de trabalho que serão necessários bem como os custos por hora para os diferentes tipos de trabalho (WESCH, 1983).

Para muitas empresas os custos de mão de obra representam a maior parte dos custos operacionais existentes, destacando-se entre elas as empresas prestadoras de serviços.

Assim, para um bom planejamento é essencial o acompanhamento sistemático do trabalho, desde a contratação até o desligamento. Para Chiavanato (1999), no planejamento e controle do trabalho, deverão ser observados os seguintes aspectos:

- a) aspectos legais;
- b) recrutamento;
- c) necessidades pessoais;
- d) qualificação e formação;
- e) descrição e avaliação do trabalho;
- f) medida de performance;
- g) negociações com os empregados (sindicatos);
- h) administração do salário.

Cada item pode ser predominante dependendo da situação. Um planejamento de resultados e as abordagens de controle, devem incorporar cada uma dessas áreas de forma apropriada. No entanto todas essas preocupações,

podem não resolver alguns dos problemas relacionados à administração de pessoal.

Um planejamento eficaz considera os custos trabalhistas com contratação de empregados. Os custos trabalhistas incluem todas as despesas relacionadas aos encargos aplicados pelo governo durante todo o contrato, bem como aqueles oriundos de acordos firmados com os trabalhadores por intermédio dos sindicatos, como veremos no desenvolver da presente pesquisa.

Para planejar e controlar de forma mais eficaz os custos de um trabalho, devem ser considerados separadamente os diferentes tipos de custos (WELSCH, 1983).

### **2.2.1 Custo de Mão de Obra Direta e Indireta**

O custo de mão de obra direta, inclui os desembolsos relativos aos empregados que trabalham diretamente em um centro custo específico. Como custos diretos, estes podem ser identificados diretamente em um centro de custo específico. Já os custos de mão de obra indiretos, incluem outros custos trabalhistas, como custos de supervisão, pessoal de serviços gerais e segurança (WESCH, 1983).

A responsabilidade pelo orçamento para a mão de obra direta é atribuída ao gerente diretamente ligado à produção.

Em relação ao planejamento de horas de trabalho direto, as condições internas irão determinar se é possível executar aquilo que foi estimado. Segundo Welsch (1983), existem quatro métodos aplicados no planejamento do tempo de mão de obra direta:

- a) tempo e estudo de movimento;
- b) custos padrão;
- c) estimativa direta pelos supervisores;
- d) estimativas estatísticas por grupo de assessores.

O orçamento para a mão de obra deve estar em consonância com a estimativa de lucro anual. Welsch (1983), indica que é preferível desenvolver um orçamento de mão de obra para cada centro de custo da organização.

Em relação as vantagens para o controle orçamentário para a mão de obra direta, temos segundo Welsch (1983):

- a) a função de administração de pessoal pode ser executada de forma mais eficiente, pois cria uma base para o planejamento de recrutamento, treinamento e uso efetivo de pessoal;

- b) a função financeira pode ser executada de forma mais eficaz, porque a mão de obra é um custo certo, ou seja, ocorre durante todo o exercício;
- c) o custo estimado para um produto é um fator importante em diversas áreas de tomada de decisão, tais como as políticas de preços e negociações sindicais;

A utilização de relatórios de desempenho sobre a mão de obra fornecem subsídios à administração organizacional para tomada de decisões.

O planejamento e controle eficaz dos custos de mão de obra são ingredientes essenciais para eficiência dos serviços executados pelas fundações de apoio.

No que diz respeito às reservas para a rescisão de contratos de trabalho de empregados contratados em regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), existe o aspecto do aprovisionamento de despesas relacionadas ao décimo terceiro salário e às férias dos empregados. Contabilmente toda organização deve contar com reservas para honrar com tal desembolso (MARTINS, 2008).

Em tempos de alta inflação ou quando existem aumentos reais de salários, na concepção de Martins (2008), pode ocorrer um sério desequilíbrio nas contas de provisão de décimo terceiro salário e férias. Assim procedimentos especiais deverão ser utilizados para manter tais contas sempre atualizadas. É importante destacar que a questão da inflação desenfreada, observada principalmente durante a década de 1980, está aparentemente superada, no entanto os últimos boletins apresentados mostram uma reação inflacionária da ordem de 6,5%, assim este aspecto, se ainda não interfere significativamente o modo como pode ser operada uma provisão, já serve de alerta para possíveis adaptações em qualquer sistema.

## **2.2.2 Aspectos Legais da Gestão de Pessoas**

A CLT disciplina a relação entre empregados e empregadores. Além dela, alguns aspectos também são tratados pela última Constituição Federal além de Decretos e regulamentos que buscam esclarecer pontos obscuros da legislação oficial.

Ao observarmos o texto da CLT, vimos que a mesma assegura inúmeros direitos ao empregado que a tornam; na opinião de muitos; protecionista demais aos empregados e criadora de barreiras ao empregador.

Neste sentido, a regulamentação trabalhista garante aos trabalhadores, benefícios adicionais aos salários, na sua maior parte por meio de acordos coletivos entre o sindicato que representa os empregados e os empregadores.

Nos projetos administrados pela fundação de apoio, pode ser observado que a maioria dos empregados estão envolvidos com as atividades de pesquisa e extensão, e em contato direto com os servidores técnico-administrativos da universidade. Este último por sua vez tem como principal função atuar como facilitador das atividades cotidianas e burocráticas dos departamentos, além de outros órgãos da universidade.

Os servidores técnico-administrativos são contratados pela universidade por meio de concurso público, já os empregados a serviço dos projetos que não se enquadram como servidores públicos, são contratados em regime da CLT em contratos por prazo determinado ou indeterminado.

#### 2.2.2.1 Conceito de Empregador e Emprego

Para tratarmos das relações de trabalho, é necessário apresentar alguns conceitos. Sobre o que se chama de emprego, Carrion (2004) caracteriza como sendo a pessoa física que presta serviço habitualmente ao empregador, sob sua dependência e mediante o pagamento de salário. Conforme o Art. 3º da CLT (1943):

- a) o empregado é sempre pessoa física;
- b) há habitualidade na prestação de serviço;
- c) existe subordinação ou cumprimento de ordens;
- d) há obrigatoriedade de pagamento de salários.

Assim qualquer prestação de serviço que atendam a estes preceitos, terão como resultado um vínculo empregatício, uma vez que toda pessoa jurídica que faça a administração de prestação de serviço mediante salário, é considerada um empregador. Daí se tira a definição de empregador (CARRION, 2004).

#### 2.2.2.2 Setor de Recursos Humanos ou Departamento Pessoal

De forma especializada e que administre de forma mais eficiente os seus recursos humanos, atualizando-se sobre os aspectos legais, as empresas criam setores chamados de “Setor de Recursos

Humanos” ou “Departamento Pessoal (DP)”. O primeiro dedicado inclusive para tarefas como recrutamento e desenvolvimento de pessoas.

Para Oliveira e Romão (2006), o DP está empenhado na execução de tarefas relacionadas ao atendimento da legislação vigente, manuais previdenciários, controle e registro de empregados, desde a contratação dos mesmos até o momento do seu desligamento. As funções que se destacam dentro do DP, são:

- a) admissão;
- b) demissões;
- c) controles diversos e legais;
- d) resguardar o atendimento das leis trabalhistas e previdenciárias;
- e) folha de pagamento normal, férias, décimo terceiro salário;
- f) aplicação de disciplina interna.

### 2.2.2.3 Contrato de Trabalho

De acordo com Carrion (2004), o contrato de trabalho pode ser considerado como o acordo tácito (de palavra), ou escrito em que exista a relação de emprego, por meio da qual o empregador e o empregado “acertam” parâmetros da relação, no que diz respeito ao valor da remuneração, forma de pagamento, período de trabalho, dias de descanso semanal, local de trabalho, etc.

Os contratos de trabalho podem ser classificados como de prazo indeterminado ou determinado. Conforme a CLT (1943), o contrato por prazo indeterminado é aquele cujo início está expressa ou tacitamente acertado, no entanto o seu fim pode ocorrer a qualquer momento.

Já o contrato por prazo determinado, tem sua vigência prefixada, e os serviços resultantes deste contrato são específicos ou relacionados a um determinado acontecimento, que pode ser previsto de forma aproximada (CARRION, 2004).

Uma das peculiaridades do contrato por prazo determinado é o seu prazo total, que não poderá ultrapassar a dois anos, permitida a prorrogação por um período, quando for estipulado por tempo inferior. Ao final de dois anos, caso seja prorrogado, todo o período se caracterizará como por prazo indeterminado (CARRION, 2004).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Para determinação da natureza da presente pesquisa são utilizadas as autoras Silva e Menezes (2001), justificando ser uma pesquisa aplicada, onde os conhecimentos gerados são aplicados e dirigidos à solução de problemas específicos.

Antes de mais nada e para início da pesquisa, se faz necessário definir alguns pontos que serão de suma importância para entender como pode ser estruturado um trabalho científico.

Como ponto de partida, trataremos do conhecimento científico, uma vez que a pesquisa científica é um dos alicerces para que se possa construir o conhecimento.

Todo conhecimento constitui-se naquilo que a humanidade acumulou por seguidas gerações. Na concepção de Lakatos e Marconi (1991), a humanidade desde os primórdios até os dias de hoje, faz uso do conhecimento para seu aprimoramento. Assim todo conhecimento gerado pela ciência, busca explicações para a realidade com a utilização da metodologia científica.

O homem sempre teve a necessidade de movimentação e aprimoramento, saindo diversas vezes de situação em que estava de forma passiva. Köche (1985), relata que o homem observava os fenômenos que ocorriam a seu redor sem poder interferir sobre eles. Assim o homem de forma crítica e metodicamente, propõe soluções sistemáticas aos mais diversos desafios que lhe são apresentados.

Com a intenção de construir todo o conhecimento, é importante lançar mão da pesquisa. Assim Gil (1987, p. 19), define a pesquisa como sendo o “procedimento racional e sistêmico que tem o objetivo de proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Já para Santos (2004), pesquisa é a intelectualidade aplicada de forma intencional, respondendo o que o homem continuamente questiona.

Sendo um estudo de caso, esta pesquisa está classificada como qualitativa descritiva, que para Santos (2004), constitui-se em um levantamento de características conhecidas compondo fatos, fenômenos ou processos. Para Creswell (2010), sendo de cunho descritivo, apresentar-se-á relato da realidade cotidiana.

### 3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa tem origem na necessidade de manter um controle financeiro mais eficiente sobre a aplicação dos recursos financeiros dos projetos de pesquisa e extensão administrados pela FAPEU.

Uma das molas propulsoras da pesquisa é o envolvimento do próprio autor com a administração dos recursos humanos dentro da organização, e seus dilemas surgidos no dia a dia desta. Um deles; apresentado no ano de 2009; seria a garantia dos recursos financeiros para rescisão de empregados contratados em regime da CLT.

Assim de modo a atender os objetivos propostos na presente pesquisa, que satisfaçam os objetivos da organização, foram realizadas entrevistas com os gestores da FAPEU, bem como com os gestores de uma organização que é considerada modelo para coleta de informações suplementares.

Após a conclusão e análise dos resultados da pesquisa, um modelo será aplicado para refinamento, dentro de um universo de projetos ativos que contenham empregados contratados em regime da CLT, e cuja vigência esteja entre os anos de 2008 e 2013. Os projetos estão relacionados no anexo A.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para realização de qualquer pesquisa é necessário que sejam definidos os conceitos e as técnicas por meio da metodologia, para estruturação e entendimento do trabalho que se pretende realizar.

Da mesma forma que o conhecimento sobre o que é a metodologia, é o que significa o método utilizado para sistematizar de forma racional os processos para elaboração do presente trabalho.

Assim na concepção de Galliano (1979), todos métodos visa estabelecer etapas ordenadas, que seguidas auxiliarão o pesquisador para o alcance de um fim. Segundo o mesmo autor, metodologia é o estudo do método. O método também detecta erros que servem de subsídios para a decisão do cientista (LAKATOS e MARCONI, 1986).

Sobre os procedimentos utilizados para a coleta dos dados, entre outros foi utilizada a coleta de dados secundários por meio da pesquisa bibliográfica. Tal pesquisa foi realizada em documentos internos da fundação, bem como material relacionado à legislação as quais as fundações estão subordinadas. Não foram dispensados manuais técnicos

de sistemas utilizados pela fundação, bem como fontes localizadas na internet.

Para a construção do estudo de caso; que para Gil (1988), é o estudo aprofundado e exaustivo de um ou mais objetos; foram realizadas entrevistas em busca de dados primários, com os gestores da FAPEU, além dos gestores de uma fundação modelo, cujo nome por questões éticas, não será revelado.

Outros dados foram coletados de fontes secundárias, como sistemas financeiros, folhas de pagamentos e contábeis.

### 3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Com a intenção de traçar uma linha lógica no tratamento dos dados coletados, a presente pesquisa está dividida em categorias de análise conforme segue:

- a) aspectos legais;
- b) aspectos financeiros;
- c) infraestrutura de implantação;

Para tratamento dos dados com base nas categorias de análise indicadas anteriormente, não seria pouco oportuno, tratar as estas à luz da análise do ambiente interno e externo à fundação, utilizando para isso o método SWOT. Mintzberg (2000), destaca que o método SWOT é o fio condutor na geração de informações para a tomada de decisões.

A gestão baseada na análise SWOT, é utilizada pelas empresas no seu planejamento estratégico. SWOT é um termo inglês, originário das palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, respectivamente.

Maximiano (2000) aponta que o desenho desse método teve início no final década de 1950 e início da década de 1960, quando pela primeira vez Peter Drucker e Igor Ansoff abordaram o assunto, sendo que o último apresentou a análise de ameaças e oportunidades no ambiente, como fonte de mudança nas organizações.

A análise SWOT visa a avaliação estratégica dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e das ameaças que a organização pode enfrentar no mercado onde a mesma está inserida. Essa análise vem sendo utilizada por um número muito grande de empresas no mundo inteiro, apesar de que muitas organizações estão ainda, mais envolvidas

com suas decisões de nível tático e operacional, deixando para último plano as decisões estratégicas (OLIVEIRA, 2004).

Sobre o ambiente externo à fundação, é difícil prever o que pode ser alterado ao longo do tempo, especialmente sobre a legislação relacionada a ela. Mesmo assim, segundo Oliveira (2004), os dirigentes devem identificar “pistas” no ambiente para tê-las como subsídios ou indicativos, na busca de soluções eficientes.

Muitos outros fatores afetam o desempenho das organizações. Assim as mudanças nesse ambiente apresentam as ameaças e oportunidades que influenciam no desenho das estratégias dessas. A avaliação das ameaças e oportunidades no ambiente externo, segundo Oliveira (2004), passa por duas partes básicas:

- a) os fatores macroambientais, que relacionam-se com as questões econômicas, políticas, legais, demográficas, tecnológicas, etc;
- b) fatores microambientais, onde podemos destacar, os clientes e suas famílias, os parceiros, concorrentes, os parceiros em potencial, etc.

Com essa análise, podemos chegar a conclusão que as mudanças fora do alcance da organização, podem afetar positivamente ou negativamente seu desempenho, e a maneira de se agir diante do mercado. Para Kotler (2000), as mudanças no ambiente externo, afetam por igual todas as organizações que atuam em uma mesma área e em um mesmo mercado. Assim essas mudanças se configuram em oportunidades ou ameaças a todos os entes envolvidos. Observa-se como ilustração, as constantes mudanças nas legislações, que atingem a maioria das organizações.

A organização bem informada em relação ao ambiente externo, constatando rapidamente que existe um movimento de mudança, aproveitará a oportunidade, e sofrerá bem menos com o cenário que lhe é apresentado. Daí a importância da análise do ambiente externo. Kotler (2000), completa que muitas organizações têm dado às costas às mudanças no ambiente externo, perdendo uma série de oportunidades.

A análise do ambiente externo permite prever a probabilidade de determinado fato. Assim para uma análise de situação, devemos levar em consideração o que está sendo apresentado como alternativa de solução, e qual a probabilidade de que esta situação realmente se concretize.

A análise do ambiente deve ser constantemente reativada, pois o ambiente atual é muito volátil, alterando-se com uma velocidade nunca antes imaginada (KOTLER, 2000).

Da mesma forma que o ambiente externo deve ser monitorado, o ambiente interno da organização deva ser controlado por seus dirigentes, uma vez que seu molde é dado pelas estratégias implantadas, e pela atuação dos mesmos. Assim, quando se verifica um ponto forte na análise, esse deve ser ressaltado ainda mais. Já quando um ponto fraco é constatado, devemos agir no sentido de controlá-lo, minimizando seus efeitos.

Na concepção de Oliveira (1989), como resultado de uma análise dos ambientes externo e interno, e parte de um planejamento periódico, a organização terá como benefícios:

- a) melhoria nas atividades com pouco desempenho;
- b) criação de métodos para visualizar e aproveitar oportunidades;
- c) definir ações para enfrentar as ameaças.

Para controlar o ambiente interno, devemos relacionar as variáveis para monitoramento: capacidade de manutenção de equipamentos diários, público alvo, número de retrabalhos, capacitação dos empregados, flexibilidade, empenho dos gestores, etc. Cada uma dessas variáveis devem ser medidas. A organização deve verificar nas variáveis identificadas, qual é o grau de importância de cada uma, em relação aos objetivos da organização (OLIVEIRA, 1989).

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Pode-se dizer que a presente pesquisa está limitada no estudo sobre como podem ser estruturadas as ações, a fim de se obter de forma segura a PRCP. Então, a mesma não descreve de forma detalhada como esta provisão será construída, ou calculada. Também não detalha as implicações nos demais subsistemas da organização, restando para trabalhos futuros esta tarefa.



## REFERÊNCIAS

ALVES, Antônio Marcos dos Santos; AZEVEDO, Luiz Neves de. **Fundação de Apoio à Universidade: Uma Discussão Sobre o Conflito entre o Público e o Terceiro Setor.** Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/758/634>. Acesso em 7 de set. 2008.

ANSOFF, Igor H. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, Igor H.; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, Manoel M.; WIZNIEWSKY, José G.; TSUKAHARA, Roberto T.; ARAÚJO, Leandro L. A Prática de Indissociabilidade do Ensino-Pesquisa-Extensão na Universidade. **Revista Brasileira de Agrociência.** v. 4, n. 3, p. 177-182, set-dez. 1998.

BIUCHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH.** São Paulo: Larousse, 2011.

CARRION, Valentin. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho: Legislação Complementar Jurisprudência.**

CHAUÍ, Marilena de Souza. **A universidade pública sob nova perspectiva.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>. Acesso em 02 de abril de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLLI, Walter; SILVA, Alberto Carvalho da; CASTRO, Alberto de. **FAPESP: Presente e Futuro.** Disponível em: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=460340&indexSearch=ID>. Acesso em 5 de out. 2008.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed, Porto Alegre: 2010.

CUNHA, Maria Isabel da. **Do sonho a realidade: Projeto Pedagógico da UFPEL na construção de uma nova universidade.** Editora Universitária UFPEL, Pelotas: 1991.

DAFT, Richard L. **Teoria e projetos das organizações.** 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos. Como inovar na empresa da tecnologia da informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 5.452 (CLT), de 01 de maio de 1943, publicado no Diário Oficial da União em 01 de maio de 1943. **Fica aprovada a Consolidação das Leis do Trabalho, que a este decreto-lei acompanha, com as alterações por ela introduzidas na legislação vigente.**

DENTON, D. Keith. **Qualidade em Serviços. O Atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1991.

DRUCKER, Peter F. **Administração de Entidades Sem Fins Lucrativos.** 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, Peter. **Fator Humano e Desempenho. O Melhor de Peter F. Drucker Sobre Administração.** 2 Ed. Pioneira, São Paulo: 1981.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios.** São Paulo: Pioneira, 1986.

FAPEU. **Relatório de Atividades 2012.** Florianópolis: 2013.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. **A Universidade no Brasil: das Origens à Reforma Universitária de 1968.** Educar, n. 28, p. 17-36. 2006.

FREITAS, Claudia Maria de. **Análise do Financiamento de Instituições Federais de Ensino Superior da Região Sudeste**

**Brasileira.** Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

GALLIANO, A. Guilherme. **O método científico: teoria e prática.** São Paulo: Harbra, 1979.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1987.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas em pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, J. Lawrence. **Princípios de Administração Financeira.** 2. Ed. São Paulo: Bookman, 2001.

GUIMARÃES, Nathália Arruda. **Fundações Privadas De Apoio às Instituições de Ensino Superior: Breves Considerações.** Disponível em: <http://www.fcaa.com.br/site/Funda%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em 7 de set. 2008.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: uma abordagem prática.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 7. ed. Porto Alegre: Vozes, 1985.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, MARINA A. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1986.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARKHAM, Calvert. **Consultor de Gestão. Ferramentas e Técnicas de Consultoria para Melhorar seu Desempenho nos Negócios.** São Paulo: Editora Clio, 2004.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASSUDA, Yoneji. **A Sociedade da Informação como Sociedade Pós-industrial**. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1982.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaro. **Introdução à Administração**. 5 ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, Pedro Antônio de. **A Cooperação Universidade/Empresa nas universidades públicas brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MENDONÇA, Ana Waleska P. C. **A universidade no Brasil**. *Revista Brasileira de Educação*, n. 14, p. 131-150, mai/jun/jul/ago. 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORAES, Reginaldo Carmello Corrêa de. **Universidade hoje: ensino, pesquisa, extensão**. *Educação Sociedade*. v. 19, n. 63, ago. 1998.

OLIVEIRA, Aristeu de; ROMÃO, Valdo. **Manual do Terceiro Setor e Instituições Religiosas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1989.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social**. 6 ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2006.

PETERS, Tom. **Prosperando no Caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

**Revista FAE Centro Universitário**, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan/abr. 2002.

ROCHA, José Cláudio. **A Reinvenção Solidária e Participativa da Universidade: Um Estudo de Caso Sobre Redes de Extensão Universitária no Brasil**. Salvador: EDUNEB, 2008.

SALVADOR, A. D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica: elaboração de trabalhos científicos**. 8.ed. Porto Alegre: Sulina, 1980.

SANTOS, Antonio R. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA FILHO, Neomar. **A Universidade no Século XXI: Para uma Universidade Nova**. Coimbra: 2008.

SANVICENTE, Antônio Zorato. **Administração Financeira**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHWARTZ, Joseph. **O momento criativo: mito da alienação na ciência moderna**. São Paulo: Beste Seller, 1992.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: A arte e prática da organização que aprende**. 12 ed. São Paulo: Nova Cultural, 2002.

SEQUEIROS, Leandro. **Educar para a solidariedade: projeto didático para uma nova cultura de relações entre os povos**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. rev. atual. Florianópolis, 2005.

SOLLAK, José. **O Financiamento dos Centros Federais de Educação Tecnológica**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

TORO, José Bernardo. **A construção do público: cidadania, democracia e participação**. Rio de Janeiro: Senac, 2005.

VENTURA, Geórgia da Maia. **Avaliação do controle das atividades que auxiliem os processos de prestação de contas de convênios firmados entre a Financiadora de Estudos e Projetos FINEP e a Fundação de Amparo a Pesquisa e Extensão Universitária FAPEU à luz da instrução normativa STM 01/97**. Monografia (Graduação em Contabilidade) Curso de Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

MELO, Pedro Antônio de. **A Cooperação Universidade/Empresa nas universidades públicas brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

VIEIRA, V. A. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. Revista FAE Centro Universitário, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan/abr. 2002.

VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.