

U

RELATÓRIO

n

DE

GESTÃO

B

1993/97





TEXTO PRELIMINAR, SUJEITO A RETIFICAÇÕES.

OS DADOS APRESENTADOS NO TEXTO NÃO PODERÃO SER CITADOS, ANTES DE NOVA VERIFICAÇÃO. HÁ INCONSISTÊNCIAS COM INFORMAÇÕES JÁ DIVULGADAS PELA UnB, QUE PRECISAM SER SANADAS, ANTES DE QUALQUER CITAÇÃO OFICIAL.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

RELATÓRIO DE GESTÃO

1993/97

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

RELATÓRIO DE GESTÃO:

1993-1997

Novembro/97

CONSELHO DIRETOR

Presidente: Prof^o JOÃO CLAUDIO TODOROV

Efetivos:

CARLOS ALBERTO RODRIGUES DA CUNHA
CAROLINA MARTUSCELI BORI
EDUARDO MOACIR KRIEFER
EVERARDO DE ALMEIDA MACIEL
FLÁVIO RABELO VERSIANI

Suplentes:

HERBERT GUARINI CALHAU
PAULO VICENTE GUIMARÃES

ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

Reitor: Prof^o João Cláudio Todorov

Vice-Reitor: Prof^o Érico Paulo Siegmar Widle

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação: Prof^o Lauro Morhy

Decano de Graduação: Prof^o Rogério Aragão

Decano de Extensão: Prof^o Maria José dos Santos Rossi

Decano de Administração e Finanças: Hélio Marcos Neiva

Decano de Assuntos Comunitários: Edeijavá Rodrigues Lira

Secretaria de Planejamento e Avaliação Institucional: Sérgio Bilotta

EQUIPE DA SECRETARIA DE PLANEJAMENTO

Elisabeth de Araújo Ferreira
Enoque Paulino de Albuquerque
Joaquim Augusto Sousa de Oliveira
José Murilo Rocha
José Rodrigues Miranda
Maria Eunice Gomes Costa Vilarins
Maria Mércia Manfrini
Manoel Ferreira de Melo Neto
Morgana Rodrigues Ribeiro
Nair Aguiar de Miranda
Roberto Mizuno
Ricardo Motta Coelho

Chefe da Secretaria de Planejamento: Sérgio Bilotta

Redação do Relatório: Nair Aguiar de Miranda
Revisão: Hélio Marcos Neiva
Morgana Rodrigues Ribeiro
Diagramação: Ricardo Motta Coelho
Roberto Mizuno

Universidade de Brasília. Secretaria de Planejamento. Relatório de Gestão:
1993-1997/ organização da Secretaria de Planejamento. - Brasília, 1997.
1. Relatório de Gestão da Fundação Universidade de Brasília.
I. Título.

Fundação Universidade de Brasília/ Secretaria de Planejamento
Campus Universitário Darcy Ribeiro - Asa Norte
70910.900 - Brasília - DF, Brasil
Fone: (061) 2733379, (061) 3482207
Fax: (061) 2745915

APRESENTAÇÃO

**SÓ SERÁ INCLUÍDA NA VERSÃO
DEFINITIVA DO TEXTO, APÓS VERIFICAÇÃO
DA BASE DE DADOS E COMPLEMENTAÇÃO
DOS RELATÓRIOS DAS ÁREAS.**

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Bases da Nova Administração	5
2.1 Planejamento Estratégico	5
2.2 Descentralização do Processo Decisório e Estímulo à Captação de Recursos	9
2.3 Nova Estrutura Organizacional	12
3. Evolução Recente	14
4. Realizações na Área Acadêmica	17
4.1 Ensino de Graduação	18
4.2 Pesquisa e Pós-Graduação	22
4.3 Extensão	26
5. Realizações em Áreas de Gestão Estratégica	31
5.1 Gestão Financeira e Patrimonial	34
5.2 Qualidade de Vida	38
5.3 Relações Institucionais	45
6. Realizações na Área de Planejamento Acadêmico e Administrativo	48
6.1 Recursos Humanos	48
6.2 Avaliação Institucional	51
6.3 Estrutura Organizacional	53
6.3 Modernização Administrativa	55
6.4 Espaço Físico	59
7. Áreas e Projetos Especiais	62
7.1 Centro de Seleção e Promoção de Eventos - CESPE	62
7.2 Hospital Universitário - HUB	63
7.3 Fazenda Água Limpa - FAL	65
7.4 Grupo de Apoio à Reforma Agrária - GT/RA	66
7.5 Centro de Desenvolvimento Científico e Tecnológico	69
7.6 Centro de Documentação	70
8. Conclusões	73
BIBLIOGRAFIA	80
ANEXO 1: Tabelas	82
ANEXO 2: Quadros	89

1. Introdução

A história da Universidade de Brasília tem uma trajetória única dentre as universidades públicas brasileiras. Criada para com o objetivo de implementar uma proposta inovadora de ensino e de pesquisa no Brasil, esta foi a primeira universidade pública que contou, desde o seu início, com uma fundação mantenedora. Além desta, lhe foi destinado um patrimônio cuja administração deveria gerar um fluxo de recursos capaz de promover a implantação e a consolidação do Campus e o desenvolvimento de suas atividades-fins.

As facilidades que lhes foram dadas proporcionaram à Universidade de Brasília características únicas, comparadas às demais Instituições de Ensino Superior do país, fazendo com que a sua história fosse caracterizada por três fases distintas. Na primeira, ocorrida nos anos sessenta, a administração da UnB deu prioridade ao planejamento da Instituição e à implantação da infra-estrutura acadêmica. Ao final da década, o acirramento dos conflitos entre segmentos da sociedade e o governo militar levou ao engajamento de parte dos corpos docente, discente e funcional em movimentos de resistência civil. Essa postura da comunidade universitária foi utilizada, naquele momento, como justificativa para a intervenção na Universidade. Ocorreram então mudanças nas propostas de atuação e de desenvolvimento institucional, que definiram as bases da nova fase, característica do período 1968/83.

Na segunda fase da história da UnB, a estrutura e o funcionamento da Universidade foram redesenhados, de forma a atender os novos modelos organizacional e administrativo, adotados durante o regime militar para as universidades. Na década de 80, teve início o movimento de redemocratização do País que, no âmbito das universidades brasileiras, refletiu-se na organização de movimentos defensores de eleições diretas para Reitor, na ampliação das atividades das universidades federais e na unificação dos seus quadros de pessoal.

Na terceira fase, principiada em 1985, teve começo o processo de redemocratização institucional da UnB. Esta última etapa, a história da Universidade de Brasília foi caracterizada por profundas alterações nas estratégias de desenvolvimento organizacional, adotadas na criação de novos órgãos internos destinados à realização do ensino, da pesquisa e da extensão. Neste último período, foram criados ou ativados órgãos colegiados e delegados poderes a gestores de órgãos complementares.

A redemocratização institucional, iniciada em 1985, levou à adoção de novas estratégias de desenvolvimento organizacional, ligadas à deflagração do

processo de descentralização da estrutura decisória e ao aumento do envolvimento da comunidade na gestão da UnB. A implantação das novas estratégias de gestão tornou necessárias alterações na estrutura da Universidade, sendo de maiores proporções aquelas feitas na área administrativa. Em termos de importância, destacam-se a redistribuição dos poderes atribuídos ao Decanato de Administração e Finanças e a redefinição das diretorias e setores que o integravam. Outra alteração estrutural importante foi a extinção da Assessoria de Planejamento e Controle – APC – órgão cuja atuação estava associada, pela comunidade, à rigidez e pouca popularidade do modelo de gestão em vigor até aquela data. A Prefeitura da Universidade foi criada naquela época, e passou a ter maior poder de decisão que os órgãos da estrutura anterior, dos quais herdara as atribuições, tais como a Diretoria de Engenharia. Foram criados ou ativados novos órgãos colegiados nas áreas administrativas. Na área de finanças, a Câmara de Administração e Finanças assumiu o papel de colegiado gestor.

Na área acadêmica também houve mudanças, mas elas visaram basicamente a criação de estruturas voltadas à dinamização das pesquisas, à promoção de maior integração entre as unidades de ensino e de maior interação Universidade – sociedade. Destaca-se, no período 1985/89, a criação dos seguintes Centros: de Estudos Multidisciplinares – CEAM; de Educação Aberta, Continuada e à Distância – CEAD; de Desenvolvimento Tecnológico – CDT e Internacional de Física da Matéria Condensada – CIFMC. Foram criados cinco novos Institutos e Faculdades, a partir da redefinição da área de atuação de unidades semelhantes, existentes anteriormente. Em síntese, no que se refere à administração da área acadêmica, cabe destacar que, no início da década de setenta, a UnB tinha nove Institutos e Faculdades, aos quais estavam ligados 34 departamentos. Em 1989, a estrutura da Universidade era composta por treze Institutos e Faculdades e 56 departamentos acadêmicos (FUB/APA, 1997).

Pode-se dizer que as mudanças implementadas pelas administrações da UnB, a partir de 1985, tiveram a finalidade de estimular o envolvimento da comunidade universitária na definição dos caminhos a serem seguidos e na gestão da própria universidade. Segundo a proposta de desenvolvimento organizacional implementada à época, essas mudanças deveriam romper a rigidez departamental da estrutura acadêmica, dinamizando as atividades de ensino e pesquisa e propiciando a maior agilidade da Universidade, no atendimento às demandas da sociedade.

O desenvolvimento institucional, ocorrido na UnB a partir de 1989, não foi ocasionado por nenhum estímulo externo. Ao contrário, a participação das verbas do Tesouro no financiamento das atividades de ensino e pesquisa veio

caindo ao longo do tempo. Em termos históricos, verifica-se que ainda na década de oitenta, à semelhança de outros órgãos da administração pública brasileira, a UnB enfrentou os primeiros sinais da crise financeira que atravessaria nos anos seguintes. Os recursos do Tesouro destinados ao custeio das atividades acadêmicas eram insuficientes para manter a Universidade funcionando normalmente durante todo o ano letivo. A UnB, que, no início dos anos setenta, fora a quinta universidade, em termos de dotações de verbas federais de Outros Custeios e Capital, caíra continuamente no ranking orçamentário das Instituições Federais de Ensino Superior –IFES – passando, em 1985, para a décima–quinta posição (FUB/DAF, 1986, p. 26).

A crise financeira das universidades brasileiras agravou-se durante a década de oitenta, atingindo seu pico no início dos anos noventa, quando a insuficiência de recursos disponíveis no orçamento restringiu ainda mais os repasses de recursos do Tesouro, em decorrência da imposição de cortes orçamentários e de freqüentes contingenciamentos. Esses fatos foram exacerbados, ainda, pela não adoção pelo MEC, até aquele momento, de modelo de alocação de recursos entre as IFES. A inexistência de um modelo que atribuísse às Universidades um orçamento de custeio compatível com o volume e a qualidade dos serviços produzidos por cada instituição provocava acentuadas distorções no processo de financiamento do ensino superior, favorecendo a prática de ações clientelistas. Em consequência da falta de critérios norteadores de alocação de recursos, o MEC impunha às Universidades cortes diferenciados de recursos, inflingindo-lhes, assim, um ônus financeiro e orçamentário distinto.

Em outras palavras, até a década de noventa, algumas universidades, dentre as quais estava a UnB, sofreram duplamente o impacto das restrições financeiras do Tesouro: em primeiro lugar, pela redução do volume de recursos alocados, em termos reais; em segundo, pela imposição de contingenciamentos diferenciados, imputando a algumas delas um maior corte de verbas (Miranda, 1996, p. 46). Além disso, a unificação dos planos de cargos e salários das universidades federais, ocorrida no final dos anos oitenta, e a conservadora política salarial, adotada para o setor público, levaram à compressão dos valores reais das remunerações e, conseqüentemente, a um clima de insatisfação que culminou na eclosão de movimentos grevistas, responsáveis, no caso das universidades, pela paralisação do ensino e das pesquisas.

Na UnB, as constantes interrupções das atividades acadêmicas descontentavam o corpo discente e desestimulavam a procura pelos cursos oferecidos, reduzindo o ritmo de crescimento do número de estudantes inscritos no vestibular. Em síntese, a Universidade de Brasília chegou aos anos noventa

em crise, sem recursos para financiar as atividades básicas, com seu parque tecnológico defasado, sem o apoio da comunidade do Distrito Federal, da qual permanecera isolada e, ainda, sem autonomia para implantar um plano de remunerações adequado. A partir da confluência desses fatores negativos, o clima de desestímulo instaurou-se na organização e a comunidade universitária – desestimulada – via distanciarem-se as possibilidades de atingir o seu objetivo inicial de transformar-se em centro de excelência do ensino superior e da pesquisa.

Cabe destacar, que a fase de redemocratização da Universidade caracterizou-se, ainda, pelo intenso crescimento organizacional (Tabelas 1 e 2, Anexo 1). No período de 1984/93, o corpo docente cresceu 21%; no primeiro ano da série existiam 39 cursos de graduação, 23 de mestrado e 6 de doutorado; em 1993 esses números eram, respectivamente, 46, 39 e 14. Um dos indicadores da qualidade dos serviços de uma instituição de ensino é o nível de formação dos professores, que pode ser mensurado pelo Índice de Qualificação do Corpo Docente – IQCD¹. Em 1993, o IQCD da UnB era de 308,82, superior, portanto, à média nacional de 272,12. Outro indicador da qualidade das atividades desenvolvidas refere-se ao conceito atribuído pela CAPES aos cursos de pós-graduação mantidos pelas Universidades. Em 1993, o conceito dado pela CAPES aos cursos de mestrado da UnB era de 8,19; para o doutorado, era atribuído conceito dez²; no mesmo ano, a média nacional dos conceitos daquela Instituição para os mesmos cursos era igual a 8,12 e 8,91, portanto, valores menores que os atribuídos à UnB (MEC/SESu, 1994, p. 163).

¹ "A idéia de construir este índice se baseia na hipótese de que a titulação acadêmica, obtida a partir de cursos de pós-graduação em sentido amplo, seja um bom indicador da qualidade genérica do corpo docente. Desta forma, uma instituição que tivesse todos os seus docentes com doutorado, teria condições ótimas de qualificação do seu corpo docente" (MEC/SESu, 1979, p. 58). A fórmula de cálculo é $IQCD = (5DR+3MS+2ESP+1GR) / \text{Total de Docentes}$. O valor do índice pode variar de entre 100 e 500. O mínimo seria obtido quando todos os docentes da universidade possuísem apenas curso de graduação. O valor máximo seria atingido quando todos os professores tivessem o título de doutor.

² O conceito CAPES é calculado, pelo MEC, de acordo com as menções atribuídas por aquele órgão a todos os cursos de pós-graduação mantidos por uma determinada Universidade. A fórmula adotada é igual a $(10A+8B+6C+4D+2E)/(A+B+C+D+E)$. O valor obtido pode variar de 2 a 10.

2. Bases da Nova Administração

A proposta da nova administração, iniciada em 1993, estava ligada à definição de soluções internas para a crise, a partir da consideração de que apenas a comunidade universitária poderia soerguer a Instituição e programá-la para um bem-sucedido modelo de administração. Para atingir tal objetivo, mister fazia-se redefinir missão, objetivos e políticas institucionais, de forma a reaproximar a Universidade da comunidade e tornar reconhecido, como adequado às novas exigências da sociedade, o profissional por ela formado. Além disso, era fundamental assegurar a adesão da comunidade universitária ao compromisso de sucesso institucional, reduzindo os efeitos negativos da crença na falência do ensino público em geral e da UnB, em particular, e ainda ampliar a capacidade de autofinanciamento da Universidade.

A saída encontrada foi a definição de um programa de gestão pactuado pela comunidade, que exigisse, por seu lado, a adoção de estratégias diferenciadas. O compromisso de promover uma nova fase de desenvolvimento organizacional passava, assim, por três etapas distintas: a instauração do planejamento estratégico, cuja elaboração tornava imprescindível a realização de um amplo diagnóstico institucional; a redefinição de nova estrutura e processos para a Universidade; e a adoção de instrumentos de captação de recursos. O planejamento estratégico redefiniria a missão e os objetivos da UnB e estabeleceria novas políticas e diretrizes a serem seguidas no processo de desenvolvimento organizacional. O diagnóstico institucional pretendia envolver a comunidade na definição de um programa de gestão que tornasse viável o envolvimento de todos os integrantes da UnB. A definição de uma nova estrutura e de processos mais ágeis e eficientes de administração seria realizada por etapas, incrementando-se as mudanças nas áreas consideradas estratégicas para o desenvolvimento organizacional. O aumento da captação de recursos seria feito concomitantemente às outras ações e teria por base tanto a estrutura da Universidade quanto a das fundações criadas por membros da comunidade. Em novembro de 1993, a administração da Universidade de Brasília deu início ao processo destinado a promover mudanças qualitativas, nas áreas gerencial e acadêmica da Instituição.

2.1 Planejamento Estratégico

Em julho de 1993, inicia-se a elaboração da proposta de atuação para o período 1993/97. Até novembro do mesmo ano (data da posse da nova administração), pretendia-se definir as premissas de gestão e elaborar-se uma proposta de implantação do processo de planejamento a ser instaurado (UnB,

1994, p. 36). Os debates ocorridos permitiram a definição de uma proposta de trabalho que compreendia os elementos explicitados no quadro 1.

Quadro 1 : FUB: Síntese da Proposta de Planejamento Estratégico

FASES	ATIVIDADES	AÇÕES
I	<ol style="list-style-type: none"> 1) Definição de um conjunto de princípios, políticas e diretrizes. 2) Desenho do Plano Estratégico 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conceito estratégico da Universidade. 2) Identificação de problemas e demandas ambientais por diferentes grupos de professores, técnico-administrativos e um pequeno número de estudantes. 3) Análise dos mecanismos de funcionamento do cotidiano da Instituição. 4) Proposta de um modelo de institucionalização do Plano Estratégico. 5) Definição de problemas que demandavam o início de ação a curto prazo.
II	<ol style="list-style-type: none"> 1) Definição de estratégias 2) Implementação de ações prioritárias 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Definição do perfil de cada Instituto, Faculdade, Centro, Órgão Complementar e Unidade Administrativa. 2) Levantamento das ações estratégicas e formas de operacionalização em cada uma das Unidades Universitárias. 3) Implementação do sistema de avaliação e planejamento. 4) Implementação de ações prioritárias, nas áreas acadêmica e administrativa. 5) Levantamento das formas de efetividade das ações dos decanatos e de ações das Assessorias da Reitoria

FONTE: UnB: Visão Estratégica - II Documento de Trabalho, p. 36/39.

A primeira fase do planejamento estratégico foi iniciada antes da posse da nova administração e teve por base a discussão da proposta de trabalho, da análise da estrutura organizacional em vigor e de sua evolução desde a criação da UnB. A partir desses elementos, foram redefinidos a missão e objetivos estratégicos da Universidade (Quadro 2, Anexo 2) e programada a realização de ampla consulta à comunidade universitária com o objetivo de definir as políticas e diretrizes institucionais e elaborar uma proposta de institucionalização do processo de planejamento.

A administração superior da UnB entendeu que o sucesso do planejamento, como de todo o projeto de gestão, dependeria do envolvimento da comunidade na definição dos problemas, na identificação de prioridades e na escolha de soluções. A participação foi garantida, inicialmente, com a realização dos Encontros para Identificação de Problemas e Oportunidades - EIPOS. No período de 22 a 26 de novembro de 1993, aproximadamente 500 membros dos três segmentos da comunidade foram convidados a participar desses Encontros. Em cada um dos cinco dias em que se desenvolveram os trabalhos, os

participantes inicialmente apresentaram os problemas que, dos seus pontos de vista, eram característicos da UnB. Em seguida, as listas eram discutidas por pequenos grupos. Posteriormente, a lista de problemas apresentada por cada grupo era novamente discutida e consolidada em reunião plenária. O método de trabalho adotado permitiu a discussão coletiva dos problemas enfrentados pela Instituição e, principalmente, a elaboração de uma visão coletiva final das dificuldades enfrentadas. Em termos concretos, este foi o mais completo diagnóstico institucional já realizado na Universidade de Brasília.

Os elementos coletados nos EIPOS foram utilizados na identificação dos problemas mais significativos e, posteriormente, na definição das políticas e diretrizes que norteariam a administração universitária no quadriênio seguinte (Quadro 3, Anexo 2). É conveniente, entretanto, considerar mais detalhadamente os subsídios coletados nesses encontros de planejamento. Cabe destacar, em primeiro lugar, que os grupos de trabalho organizados para cada dia dos encontros foram constituídos com um número diferenciado de participantes (de 8 a 25 pessoas). Esta composição numericamente diferenciada impediu que os dados fossem trabalhados apenas considerando o total de vezes que um determinado problema aparecia na lista de sistematização dos grupos³. A alternativa encontrada para identificar os principais problemas enfrentados pela Universidade foi atribuir a cada participante o peso de um voto; dessa forma, um problema listado em um grupo pequeno não teria o mesmo peso daquele mencionado em um grupo mais numeroso, onde a obtenção de consenso e o processo de discussão foram muito mais árduos (Miranda, 1994). Após a valoração dos problemas apresentados pelos diversos grupos, foi feita a agregação por área de trabalho. Esta segunda divisão teve por objetivo facilitar a análise e o dimensionamento de cada área em um projeto de administração estratégica da UnB. Pretendeu-se com ele avaliar as áreas consideradas críticas pela comunidade universitária, bem como, mensurar o impacto das sugestões relacionadas a administração das áreas meio e fim⁴.

³ A ponderação dos resultados pelo número de participantes de cada grupo levou a que a pontuação dos problemas identificados pudesse variar de 8 (número de membros do menor grupo) a 277 (número de participantes dos EIPOS e, portanto, máximo de votos possíveis). Assim, se um determinado problema listado obtivesse "nota" 277, isto significaria que ele fora mencionado na sistematização de todos os Grupos.

⁴ As informações resultantes dos EIPOS, tratadas de acordo com o método apresentado acima, devem ser utilizadas com cuidado. A primeira consideração a ser feita é que, para um uso mais amplo, além da ponderação já descrita, o trabalho dos grupos deveria prosseguir, buscando identificar as possíveis relações de causa e efeito entre os diversos problemas levantados. A restrição à generalização dos dados é que a maior pontuação de um determinado problema revela apenas que ele, ao ser o mais mencionado, é provavelmente o que mais aflige a comunidade universitária. Ou seja, a maior pontuação não significa necessariamente maior importância;

As informações coletadas durante os EIPOS permitiram a identificação das principais dificuldades enfrentadas pela comunidade universitária e das possíveis soluções para os problemas levantados (Tabela 3, Anexo 1). Em primeiro lugar, chamou a atenção o fato de os participantes considerarem satisfatória a qualidade e o perfil das atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas na Universidade. Em segundo, destaca-se a conclusão dos convidados que consideravam mais graves, do ponto de vista institucional, os problemas relativos à conservação, distribuição e manutenção dos recursos materiais do que a insuficiência de recursos humanos, físicos e materiais. Estes dois pontos permitiram, que de imediato, fossem consideradas prioritárias as iniciativas voltadas ao aprimoramento das atividades de gerenciamento e de reorganização de procedimentos administrativos.

A análise dos elementos coletados durante os EIPOS revela que:

- 1) os problemas relacionados às áreas de pessoal, organização e clima e cultura organizacionais foram os mais freqüentemente mencionados;
- 2) os problemas da área de pessoal tiveram grande destaque, respondendo por mais de 50% dos problemas levantados pelos participantes;
- 3) a área de comunicação interna e externa da universidade concentrou grande parte dos problemas levantados, recebendo maior destaque que outros relacionados às atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) ou algumas atividades - meio consideradas essenciais (finanças, orçamento e segurança);
- 4) as questões relacionadas a equipamentos, material permanente e espaço físico prenderam-se, em geral, a deficiências na manutenção, distribuição e alocação dos bens e imóveis. Este fato indica a predominância de problemas de natureza gerencial, revelando a existência de áreas de estrangulamento e ineficiências que comprometiam a qualidade de atividades desenvolvidas por toda a comunidade;
- 5) os problemas relacionados ao clima e cultura organizacionais apontavam para a necessidade de imediata adoção de estratégias voltadas à promoção de uma maior integração entre membros dos distintos segmentos da UnB.

Após a fase de elaboração do diagnóstico, os resultados dos EIPOS foram analisados, organizando-se, a partir dos subsídios coletados, a primeira proposta de planejamento estratégico da UnB (FUB, 1994). Segundo aquela proposta, a Universidade desenvolveria suas atividades a partir da inserção de ações e projetos das áreas administrativas e acadêmicas, no elenco de políticas e diretrizes selecionados (Quadro 3, Anexo 2). Considera-se que, com a apresentação do Plano Estratégico da UnB fora cumprida a primeira etapa do processo de planejamento. Na mesma ocasião, estabeleceu-se que a Reitoria adotaria, a partir de então, um modelo de administração estratégica. A escolha desse instrumento de administração e planejamento deveu-se ao fato de que ele,

"diferentemente do tradicional, se apóia em três pressupostos básicos: a ênfase na relação da instituição e o ambiente externo, isto é, a sociedade como um todo; a definição de estratégias e metas de médio e longo prazos; e a ampla participação e envolvimento de todos os indivíduos pertencentes à organização, influenciando as estratégias, metas e o próprio processo decisório na instituição"(FUB, 1994, p. 6).

Além das políticas, diretrizes e estratégias definidas, a administração da instituição selecionou áreas e ações consideradas estratégicas para o desenvolvimento das atividades universitárias e denominou-as de Projetos Especiais. A importância desses Projetos, aliada ao fato de seu desenvolvimento permear todas as unidades da Universidade, levou à decisão de que eles passariam a ser coordenados diretamente pela Reitoria, de forma a se evitar entraves na articulação entre as ações e retardamento no desenvolvimento das atividades. Os sete Projetos Especiais fixados para o quadriênio 1993/97 foram os seguintes: Informática; UnB à Noite; Hospital Universitário; Programa de Formação de Profissionais do 1º e 2º graus; Programa Permanente de Treinamento e Capacitação Funcional; UnB Verde; e, Festival Latino Americano de Arte e Cultura (FLAAC).

2.2 Descentralização do Processo Decisório e Estímulo à Captação de Recursos

Restrições orçamentárias e financeiras foram impostas, em maior ou menor graus, a todos os órgãos da administração pública federal. No caso das universidades federais, as restrições assumiram proporções maiores, pois, foram agravadas pela oscilação no volume de recursos de custeio garantidos em orçamento a cada uma e, ainda, pela inexistência de vinculação entre os valores

repassados e os serviços por elas desenvolvidos. Análises sobre a evolução do ensino superior revelam a redução da participação do financiamento dos gastos de custeio: em 1972, 23% das verbas do tesouro alocadas às Universidades eram destinadas a atividades de custeio (exceto obras), em 1986, este percentual era de apenas 6,5% (VELLOSO IN Schwartzman, 1993). Nas décadas de oitenta e noventa, a crise financeira atravessada pelas Universidades agravou-se ainda mais, com a redução do volume de recursos postos à disposição das Instituições de Ensino Superior. A saída encontrada pela administração federal foi suplementar a reduzida dotação daquelas instituições com o financiamento de ações específicas destinadas, pelo menos teoricamente, a promover a melhoria do ensino e das demais atividades acadêmicas. Em 1993, os recursos destinados no orçamento representavam 75% dos repasses feitos pelo MEC às universidades; 25% foram destinados pela SESu, do mesmo Ministério, para o financiamento de projetos e atividades específicas de custeio (Miranda, 1996, p. 26). Ocorre que o financiamento complementar garantido pelo MEC, em função da participação das Universidades em projetos específicos, não representou uma boa alternativa de financiamento. Na verdade, tanto a distribuição dos recursos orçamentários, quanto o rateio das verbas de projetos especiais não tinham, aparentemente, nenhuma correlação com o volume e a qualidade dos serviços prestados pelas Instituições de ensino. Assim, a dificuldade de financiamento do setor público das últimas décadas só acentuou o proporção das dificuldades enfrentadas por algumas universidades.

A esses fatores, impostos pela administração federal, devem ser associados outros, típicos das Universidades brasileiras: a inexistência de experiência e de estruturas organizacionais voltadas à captação de recursos. Ou seja, em sua maior parte, as universidades não dispunham de estruturas voltadas à venda de serviços ou produtos que fossem capazes de gerar um volume adicional de recursos de custeio compatível com suas necessidades. Outro aspecto a ser considerado era que praticamente nenhuma das universidades dispunha de patrimônio, cuja exploração resultasse em ganhos de recursos próprios a serem utilizados no financiamento das atividades de custeio e na compra de equipamentos ou na realização de obras de infra-estrutura.

Além das dificuldades internas das universidades, apontadas acima, devem-se considerar como agravantes outros fatores externos. Cabe destacar dois: a) a legislação pública que, preocupada em estabelecer barreiras a crimes administrativos, tornava inflexível a gestão das Instituições de ensino, impedindo-as de concorrer com outras organizações, na venda e compra de serviços e produtos, em igualdade de condições; e, b) a existência de um plano

de carreira e remuneração único, desconhecendo a existência de diferenças regionais e de grandes disparidades na qualidade e no volume de serviços prestados pelas várias instituições de ensino.

O resultado da confluência desses fatores negativos foi o imobilismo de praticamente todas as organizações voltadas ao desenvolvimento do ensino superior. Outro resultado do engessamento das universidades foi a quebra da motivação dos servidores e a instauração de um clima de descrença e de falta de alternativas, que desestimulava permanentemente a busca de soluções para a supressão dos entraves financeiros.

Cabe destacar que a UnB foi uma das Universidades que mais sofreu restrições orçamentárias, durante as últimas décadas (FUB/DAF, 1986). Em 1984, as verbas do Tesouro representavam 36% dos recursos disponíveis para o financiamento do custeio da UnB (participação igual à dos recursos próprios). Em 1995, o tesouro havia reduzido a sua participação nesse financiamento para 30% e a Universidade ampliara para 58% a participação dos recursos próprios no orçamento de custeio (Tabela 4, Anexo 1). A ampliação da participação dos recursos arrecadados diretamente pela UnB demonstra em primeiro lugar, a insuficiência dos recursos repassados pelo Tesouro para o financiamento das atividades universitárias. Em segundo, evidencia o sucesso da política de ampliação de captação de recursos implementada pela UnB, a partir de 1993.

Ressalte-se que elevar a receita própria para uma Universidade Federal é bem mais do que demonstrar eficiência na qualidade dos serviços e produtos. Na verdade, ampliar a captação significou, pelo menos no caso da UnB, descobrir novas formas de gestão que reduzissem os entraves legais, administrativos e culturais. Esses entraves impediam a utilização positiva do potencial existente em cada unidade, e inviabilizavam a melhoria de qualidade de serviços, produtos e condições internas de trabalho.

A UnB buscou, a partir de 1993, reduzir ao máximo os obstáculos a uma atuação ágil e dinâmica. Para cada tipo de dificuldade enfrentada, criou uma alternativa de atuação que eliminasse restrições e garantisse o pleno exercício da autonomia universitária (garantida constitucionalmente mas, nunca implementada na prática). Para evitar as restrições legais às negociações e à obrigação de atendimento a prazos incompatíveis com qualquer negociação racional, a UnB passou a usar a estrutura de fundações, criadas por membros da comunidade, com o objetivo de promover o desenvolvimento de áreas específicas da vida acadêmica. Para garantir a prestação de serviços, estimulou a celebração de contratos, como alternativa a assinatura de convênios, esses últimos com

execução restrita e legislação impeditiva. A agilidade na tramitação interna foi garantida com a descentralização dos poderes decisórios dos gestores, de forma a estimular a produtividade e concorrência internas. Outras iniciativas voltadas à agilidade na tramitação de processos e na prestação de serviços foram a informatização das unidades e estímulo ao reequipamento de órgãos considerados estratégicos.

2.3. Nova Estrutura Organizacional

A UnB foi criada com o objetivo de constituir-se em centro de inovação no ensino de nível superior e nas atividades de pesquisa. Atendendo ao planejamento original, a maior convivência dos membros da comunidade universitária, a integração entre as atividades de ensino e pesquisa e a organização do ensino em áreas menores propiciariam condições favoráveis para ao desenvolvimento institucional e acadêmico da UnB. De acordo com o planejamento original, os institutos e faculdades seriam responsáveis, respectivamente, pelo ensino básico e pela formação de recursos humanos nas diversas áreas do conhecimento.

Para atender a essa proposta de atuação, os membros da comunidade universitária e os colegiados que a integravam passaram a discutir, logo após a criação da Universidade, a estrutura e o perfil da organização acadêmica. Para atender às especificidades da UnB e implementar a sua proposta de trabalho estabeleceu-se, ainda na década de sessenta, que a Instituição teria, quando plenamente implantada, 21 Institutos e Faculdades (TODOROV, 1995).

A partir de 1968, com as mudanças políticas ocorridas no País, o projeto institucional da UnB sofre alterações. A Universidade passa a perseguir novos objetivos e adota estratégias voltadas a promover a sua "modernização" e adequação às exigências do novo modelo de ensino superior. Estruturalmente, a Universidade passa a ter um menor número de unidades acadêmicas, sendo aquelas anteriormente instituídas ou em fase de implementação, agrupadas em nove Institutos e Faculdades. O principal resultado da alteração do desenho organizacional da Universidade foi a implantação de uma organização da atividade acadêmica mais centralizada (Quadro 4, Anexo 2).

A partir de 1984, a UnB busca recuperar, na medida do possível, a sua proposta original. As atividades de ensino foram novamente reagrupadas em torno de núcleos comuns, sendo criados novos departamentos e reorganizados os Institutos e Faculdades. Outro aspecto da evolução acadêmica, observado a

partir de 1985, foi o estímulo ao desenvolvimento de atividades multidisciplinares, realizado com a criação de Núcleos Temáticos voltados ao desenvolvimento de projetos de estudo e pesquisa. Esses Núcleos foram agrupados em torno do Centro de Estudos Multidisciplinares – CEAM – e passaram a ser gerenciados de modo a permitir o acesso de toda a comunidade científica a suas atividades e programações.

A partir de 1993, com a implantação do planejamento estratégico, buscou-se um novo modelo de gestão acadêmica que, conservando as características colegiadas naturais de uma instituição de ensino, propiciasse a implementação de mudanças na cultura e na organização universitárias. Essas mudanças de perfil de atividade e de estratégia de atuação provocaram alterações nas estruturas orgânicas da Universidade, principalmente naquelas áreas ligadas ao desenvolvimento acadêmico e à administração do ensino. Assim, as mudanças da área de ensino e pesquisa reforçaram o processo de redefinição do número e perfil de Institutos e Faculdades. Em 1997 a UnB volta a contar com dezessete destas Unidades. Destaque-se o fato de que a estrutura acadêmica em vigor no último ano é bastante semelhante àquela proposta pelos idealizadores da Universidade e parcialmente implantada até 1967 (Quadro 4, Anexo 2). Pode-se dizer, então, que a Universidade utilizou o período de 1993/96 para repensar seu desenvolvimento, recuperando e adaptando às exigências atuais as suas tradições e potencialidades.

As mudanças implementadas na estrutura da Universidade no período de 1993/97 foram de dois tipos: a) realinhamento de unidades administrativas já existentes e reorganização da administração central, de forma a melhor instrumentalizar as unidades para atender às demandas da comunidade universitária; b) estímulo ao desenvolvimento das atividades acadêmicas, comportando, inclusive, a criação de novas unidades.

3. Evolução Recente

O projeto de gestão da UnB para o período 1993/97 foi concebido sobre dois pilares: a melhoria da qualidade dos serviços prestados; e a capacidade da Universidade em gerar recursos destinados ao financiamento de atividades acadêmicas básicas, independentemente do volume de repasses feito pelo Tesouro à UnB. Decorridos três anos da implantação dessa proposta de gestão, os resultados do processo se fazem sentir, tanto no aumento do volume, quanto na qualidade dos serviços prestados pelas diversas unidades. A avaliação do crescimento da Universidade, no período 1993/97 (tabelas 1 e 2 anexas), pode ser avaliada a partir dos seguintes números:

- 1) o corpo discente de graduação cresceu 39,6%;
- 2) os resultados acadêmicos revelam desempenho institucional acima da média, dado o aumento de 54% no número de formandos;
- 3) foram criados dez novos cursos de graduação: no turno noturno: Direito, Ciências Contábeis, Licenciatura em Letras - Espanhóis, Licenciatura em Letras- Japonês e Licenciatura em Informática. No turno diurno: Medicina Veterinária, Engenharia de Redes de Comunicação, Engenharia Mecatrônica e Licenciatura em Letras- Português do Brasil com segunda língua;
- 4) as atividades de extensão ligadas ao atendimento hospitalar cresceram substancialmente: as consultas, 126,5%, os partos, 39,5% e as internações, 29,6%;
- 5) a força de trabalho da FUB, no entanto, permaneceu praticamente estável: o número de técnico-administrativos cresceu 0,5 % e o de professores, 7,5%.
- 6) o nível de qualificação de professores e funcionários aumentou. No primeiro caso, pela contratação de professores com maior nível de titulação; no segundo, pela aprovação, em concurso, de pessoal com mais alto nível de formação que o exigido formalmente para os cargos.

Os números apresentados acima revelam que a UnB conseguiu superar a crise dos anos noventa. É indiscutível a elevação do volume de serviços prestados e a produtividade de seus professores e técnico-administrativos, que sempre esteve acima da média nacional (MEC/SESu, 1994, p. 161/173), tornou-se mais elevada, como se depreende da tabela abaixo.

apresentados acima. Nesse período, as realizações mais substantivas estiveram associadas à implementação do novo projeto de gestão estratégica. No período 1993/97, a Universidade implementou a maior parte das sugestões apresentadas pela comunidade, por ocasião da realização dos EIPOS. Para facilitar a leitura, os resultados alcançados no último triênio serão apresentados na mesma divisão do planejamento original (Quadros 2 e 3, Anexo 2).

Nos próximos capítulos serão apresentadas sucintamente as principais atividades desenvolvidas pela administração para atender as solicitações apresentadas pela comunidade universitária, por ocasião da elaboração do diagnóstico e das propostas institucionais de gestão para o quadriênio 1993/97.

4. Realizações na Área Acadêmica

Em 1993, os primeiros levantamentos realizados junto à comunidade universitária, indicavam que, segundo os participantes dos EIPOS, a qualidade das atividades acadêmicas era satisfatória, sendo necessárias apenas algumas atividades pontuais destinadas a aperfeiçoar processos isolados ou a melhorar a infra-estrutura física das unidades. O fato dos problemas ligados ao ensino, à pesquisa e à extensão representar apenas sete por cento da pontuação, no volume total das dificuldades enfrentadas pela Instituição, evidencia o fato dos participantes dos Encontros de planejamento não localizarem nessas áreas os principais entraves ao progresso da Universidade. e ao reconhecimento da instituição, enquanto centro de excelência na formação de recursos humanos e no desenvolvimento da investigação científica.

Em termos gerais, considerava-se naquela ocasião como fundamental ao aperfeiçoamento das atividades acadêmicas, a implementação de programas destinados à consolidação das atividades de pesquisa e ao aperfeiçoamento dos órgãos suplementares ligados às atividades acadêmicas. Assim, nos programas, recomendava-se, por exemplo, a recuperação física e organizacional da biblioteca, cujas assinaturas de periódicos estavam atrasadas e onde o uso de equipamentos de informática restringia-se ao controle de empréstimos de parte do acervo. Considerava-se, também, como essencial a ampliação das horas de funcionamento do órgão, cuja funcionamento contínuo fora substituído, no início da década de oitenta, por um funcionamento limitado, restrito, praticamente ao horário regular da Universidade, durante a semana e diurno nos finais de semana e feriados.

Apesar da avaliação generosa sobre o volume, perfil e qualidade das atividades acadêmicas, a administração definiu como prioritária a implantação, na Universidade, da infra-estrutura básica ao desenvolvimento de atividades científicas para o próximo milênio. Outro aspecto considerado essencial foi a ampliação das atividades de ensino desenvolvidas pela Universidade. Observa-se, no que se refere ao número de cursos por área que, apesar do crescimento verificado na década anterior, a UnB ainda atendia a uma pequena parcela da população do Distrito Federal e, o que é mais grave, matinha-se afastada de qualquer preocupação com nível do ensino de primeiro e segundo graus. Esta falta de comprometimento com a formação básica do aluno tornava ainda mais graves a distância verificada entre o profissional que ela se propunha a formar e o perfil do aluno que recebia das redes de ensino pública e privada do Distrito Federal.

A definição da proposta de trabalho para o quadriênio 1993/97 evidenciou a necessidade de implementar alterações no volume e no perfil das atividades fins desenvolvidas pela UnB. Assim, ao final dos quatro anos analisados verifica-se que a área acadêmica, ao ser considerada prioritária, em termos de investimentos e de implementação de projetos, foi aquela que apresentou os resultados mais significativos.

4.1 Ensino de Graduação

Em 1984, um ano antes do início da redemocratização, a Universidade de Brasília oferecia 39 cursos de graduação, nos quais estavam matriculados 9.186 alunos. Todos os cursos eram diurnos. Nove anos depois, a comunidade universitária já havia se conscientizado da necessidade de ampliar suas atividades de ensino: a UnB tinha 10.698 alunos de graduação e oferecia 46 cursos, sendo nove noturnos. Observa-se que, naquele período, a oferta de ensino de graduação (número de cursos) havia crescido 18 %, enquanto a demanda por estes serviços (alunos matriculados) fora elevada em 16,5%. Nos quatro anos seguintes, a UnB teve um crescimento igual ao superior ao observado na primeira década do processo de redemocratização; o número de cursos aumentou em 15% e o de alunos em 34% , revelando uma maior capacidade institucional de explorar o potencial da Universidade (ver tabela 1, anexo 1).

A evolução dos indicadores relacionados ao crescimento da atividade de ensino revelam, ainda que a UnB teve um desenvolvimento superior à média observada para o conjunto das instituições federais de ensino superior (ver tabelas 6, anexo 1). Chama a atenção o fato do melhor desempenho da Universidade não se limitar a número de alunos, fato que isoladamente poderia ser explicado por fatores externos ao desempenho da universidade; também o número de formandos e de teses concluídas revelam o menor índice de evasão nos dois níveis de curso e, conseqüentemente, o aperfeiçoamento do processo de formação de alunos.

Outros argumentos reforçam a tese que o desenvolvimento do ensino não pode ser dimensionado exclusivamente pela elevação do número de cursos, alunos e cursos. Estes quantitativos apenas refletem o trabalho de aperfeiçoamento do ensino, implementado pela Universidade nos últimos anos, que abrangeu a análise da estrutura curricular das atividades de graduação e a reformulação de cursos de mestrado e doutorado, realizada nos últimos anos. Neste sentido, outros indicadores podem ser utilizados na avaliação do

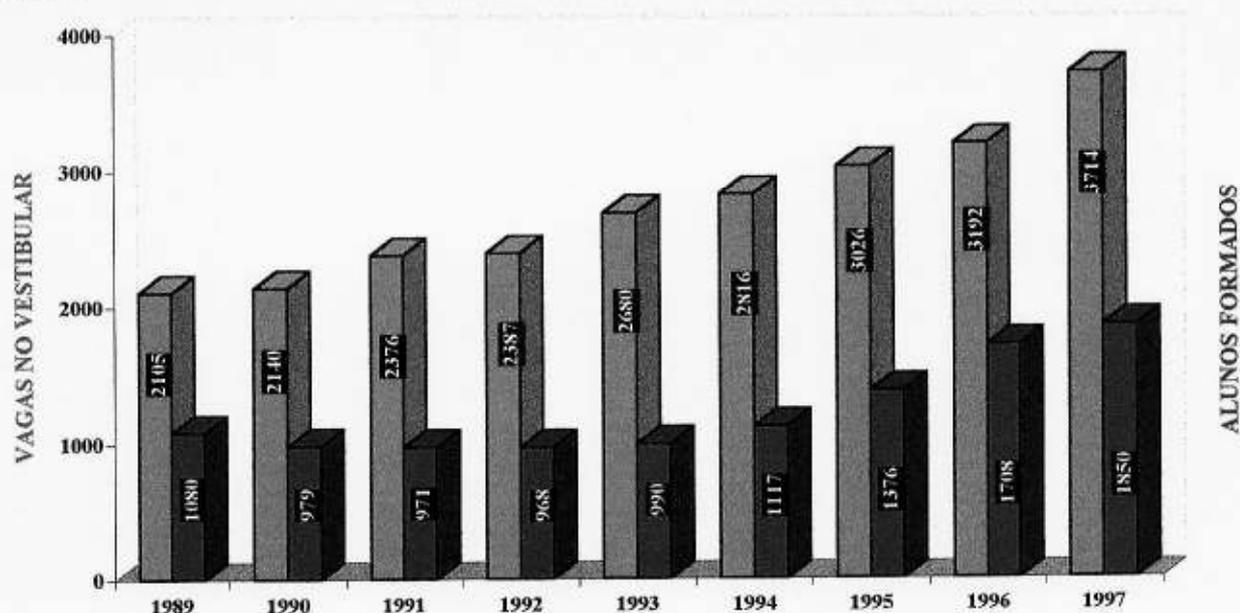
desempenho institucional relacionado ao ensino (ver tabela 1 e 2, anexo 1). O aumento do número de formandos e de vagas também pode ser parâmetro adotado na avaliação do ensino, na medida em que o primeiro indica uma maior proporção de alunos que terminam seus cursos e o segundo, a maior utilização da capacidade instalada da Universidade, com a ampliação do volume de serviços prestados à comunidade (ver gráficos 1 e 2).

Os resultados obtidos pela Universidade no desenvolvimento do ensino foram conseqüências da implementação de programas estratégicos, destinados a desenvolver uma nova cultura institucional, voltada para o aumento da qualidade das atividades acadêmicas e para a criação da infra-estrutura básica indispensável ao exercício da autonomia universitária. A seguir, serão apresentadas as principais atividades desenvolvidas nos últimos anos, destinadas a aperfeiçoar o processo de transmissão do conhecimento gerado na UnB.

- Implantação do Programa de Avaliação Seriada – PAS – a partir do qual foi estabelecida uma nova forma de acesso à Universidade. Segundo a proposta original desse programa, os alunos matriculados regularmente nas escolas são avaliados ao final de cada ano letivo do segundo grau. Ao final do terceiro ano, os alunos que tiverem conseguido apresentar rendimento superior nas três avaliações ingressarão na Universidade sem prestar vestibular.
- Implantação do Programa de Apoio e Atendimento aos Portadores de Necessidades Especiais.
- Implantação, em 1994, do sistema de matrícula "on line" para os cursos de graduação. A adoção dessa nova sistemática de matrícula exigiu a elaboração de minucioso estudo sobre o posicionamento dos alunos no fluxo de cada curso. Com o novo sistema, a pré-matrícula do aluno passou a ser feita automaticamente, sendo reduzida a margem de erro, característica do processo anterior de matrícula. A oferta de vagas foi otimizada, ainda, pela introdução de duas novidades: a implantação da fase de reajuste e a matrícula vinculada. Na primeira, o aluno pode corrigir o currículo preparado automaticamente pelo sistema. Na segunda, o discente pode tentar se matricular em disciplinas que pleiteara, sem sucesso, nas fases anteriores do processo de matrícula. Segundo os coordenadores de graduação, o sistema apresenta ainda outras vantagens: a geração automática de listagem de vagas e lista de prioridades e a criação de disciplinas com co-requisitos.

FUB: Vagas no Vestibular e Formandos
1989 - 1997

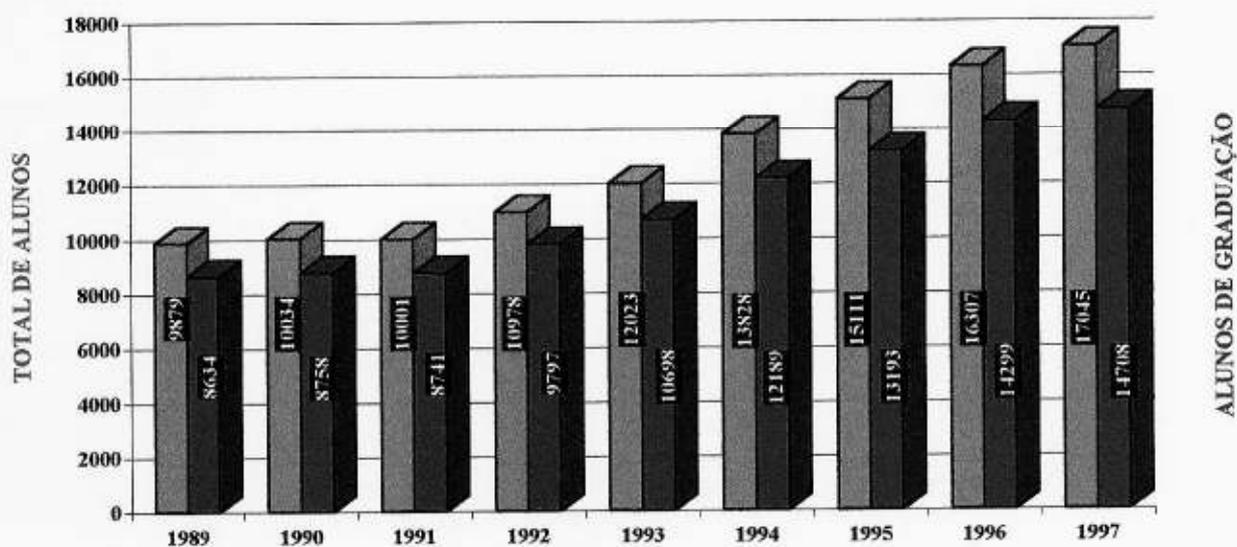
Gráfico 1



Fonte: FUB/GRE

FUB: Total de Alunos e Alunos de Graduação
1989-1997

Gráfico 2



- Alteração no gerenciamento da contratação de professores substitutos, feitos anteriormente pelos departamentos. A partir da atual gestão este tipo de contratação passou a ser administrada pelo próprio Decanato, tendo por base a lista de oferta. A adoção dessa nova sistemática permitiu a elevação de 47,7%, ocorrido entre o segundo semestre de 1993 e o de 1997, no número de alunos matriculados em disciplina.
- Criação de home page do Decanato de Ensino de Graduação, com o objetivo de tornar amplamente disponíveis as principais informações demandadas pelos corpos docente e discente da UnB, tais como: estrutura e informações básicas sobre todos os cursos oferecidos, lista de oferta de disciplinas, calendário acadêmico do semestre, ementa e programação de todas as disciplinas, formulários de encaminhamento a estágios, fluxo e currículo de todos os cursos de graduação da Universidade.
- Estruturação do Centro de Acompanhamento e Desenvolvimento Educacional-CADE, unidade administrativa da área acadêmica, responsável pelo encaminhamento de alunos a estágios. Destaca-se que este órgão passou a receber, nos últimos anos, expressiva demanda de empresas locais e de outras Unidades da Federação interessadas em contratar alunos recém-formados pela UnB.
- Elevação do número de cursos e alunos do período noturno, em decorrência da prioridade institucional dada às atividades desenvolvidas no âmbito do projeto especial "UnB à Noite"
- Implantação do posto noturno da Diretoria de Assuntos Acadêmicos
- Ampliação do número de 512 vagas no vestibular nos cursos de graduação oferecidas anualmente pela Universidade.
- Realização de treinamento para todos os servidores lotados diretamente no Decanato, com o objetivo de tornar mais eficiente a administração central e melhorar a qualidade do atendimento realizado.

4.2 Pesquisa e Pós- Graduação

O desenvolvimento de pesquisas é considerado estratégico para a consolidação da UnB, enquanto pólo de geração e difusão do conhecimento científico no País. A dinamização dessa atividade abrange diversas ações implementadas institucionalmente há alguns anos. Nesta Universidade, o fomento ao desenvolvimento das atividades de investigação científica tem abrangido, historicamente, o estímulo às seguintes linhas de trabalho: a) elevação do nível de titulação do corpo docente, a partir da obtenção, junto às agências de fomento, de bolsas de mestrado e doutorado; b) desenvolvimento de projetos de investigação sobre temas de interesse acadêmico e social; c) formação de pesquisadores, implementada via desenvolvimento conjunto de atividades de pesquisa e cursos de pós-graduação; d) formação de pesquisadores, por meio da implantação de projetos destinados a estimular o interesse do aluno de graduação pela pesquisa científica, como é o caso do PIBIC; e, finalmente, e) criação de infra-estrutura física e laboratorial.

A implementação dessas ações, direcionadas à consolidação da atividade de pesquisa, teve como resultado a elevação da produção científica. Em linhas gerais, apesar de não ser possível construir série única série para analisar a evolução da produção científica das instituições de ensino superior, ao longo dos últimos anos, é factível concluir, a partir das informações disponíveis, que a produção acadêmica da Universidade cresceu substancialmente no período 1993/95 (ver tabela 7, anexo1).

As informações disponíveis sobre o ensino de pós-graduação revelam desenvolvimento ainda mais vigoroso. Em 1984, havia 26 cursos de mestrado e três de doutorado na UnB. Em 1993, eram 39 e 14, respectivamente. Em 1996, oito novos cursos de pós-graduação já haviam sido criados. Os cursos de especialização que, a rigor possuem carga horária menor que os mencionados anteriormente, haviam passado de 10, em 1993, para 18 em 1996, representando um crescimento 80%.

Em termos de qualidade do ensino, destaca-se a avaliação superior dada aos cursos de pós-graduação, por órgão externos de fomento nos anos de 1994 e 1996. No primeiro, ----- cursos possuíam menções A e B, concedidas pela CAPES. Dois anos depois a UnB já tinha ---- com as mesmas menções.

Em 1996, o detalhamento dessa produção evidencia que, além dos trabalhos de natureza bibliográfica, constante das séries anteriores, a UnB

produziu vários trabalhos de natureza técnica e artística (ver tabela 2, a seguir)

Tabela 2: FUB- Produção Acadêmica em 1996

NATUREZA	DESCRIÇÃO	NÚMERO
Artística	Cursos de Curta Duração	9
Artística	Obras de Artes Visuais	13
Bibliográfica	Outro	5
Bibliográfica	Artigo em Jornal ou Revista	283
Bibliográfica	Artigo em Periódico	754
Bibliográfica	Livro	280
Bibliográfica	Outro	100
Bibliográfica	Trabalhos em Anais	1186
Bibliográfica	Tradução	9
Técnica	Apresentação de Trabalho	705
Técnica	Cartas, Mapas ou Similares	2
Técnica	Cursos de Curta Duração	208
Técnica	Desenvolvimento de Aplicativo	16
Técnica	Desenvolvimento de Material Didático e Institucional	55
Técnica	Desenvolvimento de Produto	20
Técnica	Desenvolvimento de Técnica	9
Técnica	Editora	65
Técnica	Organização de Evento	120
Técnica	Outro	160
Técnica	Programa de Rádio ou TV	17
Técnica	Relatório de Pesquisa	188
Técnica	Serviços Técnicos	166

FONTE: Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação. Relatório, Sistema DATACAPES, 1997

A evolução das atividades de pesquisa desenvolvidas na UnB pode ser avaliada a partir das informações sobre o número de projetos de investigação científica, concluídos e em andamento, nos últimos anos (ver tabela ----, anexo 1). O crescimento verificado deixa transparente o impulso dado pela UnB às

atividades de pesquisa, vez que em 1993 foram concluídos ----- e estavam em andamento ----- projetos. Em 1996, esses valores eram, respectivamente de ---- e -----.

Outra informação a merecer destaque, como fundamento do desenvolvimento recente das pesquisas, refere-se ao número de bolsas concedidas por órgãos de fomento e pela própria Universidade, com o objetivo de formar recursos humanos qualificados. Em 1994, o número de bolsas concedidas na UnB era de -----, em 1996, era de -----. (ATENÇÃO! FAVOR CONFERIR DADOS APRESENTADOS, COMPLEMENTAR ANOS QUE FALTAM E CHECAR BASE DE DADOS. PARA 1993 E 1995 EXISTEM, EM ALGUNS CASOS, DOIS DADOS OFICIAIS DIFERENTES).

Nos itens seguintes, serão apresentadas as principais atividades desenvolvidas pela UnB, no período de 1993/97, com o objetivo de fomentar as atividades de pesquisa

- Início da construção da REDUnB (Rede de Multimídia de Alta Velocidade, da Universidade de Brasília). Essa rede tem topologia em estrela, baseada em quatro grandes centros, com tecnologia switching, protocolo ATM e 155 MBPS e também ethernet. Os equipamentos da rede já foram adquiridos ou fornecidos pela IBM, parceira da UnB na implantação da REDUnB (ver item relacionado à informatização da UnB).
- Recuperação do acervo de periódicos da Biblioteca Central, iniciada em 1995. Na BCE, a assinatura de periódicos fora interrompida em 1993, em decorrência da falta de recursos orçamentários. A atualização dessas assinaturas foi empreendida a partir de 1995, a partir da realização de parcerias, entre a Universidade, a CAPES e a Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal – FAPDF.
- Criação de dois novos cursos de mestrado e seis de doutorado, no período 1993/97.
- Criação do Programa de Iniciação à Pesquisa (PIP), em 1994.
- Definição de prioridade para a dinamização, na UnB, do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), apoiado pelo CNPq. Em 1994, esse programa contava com 130 bolsas. Em 1996, já estava institucionalizado: 951 alunos se candidataram a participar de suas atividades. Deste total, 466 receberam bolsas do CNPq e 70 foram

apoiados com bolsas do PIP. A Universidade inovou, ainda, ao criar a possibilidade de alunos interessados participarem como voluntários, sem receber bolsas. Em 1994, quando foi criada essa alternativa, 20 alunos participaram, na condição de voluntários; em 1996, foram 83, na mesma condição.

- Realização de três Congressos Anuais de Iniciação Científica da UnB, até 1997. No primeiro, os alunos do PIBIC apresentaram 329 trabalhos; no segundo, 448; no terceiro e último, inscreveram-se ----- alunos para a apresentação dos seus trabalhos de investigação científica, desenvolvidos sob a orientação de professores da Universidade. A iniciativa foi considerada exemplar pelos avaliadores externos. (ATENÇÃO ESTÃO FALTANDO DADOS ESSENCIAIS).
- Dinamização do Programa Especial de Treinamento (PET), mantido por bolsas da CAPES/MEC. Em 1994, a UnB participava com seus alunos, de nove programas; em 1996, a Universidade já participava em doze programas (Economia, Biologia, Psicologia, Sociologia, Química, Relações Internacionais, Matemática, Engenharia Civil, Serviço Social, Educação e Medicina Tropical) envolvendo 112 bolsistas.
- Implantação da Sala de Microformas da Biblioteca Central, onde podem ser feitas consultas à Rede Antares (ligada à área de ciência e tecnologia) e ao PROQUEST, base exclusiva para periódicos, mantida em CD-ROM.
- Ampliação do horário de atendimento, com a volta do funcionamento noturno. A BCE funciona agora, de segunda a sexta feira no horário de 7:00 às 6:00 horas e, aos sábados e domingos, de 8:00 às 18:00 horas.
- Elaboração de material de análise e divulgação dos trabalhos de pesquisa desenvolvidos na Universidade. Destacam-se: a) dois números de "UnB – Pesquisa e Pós – Graduação em Dados"; b) dois volumes com os resumos dos trabalhos apresentados no "I e II Congressos de Iniciação Científica da UnB"; c) do "I Congresso de Ciência e Cultura da UnB; e "UnB na Amazônia"; d) "Produção Científica e Artística da UnB 1994 – 1995" (em elaboração); e) atualização da coleção "Catálogos de Dissertações e Teses".
- Participação em banco de dados sobre pesquisas, em parceria com IBICT/CNPq/CAPES.

- Inclusão, na INTERNET, de material de divulgação institucional sobre os Grupos de Pesquisa na UnB (composição, produção, linhas de pesquisa);
- criação de novos programas de pós-graduação, em parceria com outras Instituições e atendendo a demandas de outras regiões. Nessa linha de atuação, foi estendido o programa de pós-graduação em Ciência da Informação até a Bahia (Universidade Federal da Bahia) e, o de Biologia Molecular até o Amazonas (Universidade do Amazonas).
- Realizações de parcerias acadêmicas entre a Universidade e outros órgãos de fomento, tais como, a EMBRAPA e o IBAMA que são responsáveis, respectivamente, pela manutenção dos cursos de -----.

4.3 Extensão

A redemocratização institucional, iniciada na UnB a partir de 1985, teve como um de seus pilares o desenvolvimento das atividades de extensão, consideradas como principal ligação entre a universidade e a comunidade. Nos primeiros tempos, foi dada ênfase ao estímulo direto da transmissão do conhecimento, propiciado pela presença física de unidades ou atividades universitárias em áreas social e economicamente carentes. Essa proposta de atuação exigia um aporte de recursos volumosos, na medida em que tornava imprescindível a preparação do espaço físico adequado e a montagem da infraestrutura de atendimento.

Assim, um aspecto característico da extensão universitária, desenvolvida no período 1985/93, era a preocupação em se definir programas e estratégias de intervenção que propiciassem o pleno desenvolvimento das comunidades trabalhadas. Adequada, em termos de alternativa de aproximação entre a Universidade e a comunidade, essa estratégia de trabalho exigia um volume de recursos que a inviabilizava na prática. O crescente dispêndio com o pagamento de aluguéis e o investimento na formação dos espaços tornaram-se objeto de crítica permanente, entendidos que eram por segmentos da Universidade como absorvedores dos declinantes recursos do orçamento da instituição.

A partir de 1993, a administração da UnB adotou uma nova estratégia orientadora da extensão. Optou-se, a partir de então, por uma atuação que

pusse à disposição da comunidade os conhecimentos gerados na Universidade. Com a redefinição do conceito de extensão universitária, a UnB passou a estabelecer parcerias e a atuar em programas desenvolvidos com o apoio de governos estaduais, municipais e da própria comunidade. A vantagem dessa extensão em parceria é que a Universidade passa a atuar de forma mais abrangente, do ponto de vista espacial e de distribuição da população por renda, eliminando a exigência de fixação em áreas pré-definidas e a realização de investimentos em obras e infra-estrutura.

O impacto da mudança conceitual da extensão pode ser avaliado a partir da análise dos dados disponíveis sobre a extensão. Em termos de eventos, observa-se que houve, nos últimos dois anos, redução do número de atividades de curta duração em benefício daquelas cuja execução é mais duradoura no tempo, tais como cursos, disciplinas teórico-práticas e exposições. Outro aspecto a ser considerado é que houve uma discreta redução no volume de eventos promovidos pela área de extensão (Tabela 3, abaixo).

Tabela 3 - FUB: Eventos da Extensão em Anos Selecionados

TIPOS	1994	1995	1996	1997 ¹
Ciclo de Palestras			7	4
Conferência	11	13	6	1
Congresso		4	1	1
Curso	152	157	148	94
Debate	2	1	-	1
Disciplina Prática	1	-	1	
Disciplina Teórica	-	1	-	
Disciplina Teórico-Prática	4	17	33	4
Encontro	5	6	6	
Espetáculo			-	1
Estágio	2	1	-	4
Exposição		3	22	1
Jornada	-	1	-	
Mesa Redonda	6	8	5	2
Minicurso	2	16	19	47
Oficina	19	26	16	7
Palestra	24	76	18	7
Seminário	35	38	26	10
Simpósio	1	2	1	
Outros	10	5	26	3
TOTAL GERAL	274	375	335	187

FONTE: FUB/DEX- Estatística dos Eventos de Extensão, 1994/97

NOTAS: 1) Refere-se ao movimento do primeiro semestre de 1997

A área de extensão desenvolveu, também, projetos contínuos junto às comunidades do Distrito Federal e do Entorno. A tendência observada nos anos de 1996 e 96, para este tipo de atuação foi o de envolvimento de um maior número de docentes por atividade, apesar da redução do número de projetos (ver tabela 4, abaixo).

Tabela 4 - FUB: Estatística dos Projetos Contínuos, nos Anos de 1994 a 97

ESPECIFICAÇÃO	ANOS			
	1994	1995	1996	1997(a)
Número de Projetos	58	55	51	46
Número de Bolsistas	-	-	429	
Número de Docentes	-	-	122	132

FONTE: DEX: Centro de Apoio aos Núcleos de Extensão, 1997

NOTAS: (a) Os dados referem-se ao primeiro trimestre de 1997

A seguir, serão apresentadas as atividades de extensão mais significativas desenvolvidas no período 1993/97.

- Implementação do Programa de Formação de Trabalhadores e Dirigentes Sindicais – PROSINT – destinado a promover uma maior integração entre a UnB e os trabalhadores organizados em sindicatos, federações e confederações. No âmbito desse programa foram realizados, pela Universidade, oito cursos, frequentados por 220 alunos, associados a sindicatos, associações e movimentos populares.
- Implantação do Programa Nacional de Assistência Integral à Criança e ao Adolescente – PRONAICA – do SEBESPE/MEC.
- Elaboração de levantamento, junto aos docentes, de propostas de atuação na área de extensão. Os resultados obtidos pela aplicação dos instrumentos de pesquisa permitiram avaliar, também, as características dos professores extensionistas, os programas e as atividades de extensão desenvolvidos na UnB;
- Realização de convênio com o Governo Federal, tendo por objetivo promover estudos e programas de atuação na área da reforma agrária. Nessa parceria, destacam-se como principais resultados: a) coordenação do Censo da Reforma Agrária, cuja execução implicou parcerias com a CONTAG, o MST e a UNE; b) realização do Encontro Nacional de

Educadores da reforma agrária; c) envolvimento de estudantes e professores no desenvolvimento de programas de apoio à população de assentamentos.

- Criação da Revista de Extensão e de toda uma linha editorial, destinadas a debater a extensão, direcioná-la e organizá-la no seio da comunidade universitária visando sua institucionalização.
- Institucionalização da Escola de Extensão que, desde a criação já realizou 24 cursos, nos quais foram matriculados 529 alunos. Desde a criação até novembro/97 haviam sido concluídos ou estavam em desenvolvimento 79 cursos de extensão. Em apenas um ano de atividade a Escola de Extensão arrecadou R\$ 351,6 mil.
- Implantação de fábrica modelo de produtos químicos, cujo projeto básico foi desenvolvido por alunos de graduação, no Laboratório de Tecnologia Química. O projeto propõe-se a desenvolver atividades de ensino, produção e extensão. Em termos de detalhamento, verifica-se que o ensino estará voltado ao processo de aprendizagem dos alunos matriculados na disciplina "Química Industrial Básica"; a produção deve estar associada ao envasilhamento e à produção a frio de produtos de limpeza e higienização, utilizados pela UnB. A extensão será desenvolvida por meio de cursos abertos à comunidade, nos quais serão orientados pequenos fabricantes, na montagem de unidades de produção que não causem impacto negativo ao meio ambiente. Na fase inicial, a fábrica fará: a) o envasilhamento de produtos comprados a granel; b) a expansão da produção de itens de limpeza, para as unidades do Campus e para os prédios residenciais da UnB; c) a produção de desinfetantes hospitalares, para o HUB. Outro aspecto a ser ressaltado é que a produção do material de limpeza representará uma economia de aproximadamente duzentos e cinquenta mil reais por ano, para a Universidade.

5. Realizações em Áreas de Gestão Estratégica

A administração superior da UnB definiu como áreas estratégicas, a serem desenvolvidas no período 1993/9, a mudança no processo de gestão, o aumento dos recursos próprios no orçamento da instituição e, adicionalmente, a melhoria da qualidade de vida da população do Campus.

O processo de administração foi alterado com a descentralização do poder de decisão e, ainda, com o estímulo ao aumento da prestação de serviços à empresas e órgãos da administração pública. A descentralização foi iniciada no momento em que foi delegada competência aos responsáveis pelas unidades administrativas e acadêmicas da Universidade, com maior volume de movimentação orçamentária e financeira, para efetuar contratos e pagamentos. As restrições impostas ao exercício dessa autonomia eram as previstas na legislação e aquela definida pelos limites de sua capacidade de geração de recursos de cada órgão.

O aumento da captação de recursos, medida intrinsecamente ligada à apresentada acima, buscava estimular a exploração do potencial de prestação de serviços das unidades acadêmicas e administrativas. Com essas iniciativas, foi reduzido o tempo de tramitação de processos na administração central, agilizada a elaboração e assinatura de contratos e ampliando o volume de recursos arrecadados pelos órgãos prestadores de serviços.

A implementação das medidas destinadas a promover o aumento da captação elevaram o volume de recursos orçamentários da Universidade (ver Tabela 5). O aumento das receitas verificado nos últimos anos pode ser creditado, além do crescimento dos recursos próprios, ao esforço desenvolvido pela UnB, no sentido de estabelecer parcerias com órgãos da administração federal e do Distrito Federal, que possibilitaram, no último quadriênio, a transferência de expressivo volume de recursos do orçamento desses órgãos para a Universidade. Cabe destacar, ainda, que outra consequência do fortalecimento da estratégia de consolidação da prestação de serviços é a redução progressiva do grau de dependência institucional dos repasses de verbas do tesouro, maior responsável, em décadas passadas, pelo financiamento das despesas de custeio do ensino, pesquisa e extensão.

Tabela 5: FUB - Recursos Orçamentários por Fontes de Recursos e Natureza da Despesa no período de 1993 a 1997

R\$ 1.000,00

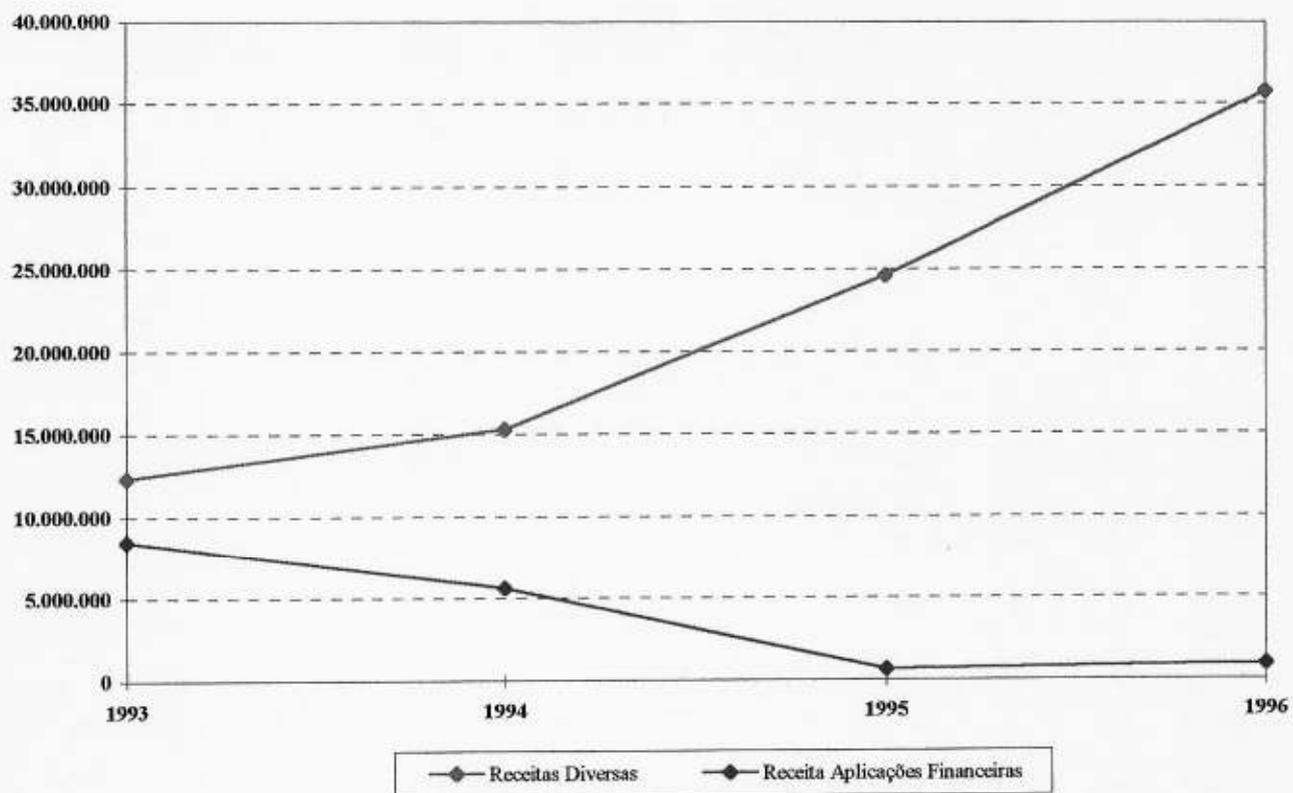
ANOS		Pessoal, Encargos e Diárias		Outros Custeios e Capital						Orçamento Total	
				Outros Custeios		Capital		Total OCC			
		Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
1993	Tesouro	59,784	100	6,144	21	3,422	41,2	9,566	25	63,407	69
	Próprios	34	0	23,125	79	4,879	59	28,004	75	29,081	31
	Total	59,818	100	29,269	100	8,301	100	37,570	100	92,488	100
1994	Tesouro	82,605	99	6,017	21	344	6	6,361	18	83,268	74
	Próprios	569	1	22,790	79	5,392	94	28,182	82	29,796	26
	Total	83,174	100	28,807	100	5,736	100	34,543	100	113,064	100
1995	Tesouro	160,174	100	17,387	32	300	3	17,687	28	160,887	77
	Próprios	67	0	36,828	68	9,387	97	46,215	72	48,377	23
	Total	160,241	100	54,215	100	9,687	100	63,902	100	209,264	100
1996	Tesouro	160,608	100	16,735	26	3,107	55	19,842	28	163,716	75
	Próprios	250	0	48,816	74	2,509	45	51,325	72	54,053	25
	Total	160,858	100	65,551	100	5,616	100	71,167	100	217,769	100
1997	Tesouro	182,056	100	17,957	37	5,514	49	23,471	40	187,571	84
	Próprios	-	-	30,115	63	5,650	51	35,765	60	36,471	16
	Total	182,056	100	48,072	100	11,164	100	59,236	100	224,042	100

FONTE: FUB/DAF.

É relevante assinalar que o crescimento da captação de recursos ocorreu em um período adverso, onde foi implantado o Plano de Estabilização Econômica (Plano Real), cujas medidas de contenção implicaram redução dos recursos disponíveis nos órgãos públicos em geral. Com essa redução, a UnB dispunha de menos recursos e tinha que concorrer com outras organizações de prestação de serviços, pelas verbas orçamentárias também reduzidas dos órgãos contratantes.

Outro aspecto a ser considerado é que a Universidade, cuja maior fonte de recursos próprios eram as receitas financeiras, teve, na prática, extinta essa fonte de verbas (ver gráfico 3)

**FUB: Evolução da Receita Efetivamente Arrecadada
Recursos Próprios
1993-1996**



6.1 Gestão Financeira e Patrimonial

Os principais resultados obtidos pela UnB no aperfeiçoamento de sua gestão financeira e patrimonial serão apresentados a seguir.

- Estruturação de órgãos e programas destinados a ampliar a captação de recursos próprios, com o objetivo de reduzir a dependência da Universidade dos repasses do Tesouro. Como resultado, os principais órgãos descentralizados da UnB passaram a arrecadar diretamente um maior volume de recursos (ver tabela 6). Essas verbas adicionais foram utilizadas, em primeiro lugar, para o custeio das atividades das unidades responsáveis pela captação e prestação de serviços. Em segundo, para financiar atividades de custeio da Universidade, cujos recursos transferidos pelo Tesouro eram insuficientes, ou ainda, programas prioritários, tais como o de informatização administrativa custeado pelo CESPE.

Tabela 6 - FUB: Evolução da Receita Própria Efetivamente Arrecadada no Período de 1996 a 1997

Tipos de Receitas	R\$ 1.000,00									
	1993		1994		1995		1996		1997 ^(A)	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
CESPE	4,588	22	7,161	34	11,135	44	18,619	51	24,987	60
HUB	3,457	16	5,061	24	5,910	23	7,568	21	6,354	15
EDU	316	1	289	1	625	2	512	1	738	2
Aluguéis/ Taxas	1,075	5	852	4	2,125	8	4,447	12	3,883	9
Outras Receitas	2,932	14	1,963	9	4,822	19	4,591	13	5,794	14
Aplicação Financeira	8,945	42	5,633	27	656	3	933	3	78	0
TOTAL	21.313	100	20.959	100	25.273	100	36.670	100	41.834	100

FONTE: FUB/DAF - Relatório Trimestral de Prestação de Contas. Vários Anos

Nota: (A) Refere-se a receita efetivamente arrecadada até o mês de setembro.

- Terceirização dos serviços de limpeza, conservação, jardinagem e vigilância, prestados anteriormente por empresas especializadas, cujo elevado custo inviabilizava, desde 1995, o desenvolvimento das atividades de rotina típicas de uma instituição de ensino superior. A atual administração cancelou os contratos em vigor e passou a contratar os serviços diretamente da FINATEC, garantido a permanência dos serviços mas, implementando uma nova forma de contrato que implicou em uma economia de cerca de R\$ 2,5 milhões anuais para a UnB.
- Rescisão de todos os contratos de prestação de serviços de limpeza manutenção de jardins, e vigilância, cujas elevadas faturas mensais implicava a persistente elevação do déficit de custeio da UnB e impedia o financiamento das atividades básicas da Instituição. Com o cancelamento dos contratos e a superveniente contratação desses serviços diretamente à FINATEC, foi possível à Universidade reduzir em mais de trinta por cento as suas despesas com essas atividades de custeio.
- Implantação de instrumentos de controle do patrimônio físico da Universidade, cuja adoção permitiu que o percentual de tombamento de bens patrimoniais fosse elevado de uma média de 30%, em 1993, para 95%, em 1997. Estes números indicam que a Universidade passou a ter, na prática, um controle mais eficiente dos bens de sua propriedade..

A gestão do patrimônio imobiliário também passou por mudanças nos anos 1993/97. A primeira iniciativa nessa área foi identificar novas alternativas mais rentáveis de composição do patrimônio imobiliário da FUB. Em seguida, foram destacadas aquelas cuja adoção redundaria na elevação do valor patrimonial e, simultaneamente, garantisse um fluxo expressivo de recursos a serem utilizados no custeio das atividades administrativas e acadêmicas. Após a análise das alternativas existentes, a administração da Universidade optou por implementar as alterações patrimoniais discriminadas abaixo (ver Tabela 7).

A transformação da composição do patrimônio da FUB foi feita com o objetivo de ampliar o seu valor real e, simultaneamente, gerar um fluxo de recursos mensais, cujo volume seja capaz de atender as necessidades de financiamento da Universidade. Em 1993 a UnB dispunha de um patrimônio constituído por 66 projeções, cujo valor de mercado era estimado em R\$ 132 milhões (a preços de setembro de 1997). Nos anos seguintes o Conselho Diretor da Fundação optou pela desmobilização gradual desse patrimônio, tornando-o mais rentável. Essa desmobilização resultou na licitação de quatorze projeções, na forma de co-participação. Assim, as projeções foram permutadas por unidades residenciais construídas nas próprias projeções pelos empreendimentos imobiliários vendedores das licitações. Com essas negociações a Universidade pretendeu, além de elevar o valor do seu patrimônio, incrementar o volume de recursos mensais obtidos pelo aluguel de seus imóveis. O detalhamento das alterações na composição do orçamento da FUB, bem como o aumento de renda assegurado será detalhado nos itens seguintes.

- Permuta de 14 projeções localizadas na Asa Norte do Plano Piloto, com valor estimado de mercado de trinta milhões. A UnB optou por receber como pagamento 463 apartamentos, a serem construídos pelas empresas vencedoras da licitação. Além desses, a FUB receberá em maio/98 mais 108 apartamentos, ora em construção em terrenos de sua propriedade. Concluídos esses imóveis terão valor de mercado de, aproximadamente, 71,8 milhões. Assim a Universidade implementou uma nova modalidade de administração que redundará na elevação de 41,8 milhões no valor de seu patrimônio.
- Implementação de 571 novos imóveis em carteira, assegurando à UnB um incremento na sua receita própria, a partir de 1999. Com a entrega dos apartamentos pelas construtoras, a Universidade ampliará em 71% o número de imóveis de sua propriedade.

Tabela 7- FUB: Demonstrativo das Alterações na Composição do Patrimônio Imobiliário e de Previsão de Faturamento

Previsão de Entrega	Tipo de Imóveis				Faturamento (R\$1,00/97)	
	3 Quartos c/ Suite e Garagem	2 Quartos c/ Suite e Garagem	2 Quartos c/garagem	Total	Mensal	Anual
Maio/98	-	-	108	108	75,600	907,200
Set/99	33	163	36	232	191,900	2,302,800
Dez/2000	55	110		165	148,500	1,782,000
Abr/2001	22	44		66	59,400	712,800
TOTAL	110	317	144	571	475,400	5.704.800

FONTE: FUB/SGP

- Previsão de elevação do fluxo de receitas próprias oriundas da administração do patrimônio imobiliário da FUB. A partir de 2002 (mesmo que não haja novos incremento no número de unidades residenciais) a receita anual de aluguéis da FUB será de, aproximadamente, 12,5 milhões. Esse valor representa um aumento de 81%, em relação a previsão de arrecadação com aluguéis e taxas para o ano de 1997.
- Atualização do valor médio dos imóveis residenciais e comerciais da FUB, ocasionando a elevação da arrecadação. Esse incremento foi obtido tanto pela promoção do reequilíbrio econômico-financeiro dos contratos com os servidores, quanto pela renegociação dos contratos antigos com inquilinos terceiros, determinado pelo Conselho Diretor. Com estas iniciativas a Universidade que recebia, em 1994, R\$ 812 mil pelo aluguel dos seus imóveis, estima receber, em 1997, R\$6,8 milhões.
- Administração direta dos imóveis integrantes do patrimônio da FUB. Com esta iniciativa a Universidade que pagava a terceiros para administrar seus apartamentos passou a fazê-lo diretamente, deixando de ter as despesas de contratação e aumentando o valor do fluxo de recursos.
- Implantação do Programa de Preservação e Conservação do Patrimônio, destinado a preservar os imóveis da Universidade, a partir da utilização de parte da receita imobiliária na realização de pequenas obras e na implantação de pequenas melhorias do espaço físico das áreas onde estão situados os apartamentos.

- Alienação de 48 apartamentos e uma projeção para saldar débito da Universidade para com a Caixa Econômica Federal, decorrente do programa de construção da Nova Colina.

6.2 Qualidade de Vida

Esta é uma das áreas em que a administração da Universidade de Brasília mais avançou nos últimos anos. Por ocasião dos Encontros de Planejamento, foram apresentadas dois tipos de sugestões: a primeira relacionada a criação, no HUB, de unidades de atendimento preferencial aos servidores; a segunda, indicava a necessidade de dinamizar as iniciativas desportivas e culturais na área do Campus. Transcorridos quatro anos, verifica-se que as demandas iniciais foram amplamente superadas: os servidores da UnB contam com um amplo programa de atendimento à saúde (ver gráficos 4 a 9, a seguir), que inclui o atendimento irrestrito aos dependentes e o espaço físico do Campus transformou-se em referência obrigatória, em termos de vida cultural e desportiva do Distrito Federal. O detalhamento das principais iniciativas, destinadas a promover a melhoria da qualidade de vida da comunidade universitária será apresentado a seguir.

- Elaboração de um PROGRAMA INTEGRAL DE SAÚDE compreendendo quatro ações básicas: implementação do Atendimento Emergencial, Criação do Atendimento Facilitado no HUB, implantação do Plano de Saúde e instauração do Plano Odontológico.
- Implantação do Atendimento Emergencial por meio do qual se buscou estruturar, no Campus, uma unidade destinada a prestar primeiros socorros aos servidores. Nesta unidade é realizado o atendimento individualizado imediato, em casos de urgência médica.
- Implantação do Atendimento Facilitado no HUB, por meio do qual todos os servidores, e seus dependentes, passaram a ter atendimento em separado no Hospital Universitário (ver gráfico 4). Com este procedimento simplificado foi agilizado o processo de marcação de consultas, facilitado o acesso aos serviços médicos prestados pelo HUB e por à disposição da comunidade mecanismos simplificados de acesso às internações. Outra finalidade dessa iniciativa foi promover uma maior integração entre as unidades da UnB, seus servidores e o Hospital Universitário.

FUB: PLANO DE ASSISTÊNCIA MÉDICA 1994 - 1997

Gráfico 4

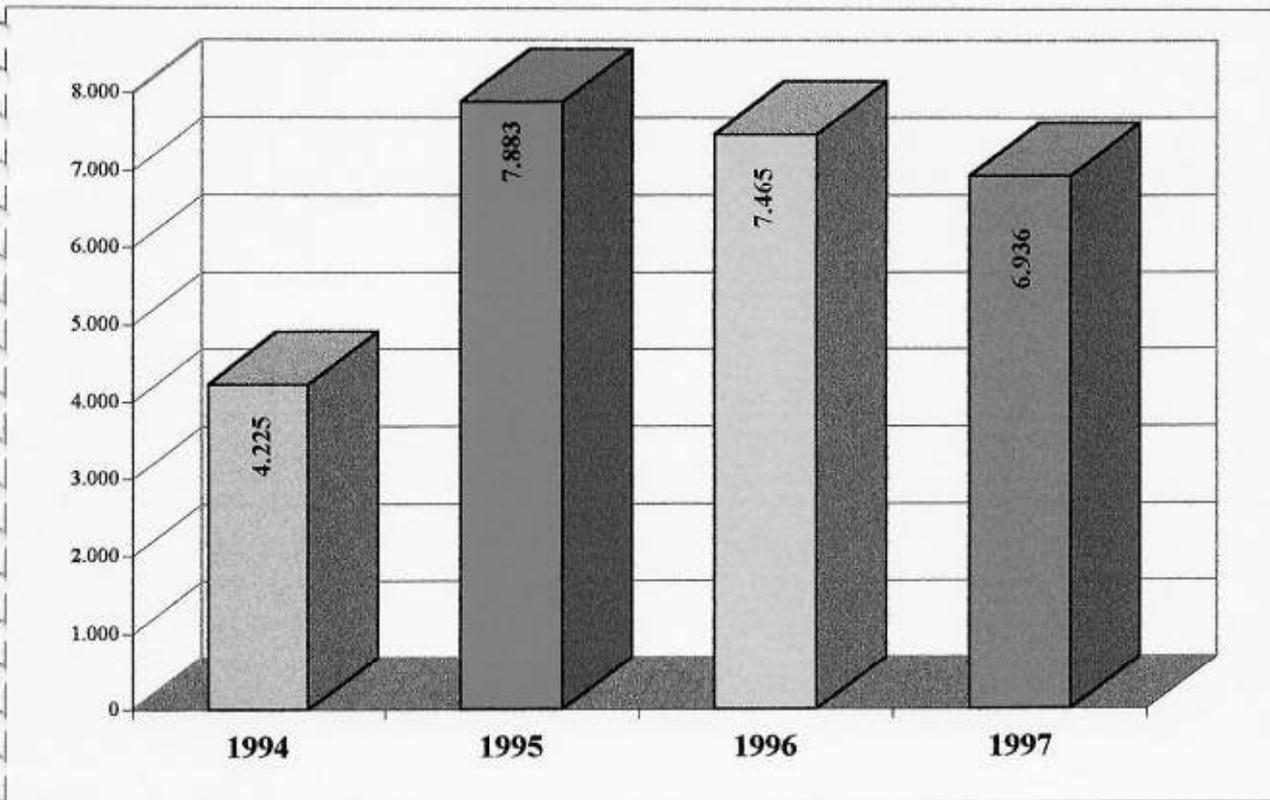
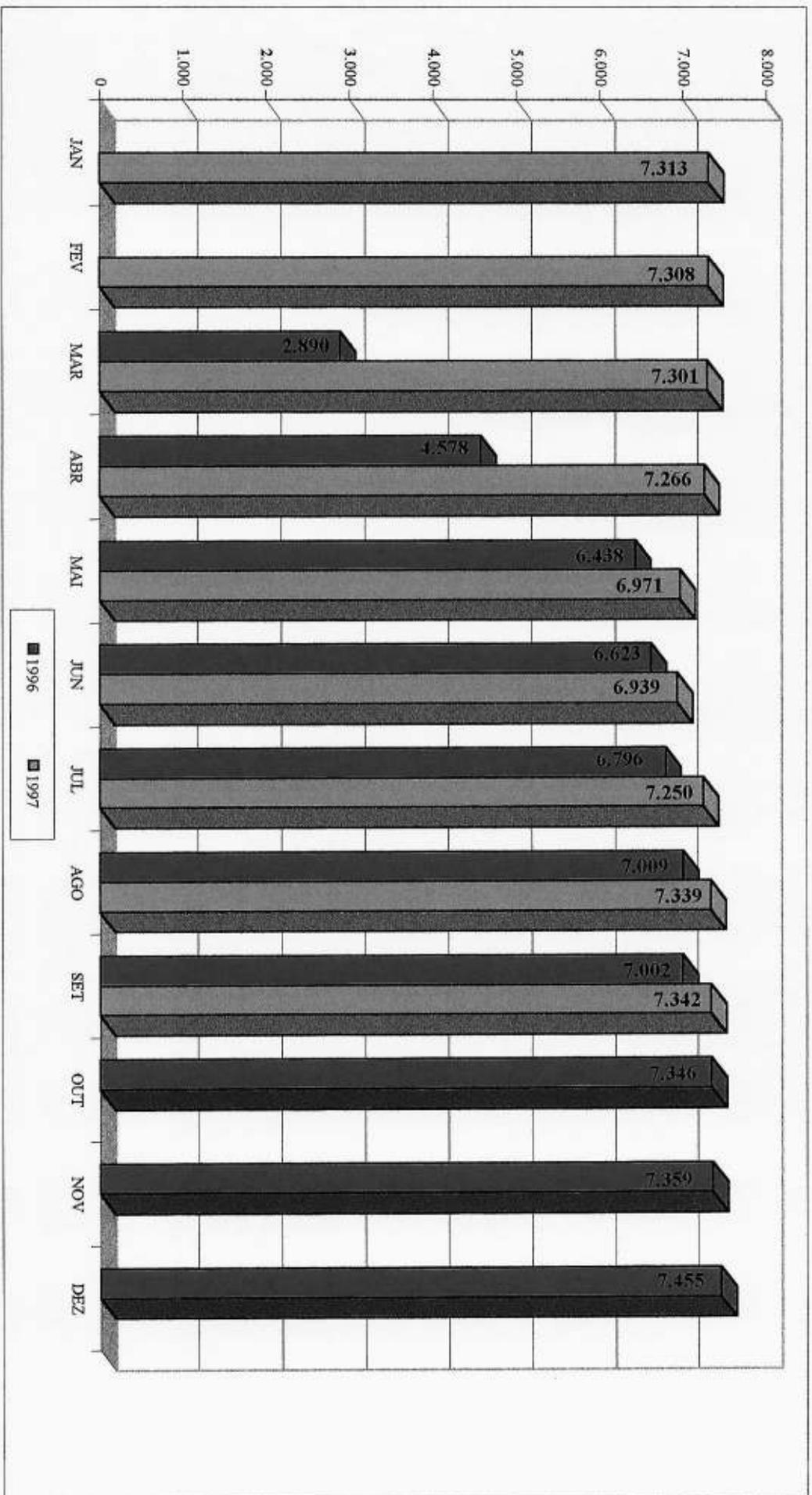


Gráfico 5

FUB: USUÁRIOS DO PLANO DE ASSISTÊNCIA MÉDICA 1996 E 1997

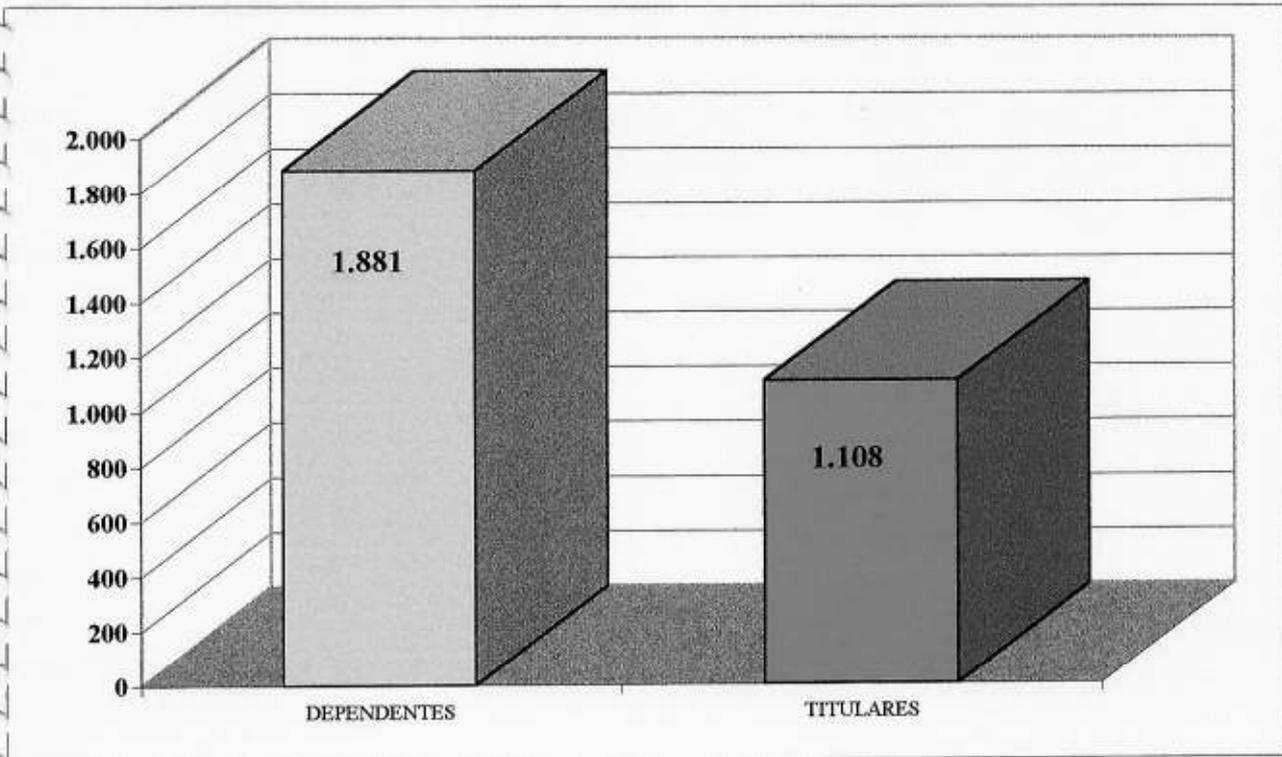


implantação do Plano de Assistência Médica, atendendo a uma antiga reivindicação dos servidores. Este Plano assegurou, aos servidores e a seus dependentes, a partir de 1966, atendimento integral de saúde, em rede nacional (ver gráfico 5). A partir da implantação do Plano de Saúde, os servidores tiveram direito a atendimento médico, e a realização de exames, internações, e cirurgias, em hospitais e clínicas credenciadas. Com esta iniciativa a UnB procurou dar segurança aos servidores e a seus dependentes, garantindo-lhes a melhoria da qualidade de vida dos integrantes da comunidade universitária e o aumento da produtividade dos servidores

- Implantação do Plano de Atendimento Odontológico, iniciativa destinada a promover ações de preservação e manutenção da saúde bucal. Na área de saúde esta foi a última realização da atual administração, no sentido de assegurar tratamento preventivo e curativo, aos servidores e seus dependentes (ver gráfico 6). É conveniente destacar que, poucos órgãos públicos contam, na atualidade, com atendimento tão completo como o fornecido pela UnB aos integrantes de seu quadro funcional.
- Implantação do PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE DO SERVIDOR destinado a promover a recuperação de servidores com problemas de alcoolismo, dependência química e outros problemas de saúde. O programa foi implementado em parceria com as áreas de medicina do trabalho, segurança do trabalho, Hospital Universitário e a SRH..
- Administração de programas de auxílio financeiro ao servidor da UnB, destacando-se, dentre os mais significativos, a concessão de Auxílio Pré-Escolar (ver gráfico 7), Programa de Vale Transporte (ver gráfico 8), e Programa de Vale Alimentação (gráfico 9).

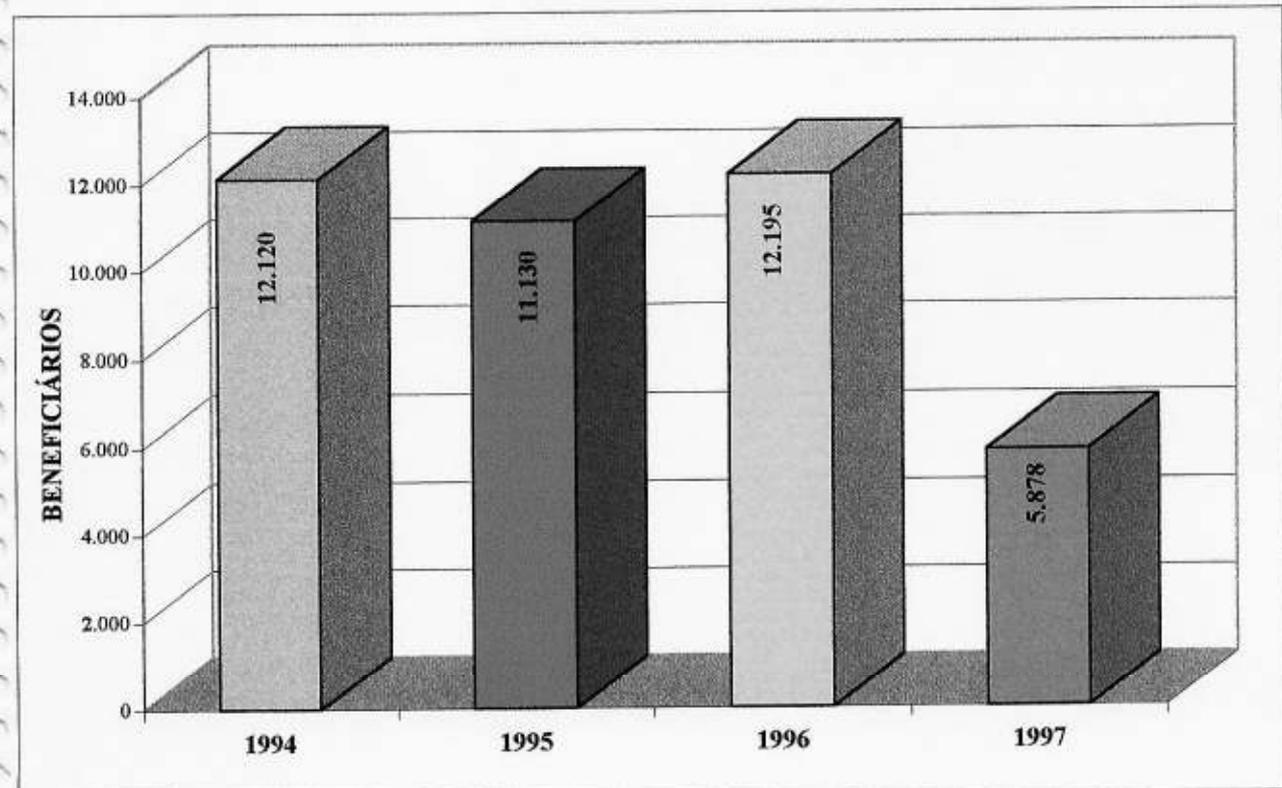
FUB: USUÁRIOS DO PLANO ODONTOLÓGICO - 1997

Gráfico 6



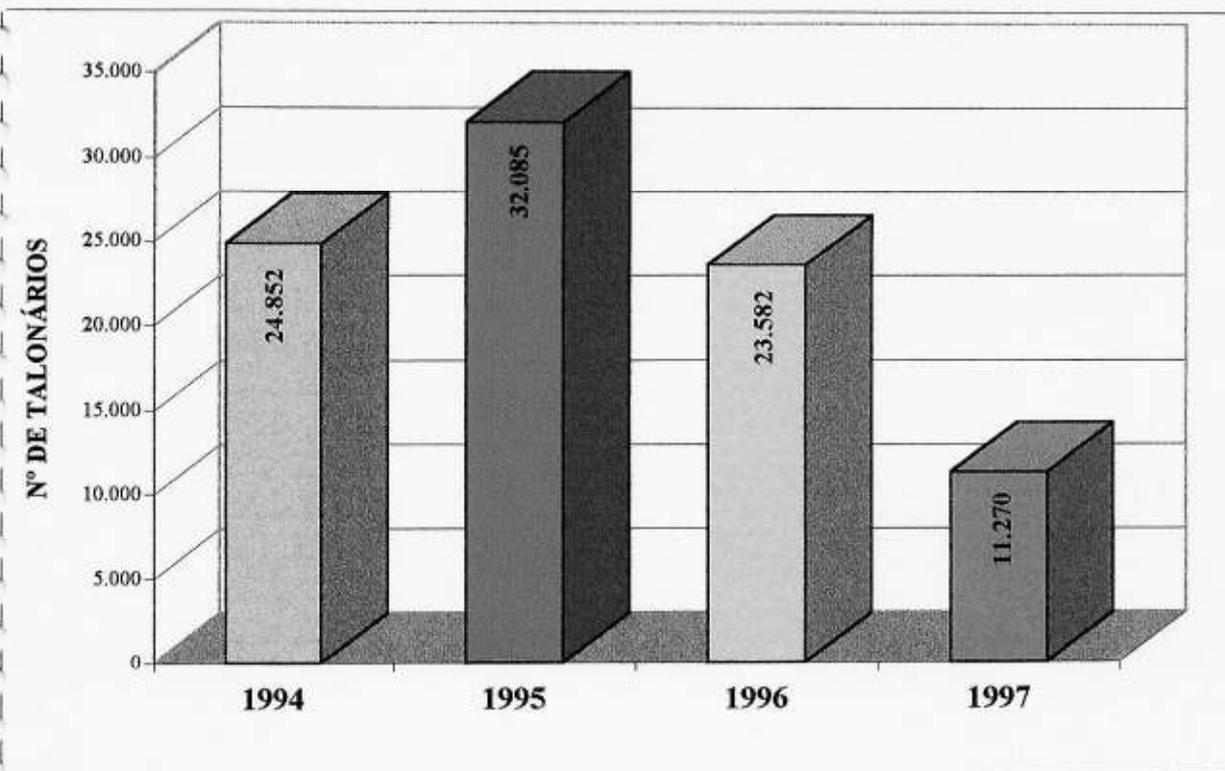
FUB: CONCESSÃO DE AUXÍLIO PRÉ-ESCOLAR

Gráfico 7



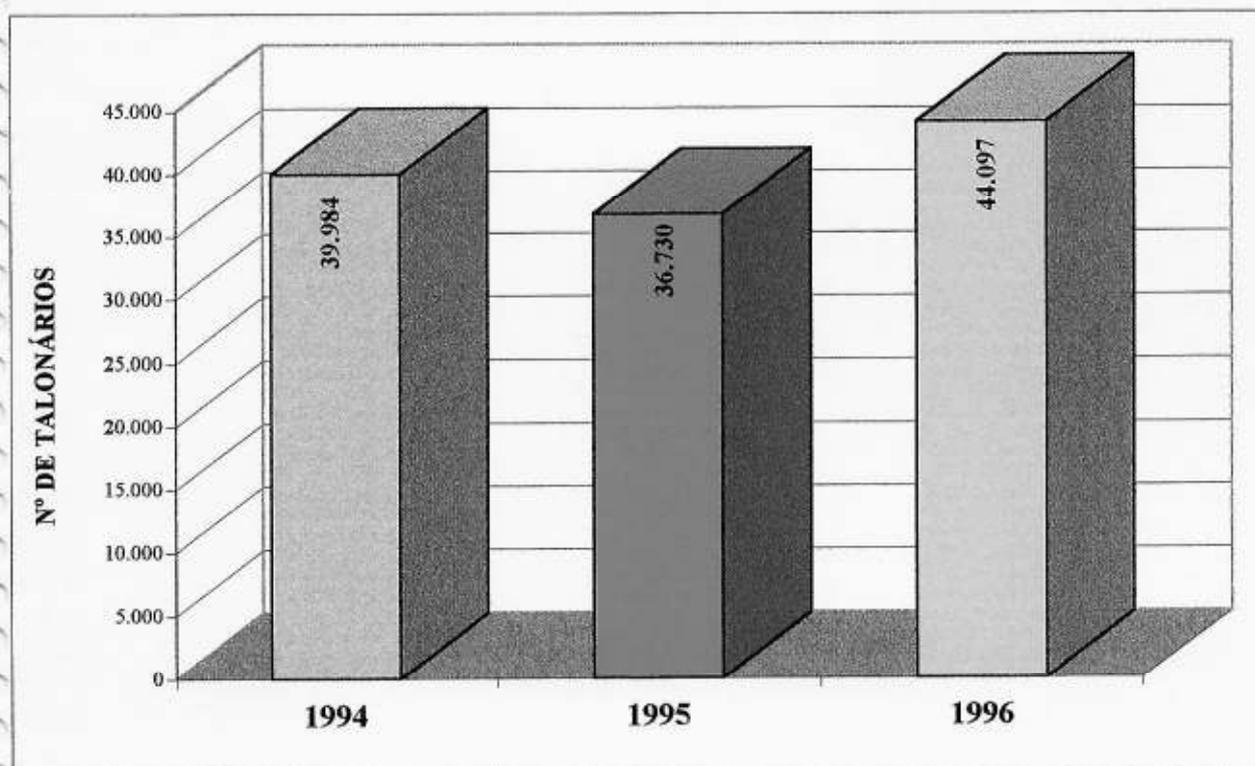
FUB: PROGRAMA DE VALE TRANSPORTE 1994-97

Gráfico 8



FUB: PROGRAMA DE VALE ALIMENTAÇÃO 1994 - 1996

Gráfico 9



- Manutenção e dinamização do Programa de Apoio ao Estudante Carente com o objetivo de reduzir os casos de evasão decorrentes da impossibilidade econômica do aluno arcar com as suas despesas de manutenção escolar. A partir desta iniciativa, os estudantes identificados como carentes, na seleção sócio-econômica passaram a contar não só com moradia e alimentação subsidiada mas, ainda, com programa de complementação de renda que consiste na concessão de bolsas e participação prioritária em atividades remuneradas, desenvolvidas em caráter eventual por órgãos da Universidade.
- Dinamização da área cultural com a promoção de eventos diversos, em parceria com o Instituto de Artes, dentre outros órgãos internos e externos.
- Fortalecimento do desporto universitário com a realização de atividades competitivas, voltadas à promoção de diversas modalidades desportivas. Durante o último quadriênio destacam-se as seguintes iniciativas: I Campeonato Comunitário de Futebol de Salão, com o envolvimento de aproximadamente 100 pessoas; II Campeonato de Futebol Society e o tradicional Jogos Internos - JIUnB's, com a participação de 3.000 pessoas, em sua maioria estudantes .
- Colaboração para a implementação de ações destinadas a promover uma maior segurança no Campus, destacando-se a iluminação das áreas externas, o controle do trânsito, a melhoria das vias de acesso, dentre outras iniciativas.
- Reativação do Cinema Dois Candangos.
- Implantação do PROGRAMA TOUR NO CAMPUS, por meio do qual um número expressivo de estudantes secundaristas visitou e conheceu o Campus da UnB e diversas áreas acadêmicas e administrativas, tais como: laboratórios, museus, biblioteca, etc, todos de interesse dos futuros universitários.
- Implantação do Projeto "Paz no Trânsito" e posterior transformação dessa campanha de melhoria das condições de vida da população de Brasília em um Fórum Permanente, voltado ao debate e a divulgação de programas e ações de redução da violência.

6.3 Relações Institucionais

O projeto de mudança da UnB foi implementado graças à adoção de um sistema de parcerias internas e externas. Ao nível interno as parcerias ocorreram, basicamente, a partir do auxílio dado por um órgão melhor estruturado em termos financeiros e materiais a outro que dependia de um apoio financeiro ou material para desenvolver um projeto estratégico – esta é a característica das parcerias entre o CESPE e as unidades acadêmicas. Outro tipo de parceria interna é aquela mantida entre o HUB e a área de recursos humanos, onde o primeiro atende a funcionários com problemas de saúde e realiza perícias e juntas médicas.

As parcerias externas, entretanto, foram decisivas na implantação do novo modelo de gestão universitária. Nesse sentido, o trabalho conjunto feito com a FINATEC e a FEPAD deu à UnB a agilidade necessária a implementação de um programa ágil e eficiente de gerenciamento interno e atendimento aos clientes. Essas fundações serviram como a base de atuação da Universidade e consolidaram os convênios e contratos mantidos entre ela e as empresas públicas e privadas que a contrataram. Sem o respaldo dessas organizações, dificilmente a Universidade poderia oferecer seus serviços, gravada como é pelas restrições impostas à administração pública.

Outra parceria fundamental foi a estabelecida entre a Universidade e a Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal. Desde a sua criação, até o ano de 1995 a FAP/DF financiou atividades de investigação científica das mais relevantes para o desenvolvimento social do Distrito Federal, destacando-se aquelas relacionadas aos aspectos fundamentais do atendimento à saúde materno-infantil. Outro aspecto em que se destacou a parceria entre a Fundação de Apoio à Pesquisa e a Universidade foi aquele relacionado à implantação da REDUnB, projeto cuja implementação é de importância estratégica tanto para o desenvolvimento econômico do Distrito Federal, quanto para as atividades de pesquisa desenvolvidas na UnB. A FAP/DF apoiou, também, a atualização do acervo da Biblioteca Central – grande anseio dos pesquisadores do DF e do Centro-Oeste.

A UnB realizou, ao longo dos últimos anos, outras associações que, consolidadas, estreitarão os laços entre a Universidade e outras instituições públicas e privadas, além de subsidiar a expansão do nível e da qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Em função da importância adquirida, no contexto, da proposta de desenvolvimento da Universidade, destacam-se, os acordos e convênios realizados no período 1993/97, discriminados abaixo.

6. Realizações na Área de Planejamento Acadêmico e Administrativo

As iniciativas destinadas a aperfeiçoar a atividade administrativa e a implantar o planejamento estratégico na UnB podem ser consideradas as mais bem sucedidas, dentre aquelas implementadas pela atual gestão. Em linhas gerais, essas atividades abrangeram as áreas de recursos humanos, avaliação institucional, estrutura organizacional, modernização administrativa e espaço físico. A apresentação das atividades desenvolvidas atendendo a esta divisão teve por objetivo dar ao leitor uma visão clara do que foi realizado no período 1993/97, com a finalidade de atender as propostas da comunidade universitária, por ocasião da elaboração dos EIPOS.

6.1 - Recursos Humanos

O envolvimento da comunidade universitária nos encontros de planejamento demonstrou que um dos maiores óbices à consolidação do processo de desenvolvimento organizacional da UnB era a inexistência de uma política de desenvolvimento de recursos humanos, voltada para a qualificação dos funcionários técnico-administrativos. Na área de aperfeiçoamento dos seus quadros funcionais, a atuação da Universidade orientou-se, basicamente, para o corpo docente. Em relação ao aperfeiçoamento dos funcionários técnico-administrativos, a atuação da Universidade foi esporádica e errática, limitando-se o treinamento a atividades de apoio, tais como datilografia, introdução a informática e outros do gênero. Para corrigir o que se entendeu como uma das mais graves inadequações institucionais, a administração da Universidade deu prioridade à implantação de uma política de recursos humanos, iniciada com a implementação de novas ações de qualificação e concluída com a definição de uma nova estrutura organizacional para a área de recursos humanos.

Em linhas gerais, as principais atividades desenvolvidas durante a atual gestão, na área de recursos humanos, serão descritas a seguir.

- Criação do Programa de Capacitação - PROCAP - destinado a promover treinar e reciclar a força de trabalho lotada na UnB. Com esse programa, a Universidade treinou, em média, 480 servidores por ano, no período 1994/97 (ver tabela 8).

- Participação no Programa Qualidade Solidária, destacando-se o envolvimento na implementação do programa de Alfabetização Solidária.
- Ingresso da UnB na UNAMAZ,
- Convênio para a criação, no Campus Universitário, do Centro de Excelência de Formação para o Turismo e Gastronomia.
- Elaboração do Projeto e obtenção de financiamento junto à iniciativa privada para financiar o “Complexo das Artes” da UnB. Este programa foi o primeiro projeto da UnB que foi enquadrado na Lei Rouanet de concessão de benefícios fiscais.
- Assinatura de protocolo com o Tribunal de Contas da União - TCU- para construção, no Campus Universitário, da primeira escola nacional e internacional de controle e fiscalização.
- Articulação com a Câmara Distrital e o Governo do Distrito Federal, com o objetivo de aprovar lei regulamentando a isenção de Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU- para a UnB. A aprovação desta Lei implica na redução das despesas de custeio da Universidade e, indiretamente, na ampliação das verbas destinadas ao financiamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- Realização de um Programa de Apoio a Menores Infratores, em parceria com a Vara da Infância e da Adolescência. Por este Programa a UnB orienta para o trabalho os menores recebidos, promove um atendimento multidisciplinar envolvendo a participação dos beneficiários em debates sobre temas específicos e de orientação individualizada.
- Participação nas discussões sobre o modelo de alocação de recursos entre as Instituições de Ensino Superior. O desenvolvimento deste modelo foi coordenado pela ANDIFES e procura identificar uma proposta de rateio das verbas do orçamento federal compatível: a) com o volume de serviços de ensino prestado por cada instituição de ensino superior; b) com a alocação histórica de verbas de financiamento de custeio destinada a cada instituição pela administração federal.
- Doação de obras de arte à UnB feita pelo Banco Central. O acervo transferido à Universidade é integrado por aproximadamente 300 obras de arte de pintores renomados, tais como Volpi, Aldemir Martins, Tarsila do

Amaral, Babinski e Cícero Dias. Durante a atual gestão foram transferidos à UnB, após a avaliação do CEDOC, 97 obras em 1995; cinquenta em 96 e 162 no ano seguinte.

Tabela 8 - FUB: Indicadores dos Treinamentos de Técnicos Administrativos, no período 1990/97

Anos	Total de Técnico-administrat (A)	Treinamento ¹⁾					
		Técnicos Treinados (B)	Carga Horária dos cursos (C)	N. de Horas/aula (D)	% de Técnicos Treinados (E)	Média de Horas de Treinament (F=D/B)	Média de horas por técnicos (G=D/A)
1990	2,534	431	682	26,354	17.0	61.1	10.4
1991	2,357	147	256	10,912	6.2	74.2	4.6
1992	2,357	378	306	7,928	16.0	21.0	3.4
1993	2,335	202	337	6,008	8.7	29.7	2.6
1994	2,349	604	332	22,172	25.7	36.7	9.4
1995	2,601	491	388	13,308	18.9	27.1	5.1
1996	2,336	466	1,069	10,193	19.9	21.9	4.4
1997	2,187	477	1,410	10,796	21.8	22.6	4.9

FONTE: Secretaria de Recursos Humanos, Quadro Demonstrativo das Atividades de Treinamento, 1990/97

FUB: Relatório de Atividades, 1990/93.

FUB/SPL - Relatório EXECAPES

MEC/SESu/DAIN - Boletim de Dados Físicos e Orçamentários, 1993

NOTAS

1) Relativos a cursos realizados pela própria Universidade, ou contratados a terceiros. Não incluem as informações sobre participação em fóruns, congressos e seminários.

2) Dados preliminares, referentes aos treinamentos realizados durante os três trimestres. O total de funcionários da UnB foi apurado em novembro/97.

- Implementação do projeto especial das "QUARTAS GERENCIAIS", destinado à promoção de palestras e debates sobre temas relacionados ao desenvolvimento organizacional e à administração de recursos humanos. Durante os anos 1993/97, as QUARTAS GERENCIAIS atraíram um público de mais de 3.700 pessoas (tabela 9, abaixo).

Tabela 9 - FUB: Evolução do Programa "Quartas Gerenciais", no período 1995/97

ANOS	NÚMERO DE PALESTRAS	PÚBLICO INTERNO
1995		1,603
1996		1,318
1997		873

FONTE: FUB/SRH. Quadro Demonstrativo das Atividades de Treinamento, 1990/97

- Desenvolvimento do SIPES, o sistema informatizado de administração de pessoal. Desenvolvido em 12 módulos durante a atual gestão, a base de dados foi convertida para uso em microcomputador.
- Implantação do projeto de modelagem organizacional, destinado a racionalizar as práticas de administração de recursos humanos, implementadas na Universidade.
- Implantação do TREINAMENTO INTRODUTÓRIO, destinado a capacitar os servidores aprovados em concursos e que estivessem iniciando suas atividades na Universidade. A realização do treinamento representou uma inovação e buscou atender recomendação apresentada por ocasião da realização dos EIPOS.
- Realização de treinamento para qualificação de técnico-administrativos na área de planejamento. Para tanto, foram desenvolvidas as seguintes atividades: a) 2 cursos sobre planejamento de Projetos orientados por Objetivos - Método ZOOP, frequentados por mais de setenta servidores integrantes do corpo gerencial da FUB; b) 11 Oficinas de Planejamento do Método ZOOP, destinadas a orientar a elaboração de projetos identificados como prioritários pelos gestores das unidades administrativas.
- Desenvolvimento do SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO com o objetivo de identificar indicadores para a capacitação de servidores, melhorar as relações entre gerentes e colaborados e subsidiar o planejamento. No biênio 1996/97, foram implementados, na UnB, dois projetos piloto desse sistema. O primeiro, no período de abril a dezembro de 1996, envolveu a antiga Diretoria de Recursos Humanos, a Biblioteca Central, a Prefeitura do Campus e o Departamento de Artes Visuais. Nessa fase, foram identificadas as necessidades de : a) promover uma simplificação da metodologia de avaliação e dos instrumentos adotados; b) intensificar a capacitação de gerentes ; e c) implementar políticas de premiação e de incentivos. O segundo projeto piloto foi desenvolvido no período de março a agosto de 1997, sendo implementado na recém criada Secretaria de Recursos Humanos, no Centro de Manutenção de Equipamentos - CME - e na Faculdade de Ciências da Saúde. Os resultados dessa segunda experiência indicaram que o SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO da UnB só será bem sucedido, quando definitivamente implantado, se atender aos seguintes pré-requisitos: ser definido como projeto prioritário; ter como antecedente a implantação de

programa de desenvolvimento de gerentes; ter como base a implantação de políticas de mérito; e, finalmente, criar mecanismos de correção das inadequadas condições de trabalho, apontadas nos relatórios gerenciais de avaliação.

- Realização do dimensionamento da Força de Trabalho da Universidade, com o objetivo de identificar a necessidade de reposição de vagas (nas áreas de suporte técnico e administrativo); de qualificação de pessoal; de adequação das categorias profissionais existentes no Plano de Cargos da Instituição.
- Modernização da área de Recursos Humanos, com a substituição de todos os equipamentos de informática existentes nas áreas de pessoal e de treinamento por computadores mais potentes. A mudança do perfil tecnológico foi um procedimento essencial à estruturação de um fluxo regular das informações necessárias ao processo de administração. Durante a atual gestão, foi adquirido também o material permanente indispensável à organização dos arquivos do pessoal ativo e inativo da Universidade.
- Realização de concurso público para implantação do quadro de pessoal do HUB.
- Criação de novas rotinas de produção de folhas de pagamento, com o objetivo de reduzir erros e eliminar atritos com os membros da comunidade universitária.
- Edição do Boletim Informativo de Recursos Humanos

6.2 Avaliação Institucional

As atividades de avaliação implementadas nos últimos quatro anos procuraram atender aos seguintes objetivos: a) implementar mecanismos de acompanhamento do perfil e da adequação das atividades desenvolvidas pela instituição e por suas unidades administrativas, identificando o grau de cumprimento do planejamento estratégico definido originalmente ; b) acompanhar e permitir a reorientação do desempenho orçamentário-financeiro, tanto da Universidade, quanto dos órgãos descentralizados; e, c) estimular o aperfeiçoamento das atividades didáticas desenvolvidas pelos departamentos, mediante a realização de avaliações externas dos cursos.

Atender as finalidades apresentadas acima exigiu da UnB um esforço adicional, no sentido de redirecionar recursos físicos e financeiros na implementação das seguintes atividades:

- Implantação do modelo de alocação de recursos orçamentários e financeiros, entre as unidades de ensino. Este modelo tem por base o desempenho de cada um dos departamentos, institutos e faculdades, no oferecimento de disciplinas, alunos matriculados, tamanho e finalidade dos laboratórios e dimensão do corpo docente em atividade. Com a sua implantação, procurou-se definir critérios de financiamento das unidades de ensino, compatíveis com o desempenho acadêmico de cada uma delas.
- Elaboração de relatórios mensais de prestação de contas da movimentação orçamentária e financeira da Universidade, das atividades estratégicas desenvolvidas por Decanato, órgãos complementares e autônomos. A partir da implantação deste instrumento de avaliação e planejamento, foi mais fácil acompanhar, inclusive as atividades de rotina desenvolvidas em cada uma dessas áreas, identificando entraves e permitindo adotar soluções simplificadas para agilizar o desempenho.
- Estruturação de um sistema interno de informação, cuja unidade central passou a ser a área de planejamento, com de organizar internamente a base do Sistema de Informações do Ensino Superior - SIES- implementado pelo MEC no ano de 1996. A organização do fluxo interno de informações teve por objetivo, ainda, subsidiar o processo de administração da Universidade e, simultaneamente, dotar a UnB da infra-estrutura mínima necessária a implementação do seu processo de acompanhamento e avaliação institucional.
- Adoção do sistema de coleta automatizada de informações, a partir do qual a base de dados das áreas de ensino de graduação e pós-graduação, de pesquisa e de pessoal foi adaptada para micro e atualizada periodicamente, facilitando a administração global da instituição e uniformizando as informações repassadas a outras instituições.
- Elaboração de Relatórios Trimestrais de prestação de contas ao Conselho Diretor. Com a implantação desses relatórios, a UnB estruturou um sistema interno de avaliação institucional orientado para a prestação de dois tipos de informação a) o primeiro relacionado à movimentação orçamentário-financeira da instituição e das unidades descentralizadas que

captam recursos; b) o segundo relacionado ao acompanhamento das atividades de planejamento estratégico e das rotinas de cada Decanato, Órgão Suplementar e Unidade Descentralizada.

- Realização de avaliação externa de dezenove cursos: Desenho Industrial (9/94); Letras (3/95); Letras/Tradução (3/95); Educação/ Pedagogia (4/95); Odontologia (4/95); Nutrição (4/95); Ciências Biológicas (9/95); Engenharia Florestal (9/95); Engenharia Mecânica (9/95); Engenharia Elétrica (10/95); Comunicação (11/95); Engenharia Civil (11/95); Engenharia Agrônômica (1/97); Direito (1/97); Arquitetura e Urbanismo (4/97); Química (4/97); Serviço Social (9/97); Pedagogia (10/97); e, Matemática (10/97).

6.3 Estrutura Organizacional

As mudanças estruturais implementadas na UnB, a partir de 1993, estiveram associadas à implementação das diretrizes de planejamento estratégico relacionadas, na área administrativa, à descentralização do processo decisório e ao estímulo à ampliação da captação de recursos externos, pela maior utilização do potencial da universidade. Na área acadêmica, essas mudanças tiveram como finalidade estimular uma maior integração entre os departamentos e aperfeiçoar o desenvolvimento das atividades de ensino e pesquisa.

No período 1993/97, as principais mudanças na estrutura organizacional implementadas na Universidade são mencionadas abaixo.

- Elaboração de estudos e diagnósticos sobre a estrutura organizacional da Universidade e a sua evolução ao longo do tempo. Esse material serviu de base à elaboração de proposta de desconcentração dos órgãos ligados diretamente à Reitoria que, na última fase da atual gestão, passaram a ser vinculados diretamente a unidades acadêmicas ou a órgãos executivos da administração central.
- As mudanças estruturais implementadas na área administrativa foram as seguintes:
 - 1) criação do Conselho Consultivo – CONEX – integrado pelo Reitor, Vice-Reitor, Decanos, Chefe de Gabinete do Reitor e Chefe da Assessoria de Planejamento;

- 2) unificação das Diretorias de Pessoal e de Recursos Humanos, A última reforma feita na estrutura da Universidade transformou a DRH na Secretaria de Recursos Humanos, vinculada diretamente à Reitoria.;
- 3) criação de duas novas assessorias: a) Assessoria Especial UnB à Noite, posteriormente transformada em Coordenadoria, e b) Assessoria de Empreendimentos, destinada a promover a intermediação formal entre as necessidades de contratação de serviços de órgãos públicos e privados e as diversas unidades da UnB (posteriormente transformada em Secretaria) ;
- 4) alteração da posição de três dos centros existentes na estrutura da Universidade: a) Centro de Avaliação Institucional (anteriormente vinculado ao CEPE), transformado em Coordenadoria de Avaliação Institucional da Assessoria de Planejamento; b) Centro de Apoio a Intercâmbio e Programas Internacionais (CIP), transformado em Assessoria de Relações Internacionais; e c) Centro de Captação de Recursos, que passou a denominar-se Assessoria de Gestão Patrimonial;
- 5) criação da Câmara da Carreira Docente;
- 6) transferência de centros ligados às atividades de ensino e pesquisa, da esfera da administração superior, para os Institutos e Faculdades.

As mudanças ligadas ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão foram as seguintes:

- 1) criação dos seguintes centros subordinados ao Gabinete: Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes (CEFTRU), Centro de Desenvolvimento Sustentável (CDS), Centro Integrado de Ordenamento Territorial (CIORD);
- 2) criação de dois institutos: de Ciências Sociais, de Ciência Política e Relações Internacionais;
- 3) criação de duas faculdades: a de Educação Física, e da Faculdade de Direito;
- 4) criação da Escola de Extensão, subordinada ao Decanato de Extensão, com o objetivo de socializar o conhecimento produzido na UnB e captar recursos para financiamento de cursos e projetos que se destinam às comunidades e grupos carentes da nossa sociedade;

- 5) transferência da subordinação de quatro unidades administrativas, anteriormente subordinados ao Gabinete, para outras para áreas da Universidade. O Centro de pesquisa e Pós-Graduação sobre América Latina e Caribe (CEPPAC) foi vinculado ao Instituto de Ciências Sociais; o Centro de Produção Cultural e Educativa, à Editora; e o Centro de Seleção e Promoção de Eventos à Vice-Reitoria. A Biblioteca foi vinculada ao Decanato de Pesquisa e Pós- Graduação;
- 6) Reestruturação e reorganização interna do Decanato de Extensão. Durante a gestão, foi recuperada toda a memória das atividades de extensão desenvolvidas nos últimos anos. A partir das modificações implementadas, buscou-se, ainda, dinamizar a Câmara de Extensão. Finalmente, promoveu-se o retorno da gratificação concedida aos coordenadores de extensão universitária;
- 7) transformação da Diretoria de Acesso ao Ensino, em centro de prestação de serviços, denominado Centro de Seleção e Promoção de Eventos – CESPE.

6.4 Modernização Administrativa

Em 1993, durante a realização dos encontros de planejamento, entendeu-se que o processo de mudança organizacional da UnB só teria sucesso se, antes de qualquer iniciativa, a Universidade fosse modernizada. As inúmeras sugestões sobre o assunto indicaram que entendiam-se por modernização três aspectos distintos: em primeiro lugar, agilização do processo de administração, cuja maior fonte de críticas eram a proliferação e a superposição de competências dos órgãos colegiados. Em segundo, a atualização das normas em vigor, possibilitando aos gestores das unidades maior autonomia, facilitando o processo de descentralização administrativa implementado; e, c) alteração do perfil tecnológico da instituição, que dispunha de um reduzido número de equipamentos de informática e, mais grave, todos com configuração ultrapassada, há anos.

Inicialmente, parecia impossível atender, simultaneamente, aos três aspectos mencionados acima. As dificuldades mais visíveis estavam ligadas a aspectos da cultura universitária, que inviabilizavam mudanças no perfil e na atribuição dos órgãos colegiados e à insuficiência de recursos para atualizar a base tecnológica da UnB. Decorridos quatro anos, verifica-se que as iniciativas destinadas a modernizar a Universidade foram amplas e tiveram sucesso

indiscutível, conforme depreende-se da análise dos itens apresentados a seguir.

1) Atuação dos órgãos colegiados

- Reorientação do processo administrativo da Universidade, com a definição de competências claras para todos os níveis de atuação. Na reformulação implementada pela atual administração, as atividades deliberativas foram separadas daquelas entendidas como executivas, a fim de se evitar a transferência, para os conselhos superiores, de matérias já normatizadas, em caráter terminal. Entendeu-se, assim, que o enxugamento do processo deliberativo superior tinha por base o exercício do poder normativo. Aos órgãos executivos, cabia a regulamentação inferior da norma emanada dos conselhos. A implantação das novas regras reduziu o tempo de análise e avaliação dos procedimentos administrativos e agilizou o processo decisório.
- Implementação de rotinas administrativas mais ágeis, em função da descentralização do processo decisório no âmbito de cada Decanato e, ainda, com a adoção de níveis diferenciados de emissão de instrumentos normatizadores. A partir desta definição, aos órgãos deliberativos da Universidade coube a definição de normas gerais, voltadas ao disciplinamento das questões pertencentes à alçada de cada um. Aos órgãos executivos, como a Reitoria e os Decanatos, foi passada a competência de emitir instrumentos reguladores que detalhassem as normas maiores. Com esse reordenamento, foi possível agilizar a tramitação de processos nos conselhos superiores da organização e foi possível que tais órgãos passassem a atuar como efetivamente deliberativos.

2) Definição de novas regras de administração e financiamento das atividades universitárias.

- Normatização das parcerias mantidas entre a Universidade e as Fundações de Apoio, criadas por docentes de diversas unidades. Segundo as novas normas, as Fundações devem, periodicamente, prestar contas à UnB e aos seus colegiados superiores de todos os recursos que lhes forem transferidos para desenvolver atividades que envolvam a Universidade. As Fundações devem, ainda, transferir para o patrimônio da UnB todos os equipamentos adquiridos para o desenvolvimento de projetos específicos. Atualmente, trabalham junto à UnB as seguintes instituições

sem fins lucrativos: FINATEC, FEPAD, FUNSAÚDE e Associação da Física da Matéria Condensada.

- Criação de modelo de alocação de recursos orçamentários e financeiros entre as unidades acadêmicas, fundamentado em variáveis que reflitam o desempenho didático de cada uma. Segundo o modelo aprovado, o valor destinado anualmente às unidades de ensino está relacionado ao tamanho do corpo docente da unidade, número de créditos por elas oferecidos aos alunos de graduação, número e tamanho dos laboratórios utilizados nas atividades de ensino. Em suma, o valor disponível para as atividades de custeio desenvolvidas por Institutos, Faculdades e Departamentos são proporcionais ao esforço acadêmico de cada uma.

3) Atualização do perfil tecnológico da Universidade.

- Elevação do perfil tecnológico da Universidade, com a total informatização das unidades acadêmicas e administrativas. Nesse aspecto, pode-se dizer que a Universidade deu um grande salto tecnológico: em 1993, todas as atividades de informatização desenvolvidas pela Universidade baseavam-se em equipamentos de grande porte e computadores AT; em 1997, além da REDUnB, parcialmente implantada, a Universidade contava com mais de 2.200 equipamentos de informática, sendo que desse total, mais de 79% foram comprados na atual gestão (ver tabela 10). Cabe destacar, que, no último ano citado, toda unidade acadêmica já contava com pelo menos um conjunto de equipamentos de informática mais moderno (Pentium 100, com CD ROM), estando praticamente todos ligados em rede.

Tabela 10 - FUB: Equipamentos de Microinformática, por ano de Aquisição

ANOS	1997	Ano de Aquisição					TOTAL
		1997	1996	1995	1994	1993	
Total de Equipamentos Existentes em Abril/97	2,230						
386 ou inferior (todas as configurações)	750	1	1	20	269	85	376
486 (todas as configurações)	1,190	10	445	226	165	18	864
Pentium e 586 (Todas as Configurações)	290	97	402	26	-	-	525

FONTE: FUB/APA-
FUB/DAF/DMC - Relatório sobre Equipamentos Adquiridos no período 1993/97

- Implantação da Rede Científica e Tecnológica do Distrito Federal e Rede Multimídia de Alta Velocidade da UnB. Trata-se de uma rede ATM, com velocidade de 155 MBps, com enlaces a 622 Mbps, composta de aproximadamente 30 KM de par trançado, categoria 5, 255 Mbps, oferecendo conexão para até 3.000 pontos, em sua etapa inicial. Esse projeto está em fase adiantada de implantação com parte do equipamento fornecido pela IBM. Esta rede deverá atender a todo o Distrito Federal, incluindo Faculdades e Empresas particulares de alta tecnologia. Em outubro de 1997, a estrutura básica da rede estava praticamente concluída, dependendo a sua conclusão de serviços técnicos a serem realizados pela IBM e pela Telebrasil.
- Definição de prioridade institucional no processo de informatização institucional, para o qual foram carreados recursos financeiros do Tesouro e diretamente arrecadados pela Universidade.(ver tabela 11).

Tabela 11 - FUB: Recursos Aplicados em Informática, no período 1994/96

R\$ 1.00

ORIGEM	1994	1995	1996
PRÓPRIOS	175,834	57,501	9,187
SESU	6,859	2,426	1,125,051
OUTROS	81,851	43,730	21,640
TOTAL	264,544	103,657	1,155,879

FONTE: FUB/APA - Programa de Informatização das IES Públicas, abril de 1997

- Implantação de rede de informática da área de planejamento, a partir da qual foi possível estruturar o acompanhamento e o controle do fluxo de informações necessárias ao processo de administração.
- Elaboração, aprovação e obtenção de financiamento para o Programa de Modernização e Consolidação de Infra-Estrutura Acadêmica das Instituições Federais de Ensino e dos Hospitais Universitários. Com a aprovação desse programa, foram repassados recursos para a UnB, destinados ao reequipamento das Unidades

6.5 Espaço Físico

A ampliação do espaço físico e o aperfeiçoamento de sua gestão foram considerados prioritários pelos participantes dos encontros de planejamento realizados pela UnB, em 1993. Ocorre que as dificuldades geradas pela insuficiência de espaço têm origem e conseqüências conhecidas pela comunidade. A primeira fundamenta-se no fato da Universidade não dispor de recursos financeiros para complementar as edificações e obras de infra-estrutura do Campus, paralisadas desde o final da década de setenta. Os resultados da falta de área física são de um lado, a limitação à ampliação da prestação de serviços acadêmicos (ensino e pesquisa) e de outro, as perdas de qualidade do trabalho, resultante de atritos entre docentes pela reservas de espaços para o desenvolvimento de suas atividades, ou entre gestores das unidades administrativas e acadêmicas, impossibilitados de implementar programas de aperfeiçoamento de suas atividades e da qualidade de vida no Campus.

Cabe destacar que a implementação da maior parte das atividades desenvolvidas durante o quadriênio exigia a imediata ampliação da área disponível. Para atender a essa necessidade e, simultaneamente, superar o obstáculo representado pela falta de verbas, a administração alterou o processo de gestão do espaço e reordenou o processo de utilização das áreas de ensino e pesquisa disponíveis. As principais iniciativas tomadas para desenvolver estas propostas de trabalho são apresentadas a seguir.

- Implantação do sistema de gestão centralizada do espaço físico destinado às salas de aulas. Com essa iniciativa, foi possível aumentar o número de disciplinas oferecidas, pela ampliação do nível de utilização da capacidade física instalada. Atualmente, os espaços disponíveis são alocados aos departamentos, em função do número de alunos matriculados nas disciplinas por eles oferecidas.
- Elaboração do Planejamento Estratégico da Prefeitura da Universidade, a partir do qual foram colhidos subsídios para a definição do Plano Diretor da PRC e dos Programas prioritários, necessários à implantação de um programa de qualidade para o órgão.
- Descentralização das atividades de administração e controle dos serviços de limpeza e vigilância do espaço físico, que, nos prédios destinados às atividades acadêmicas, passaram a ser executados pelos Diretores de Institutos e Faculdades. Nos prédios administrativos, esses controles

passaram a ser feitos por único gestor e no ICC a Prefeitura continuou a executá-los.

- Realização de obras de urbanização da Colina, compreendendo o asfaltamento, a implantação de meio-fio, a iluminação da área e a humanização do espaço físico. As obras foram financiadas com recursos próprios da Universidade.
- Realização das seguintes obras: a) recuperação da infra-estrutura elétrica do Campus; b) ampliação de aproximadamente trinta por cento da iluminação da área pública, com o objetivo de dar maior segurança aos usuários dos cursos noturnos; c) alteração da distribuição do espaço físico das unidades, com o remanejamento de áreas administrativas, tornando disponível para laboratórios e ensino uma área adicional de, aproximadamente, 2.000 m². As novas áreas foram criadas apenas com o remanejamento e adequação do espaço físico disponível; d) reforma acústica de seis anfiteatros; e) criação de nova área para depósito (aproximadamente 2.500 m²), para a qual serão transferidos todas as unidades similares hoje existentes no ICC. O remanejamento permitirá a geração de uma área equivalente àquela construída para ser utilizadas nas atividades de ensino e pesquisa; f) urbanização do espaço físico da Colina, tornando mais aprazível a convivência dos moradores e estimulando nestes a preocupação com a conservação dos imóveis da Universidade; e, g) recuperação e modernização da rede de telefonia do Campus, com o objetivo de implementar a REDUnB e a nova Central de Telefonia.
- Elaboração de um Plano Diretor Físico para a Prefeitura, com o objetivo de: a) propor novas normas para a regulamentação do uso do espaço físico no Campus (Resolução N. 5/95 do CADE); b) orientar a definição da necessidade de treinamento dos servidores.
- Terceirização dos serviços de asseio, conservação e jardinagem.
- Implantação de um Programa de Treinamento para a Prefeitura do Campus, abrangendo: a) na área de qualidade, em parceria com o SEBRAE, para mais de duzentos servidores ligados às atividades de asseio, conservação e administração; b) relacionado à implantação e manutenção do Programa de Coleta Seletiva do Lixo, para o qual foram treinados aproximadamente seiscentos servidores; c) cursos de treinamento em software de desenho

para doze profissionais de nível superior; d) curso introdutório de informática para 45 funcionários de nível médio.

- Conclusão do Projeto de Saúde Organizacional da Prefeitura do Campus, do qual participaram aproximadamente trezentos. Atualmente estão sendo feitos os exames médicos de todos os envolvidos.
- Elaboração de proposta de um conjunto de normas reguladoras da ocupação do espaço físico destinada a ampliar a oferta de espaço físico destinado ao ensino, sem que a UnB dispendesse recursos com construção. A proposta está sendo analisada por órgãos colegiados da Universidade e, se implantadas deverão propiciar um aumento de 50% no espaço físico disponível para aulas (sem que haja custos adicionais para a UnB)
- Elaboração e apresentação à apreciação da Administração Superior da Universidade da proposta do NOVO CÓDIGO DE POSTURA, que compreende as normas que, se aprovadas, deverão nortear a convivência da população Universitária no espaço físico do Campus.

7. Órgãos e Projetos Especiais

A avaliação das atividades desenvolvidas durante o quadriênio revela que alguns órgãos e projetos tiveram desempenho excepcional, durante a gestão. Avaliação junto aos diversos gestores indicou como destaque, no período 1993/97, os seguintes órgãos e unidades: Centro de Seleção e Promoção de Eventos, o Hospital Universitário, a Fazenda Água Limpa, o Grupo de Trabalho sobre a Reforma Agrária, o Centro de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e o Centro de Documentação. Nesta seção do trabalho serão apresentadas as principais realizações de cada um deles, nos últimos anos.

7.1 Centro de Seleção e Promoção de Eventos - CESPE

Em 1993, a antiga Diretoria de Acesso ao Ensino Superior, responsável pela realização dos exames vestibulares na UnB, foi transformada em Centro de Seleção e Promoção de Eventos. Mais do que uma mudança de nome, a transformação refletia a busca de novos caminhos para o órgão, cuja natureza era eminentemente de prestação de serviços a órgãos públicos e empresas de economia mista, além da realização do concurso vestibular. A partir daquele ano, o CESPE desenvolveu uma trajetória distinta daquela seguida por órgãos públicos tradicionais. Passou a competir com empresas privadas na realização de concursos externos para órgãos e empresas públicas e de economia mista. O CESPE passou a ser chamado, também, para organizar e promover eventos culturais, locais e nacionais.

Outra forma de prestação de serviços desenvolvida recentemente pelo Centro foi a realização de cursos de formação de servidores públicos. Esses cursos eram, via de regra, contratados pelos mesmos órgãos que delegavam ao CESPE a tarefa de selecionar o seu pessoal. Além das atividades descritas acima, aquele Centro foi contratado por órgãos públicos, para projetos especiais de assessoria e prestação de serviços diversos.

As novas atividades que passaram a ser desenvolvidas pelo Centro não substituíram suas funções anteriores. Esse ainda é o órgão responsável pela realização dos vestibulares e dos concursos para provimento de vagas de pessoal técnico-administrativo da FUB.

No período de 1993 a setembro de 1997, o CESPE desenvolveu um volume expressivo de atividades, conforme pode ser verificado a partir dos dados apresentados a seguir.

- Implantação e desenvolvimento do Programa de Avaliação Seriada - PAS. Essa é uma iniciativa pioneira da UnB, que busca incrementar uma nova forma de acesso ao ensino superior, mais eficiente, do ponto de vista didático, e mais democrático, do ponto de vista do aluno.
- Reestruturação do Restaurante Universitário, que administrado pelo CESPE, elevou a qualidade das refeições oferecidas à comunidade universitária, mantendo inalterado o nível de preços.
- Organização do I Encontro Nacional de Cultura.
- Elaboração e divulgação do "**UnB - Perfis dos Cursos e os Mercados de Trabalho, edição /96**" destinado ao público pré-universitário. Esse é um trabalho inovador, desenvolvido pelo CESPE com o objetivo de manter informados os candidatos aos exames vestibulares e ao PAS, sobre as principais características do mercado de trabalho, assim como, dos profissionais de cada curso ofertado pela Universidade.
- Realização de 333 de palestras, congressos, encontros, seminários, colóquios e ciclos, envolvendo diversos setores da Universidade.
- Implementação de quinze contratos de consultoria a empresas e a órgãos públicos.
- Efetuação de doze contratos para o desenvolvimento de treinamentos, atendendo a um público de, aproximadamente, 4.353 pessoas.
- Organização de quarenta eventos voltados à troca de experiências técnicas e científicas, tais como: conferências, congressos, campanhas, simpósios, encontros, reuniões, feiras e festivais.

7.2 Hospital Universitário - HUB

O Hospital Universitário, transferido para a UnB há mais de cinco anos, apresentou desempenho excepcional no período 1993/94. Cresceu o número de internações, de consultas e de exames. Foram recuperadas unidades de atendimento e feitas reformas do espaço físico, com o objetivo de melhorar a

qualidade dos serviços prestados. Cabe destacar que todas as melhorias implementadas pelo HUB foram custeadas com recursos oriundos da prestação de serviços de atendimento à saúde, prestados ao Sistema Único de Saúde. Em suma, apenas os esforços desenvolvidos pela equipe do HUB transformaram o cotidiano do órgão e foram capazes de gerar os recursos necessários ao desenvolvimento de uma proposta de reorganização da unidade hospitalar. A seguir, serão apresentados os principais resultados obtidos pelo HUB, no período 1993/97.

- Implementação de áreas de referência no atendimento à saúde no Distrito Federal, destacando-se as seguintes: cirurgia pediátrica, maternidade de alto risco, neonatologia, quimioterapia e cirurgia laparoscópica.
- Implantação da área de referência em dermatologia, com destaque para o ambulatório de vitiligo.
- Reestruturação da área física do hospital com a substituição de caldeiras e pintura e troca de piso do ambulatório.
- Adequação dos espaços físicos destinados ao atendimento, tais como: reforma da neonatologia, maternidade, berçário pediatria clínica e centro de material de esterelização.
- Realização de Feira Anual de Saúde e promoção de encontros nacionais para discussão de trabalhos científicos e troca de experiências, na área de atendimento hospitalar.
- Aumento do volume de consultas e internações realizadas pelo Hospital, ocorrido ao mesmo tempo em que houve uma queda no número de servidores lotados. Esses dois fatores ocasionaram a significativa elevação da produtividade média dos serviços daquela unidade hospitalar.
- Adoção de nova sistemática de recuperação de informações relacionadas ao faturamento.
- Reforma do almoxarifado, nas áreas de material de expediente e de gêneros alimentícios.
- Reforma de apartamento especial, no terceiro andar.

- Reforma dos serviços da Divisão de Suprimento Hospitalar.
- Elaboração do Plano Diretor Físico do Hospital Universitário.
- Criação do Serviço de UTI neonatal.
- Realização de reformas físicas inadiáveis, com o objetivo de assegurar a continuidade dos atendimentos, tais como: a) impermeabilização do prédio 1, para se evitar o fechamento do Centro Cirúrgico; b) reforma dos auditórios 1 e 2, destinados às atividades acadêmicas; c) reforma da biblioteca; d) recuperação das redes hidráulica e elétrica; e e) realização de obras de segurança (portão de acesso, iluminação externa e redimensionamento dos estacionamentos).

7.3 Fazenda Água Limpa - FAL

No período 1993/97 foram desenvolvidas atividades essenciais à consolidação da FAL, enquanto Centro de ensino, pesquisa e produção. A seguir, serão descritas as mais significativas.

- Estruturação da Fazenda Água Limpa, com o objetivo de atender as necessidades acadêmicas dos cursos de agronomia, engenharia florestal, ecologia, fitopatologia, zoologia, fisiologia vegetal (primatologia) e botânica.
- Recuperação da área física destinada à realização de atividades acadêmicas, tais como, a biblioteca, sala de leitura e sala de aula.
- Implantação da área de comercialização da Fazenda. Com essa iniciativa, foi possível gerar um volume de receitas próprias que a direção da FAL passou a aplicar na recuperação do espaço físico, na remuneração dos trabalhadores e no custeio das atividades didáticas.
- Implementação de um programa de gestão inovador, cuja base foi a contratação de alunos-gerentes, com o objetivo de estruturar a área de produção da Fazenda. Inicialmente, foram contratados seis alunos, que ficaram responsáveis pela estruturação de cada uma das seis áreas de produção, sendo três na área de zootecnia (grandes, pequenas e médias criações) e três na de fitotecnia (grandes culturas, culturas temporárias e olericultura)

- Reforma dos serviços da Divisão de Suprimento Hospitalar.
- Elaboração do Plano Diretor Físico do Hospital Universitário.
- Criação do Serviço de UTI neonatal.
- Realização de reformas físicas inadiáveis, com o objetivo de assegurar a continuidade dos atendimentos, tais como: a) impermeabilização do prédio 1, para se evitar o fechamento do Centro Cirúrgico; b) reforma dos auditórios 1 e 2, destinados às atividades acadêmicas; c) reforma da biblioteca; d) recuperação das redes hidráulica e elétrica; e e) realização de obras de segurança (portão de acesso, iluminação externa e redimensionamento dos estacionamentos).

7.3 Fazenda Água Limpa - FAL

No período 1993/97 foram desenvolvidas atividades essenciais à consolidação da FAL, enquanto Centro de ensino, pesquisa e produção. A seguir, serão descritas as mais significativas.

- Estruturação da Fazenda Água Limpa, com o objetivo de atender as necessidades acadêmicas dos cursos de agronomia, engenharia florestal, ecologia, fitopatologia, zoologia, fisiologia vegetal (primatologia) e botânica.
- Recuperação da área física destinada à realização de atividades acadêmicas, tais como, a biblioteca, sala de leitura e sala de aula.
- Implantação da área de comercialização da Fazenda. Com essa iniciativa, foi possível gerar um volume de receitas próprias que a direção da FAL passou a aplicar na recuperação do espaço físico, na remuneração dos trabalhadores e no custeio das atividades didáticas.
- Implementação de um programa de gestão inovador, cuja base foi a contratação de alunos-gerentes, com o objetivo de estruturar a área de produção da Fazenda. Inicialmente, foram contratados seis alunos, que ficaram responsáveis pela estruturação de cada uma das seis áreas de produção, sendo três na área de zootecnia (grandes, pequenas e médias criações) e três na de fitotecnia (grandes culturas, culturas temporárias e olericultura)

- Formação de cooperativa de alimentação, constituída entre os trabalhadores da FAL, com o objetivo de fornecer refeições equilibradas, do ponto de vista nutricional, durante o horário de trabalho.
- Implantação do Programa de Educação e Trabalho na Fazenda Água Limpa, com o objetivo de desenvolver ações destinadas a promover a auto-sustentação da Fazenda e a aumentar a motivação dos membros da comunidade a ela vinculados. Através desse programa, são realizadas reuniões semanais com todos os trabalhadores, para avaliar a qualidade das atividades desenvolvidas, debater os problemas existentes e identificar as soluções para os mesmos.
- Realização de todo o serviço de jardinagem do Campus, por ocasião do cancelamento dos contratos de limpeza e conservação, ocorrido em 1996. Posteriormente, esses serviços passaram a ser executados por trabalhadores da Prefeitura do Campus.
- Implantação de programa de alfabetização de funcionários e prestadores de serviços ligados à Fazenda Água Limpa, promovendo ações destinadas a resgatar, para os integrantes deste grupo, o conceito de cidadania.

7.4 Grupo de Trabalho de Apoio à Reforma Agrária - GT/RA

No ano de 1995, o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras - CRUB- assumiu o compromisso de identificar formas alternativas de vinculação das Universidades aos programas de desenvolvimento econômico e social do País. Naquela ocasião, a definição e implantação de uma proposta na área de reforma agrária foi um dos temas que mereceu maior destaque. Em maio de 1996, foi criado na UnB o "Grupo de Trabalho de Apoio à Reforma Agrária", que procurou viabilizar a proposta do CRUB, identificando ações que pudessem ser implementadas com a finalidade de envolver os membros da comunidade universitária, na elaboração de um programa de implantação da reforma agrária no País.

Na primeira fase do trabalho, os participantes do GT/RA discutiram o conceito de reforma agrária que nortearia a definição de estratégias de trabalho e de propostas de atuação. Entendeu-se que, para efeito da participação da UnB, a reforma agrária seria entendida como uma política pública nacional, voltada para o desenvolvimento sócio-econômico do País e implementada com o objetivo

de democratizar o acesso à terra e a outros bens essenciais, definidos constitucionalmente.

Na segunda fase, foram definidas as estratégias de atuação, procurando-se: a) estabelecer projetos em áreas que propiciassem o envolvimento de alunos, professores e técnicos na implantação da reforma agrária; b) desenvolver parcerias com movimentos sociais que já atuassem na área da reforma agrária. Nessa ocasião, foi definido, ainda, que toda a atuação da Universidade teria como base metodológica o Diagnóstico Rural Participativo (DRP). Esse DRP é um processo de aprendizagem intensivo, sistemático e semi-estruturado, realizado em comunidade rural, por equipe multidisciplinar. A equipe inclui pessoas da comunidade e agentes externos (no caso da UnB, integrantes das diversas unidades de ensino). Como etapa do processo, os resultados obtidos no Diagnóstico são apresentados e discutidos com a comunidade que juntamente com professores, alunos e técnicos, selecionam alternativas de solução para os problemas encontrados.

No período de maio de 1996 a outubro de 1997, o GT de Apoio À Reforma Agrária da UnB desenvolveu os seguintes projetos:

- 1) Apoio ao Acampamento Nacional do Movimento dos Sem Terra - MST - realizado em agosto e setembro de 1997, na Esplanada dos Ministérios, em Brasília. Durante a realização do acampamento, o GT apoiou a realização de seis oficinas temáticas, promovidas por dez professores, destinadas a por à disposição dos trabalhadores rurais o conhecimento gerado na Universidade. Foram realizadas oficinas sobre ervas medicinais, ofidismo, rádios comunitárias, técnicas de vídeo, primeiros socorros e atenção à saúde.
- 2) Oferecimento de uma disciplina, no Departamento de História, intitulada "Questão Agrária no Brasil Contemporâneo", em parceria com o Núcleo de Estudos Agrários - NEAGRI. Participaram do curso vinte alunos que posteriormente desenvolveram trabalho de campo no Paranoá, no pré-assentamento Três Conquistas.
- 3) Desenvolvimento de trabalho fundamentado na metodologia DRP, em São João D'Aliança (GO). Naquele município, a UnB foi chamada pela prefeitura e pelo sindicato dos trabalhadores rurais, para contribuir na elaboração de políticas públicas que

resultassem em ações de natureza redistributiva de renda e de bens essenciais, tais como saúde e educação. Até outubro de 1997, a UnB já havia elaborado um diagnóstico multidisciplinar, envolvendo os departamentos de Geologia, Pedagogia, Engenharia Florestal, Agronomia, Geografia, Nutrição e Odontologia. Posteriormente, os membros da comunidade universitária restituíram o diagnóstico à população. Como resultados das discussões, foram implementadas as seguintes ações: na área de saúde, desenvolvimento de um curso para as merendeiras do município e a I Conferência Municipal de Saúde. Na área de educação, a UnB organizou o I Encontro Municipal dos Educadores e Educadoras de São João d'Aliança e como estratégia para ampliar as informações sobre a região, estão sendo desenvolvidos cinco projetos de Iniciação Científica nas áreas de manejo florestal; uso e ocupação dos solos; mapeamento geológico e sistemas de captação; e, ainda, tratamento e distribuição de água potável para comunidades rurais.

4) Realização de atividades de apoio à “Marcha dos Sem Terra”, destacando-se a exposição de fotos de Sebastião Salgado; e participação no programa do Governo do Distrito Federal, intitulado “Brasília Capital do Debate”, com a palestra intitulada “Reforma Agrária e a Construção de um Projeto Nacional”.

5) Implantação do projeto de extensão “Cidadania e Arte no Pré-Assentamento Três Conquistas”, resultante da participação dos alunos na disciplina oferecida em parceria com o NEAGRI. Em função das características da área, a população do assentamento, a comunidade e os membros da UnB, definiram como prioritárias, as atividades destinadas a crianças e adolescentes. A UnB ofereceu, então, oficinas de música, pintura, tramas cênicas e de arte circense. Foi oferecida, também, uma oficina de Direito, onde os alunos do curso regular aprenderam a trabalhar as questões ligadas ao Direito Agrário.

6) Organização do curso de extensão “Introdução Crítica ao Direito Agrário” que resultará, ainda, no terceiro volume d série “O Direito Achado na Rua”.

7) Realização, em parceria com o MST e a UNICEF, do I Encontro Nacional de Educadoras e Educadores da Reforma

Agrária, que contou com a presença de 600 delegados e cerca de 150 convidados.

8) Desenvolvimento do projeto de extensão universitária relacionado à “Educação Ambiental no Processo de Reforma Agrária”. Por essa proposta, oito alunos da Faculdade de Educação, orientados por uma professora, desenvolvem um curso “Educação de Jovens e Adultos”, no assentamento “Terra Conquistada”, localizado no município de Água Fria (GO).

7.5 Centro de Desenvolvimento Tecnológico - CDT

- Consolidação do Centro enquanto unidade prestadora de serviços tecnológicos e de formação de empreendedores e de apoio a pequenas iniciativas empresariais. Até 1993, o CDT desenvolvia o Programa de Incubadora de Empresa - sendo a primeira Universidade brasileira a apoiar um programa de incubadoras e o de Empresa Júnior. Em 1997, além dos dois anteriores, o Centro havia implementado os seguintes novos programas:

a) Disque Tecnologia, destinado a apoiar a pequena empresa que enfrenta dificuldades tecnológicas, dando consultoria, cursos e treinamento, quando for o caso;

b) Jovem Empreendedor. Esse é um programa pioneiro que seleciona e premia com apoio financeiro e tecnológico aquelas empresas que desenvolvem produtos com viabilidade de mercado. Ao aprovado é concedida, após a aprovação, uma bolsa de Desenvolvimento Tecnológico Industrial -DTI- que financia suas atividades durante um ano. Após esse período, o produto pode ser lançado no mercado ou, caso ainda não haja condições materiais para cumprir esta etapa, encaminhado para a Incubadora de Empresas;

c) Implantação da Escola de Empreendedores com a finalidade de formar empreendedores, por meio da realização de cursos promovidos conjuntamente com órgãos de fomento a atividades empresariais e à geração de empregos. Para desenvolver suas atividades nessa área, o CDT fez parceria com o SEBRAE, o CNPq, a FINATEC, o GDF e o FAT;

d) Implantação do Parque Tecnológico.

7.5 CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO - CEDOC

O CEDOC foi criado com o objetivo de resgatar, tratar e indexar a documentação relacionada à memória da Universidade. Até 1993, o Centro sobreviveu com dificuldades, pois, não dispunha de recursos humanos e materiais que lhes permitisse cumprir os objetivos para os quais havia sido criado. Em 1994, o CEDOC passou a ter uma lotação mínima de pessoal, inclusive qualificado, da área de documentação. Com esse estímulo, passou a recolher e indexar todo o material posto a sua disposição pelas diversas unidades administrativas da Universidade. Naquele mesmo ano, foi iniciada, em parceria com a FUNDAP, a definição da tabela de temporalidade dos documentos, que permitiu a realização de um trabalho de seleção e indexação mais eficiente. A definição dessa tabela teve por base o desenvolvimento das seguintes atividades:

- a) seleção dos funcionários de cada unidade da UnB que tinham interesse e disponibilidade para atuar na área de documentação;
 - b) realização de treinamento para setenta funcionários de toda a UnB, que posteriormente passaram a atuar como agentes do CEDOC na seleção e análise dos documentos existentes em suas áreas, bem como na definição do prazo adequado de preservação de cada tipo de material;
 - c) organização dos grupos de trabalho, por área e definição das tabelas de temporalidade para todas as áreas da administração central;
 - d) avaliação dos trabalhos desenvolvidos e dos resultados obtidos, que estão sendo processados neste momento. Posteriormente, pretende-se estender a mesma metodologia de organização do trabalho e de definição das tabelas de temporalidade para todas as unidades da Universidade.
- Estruturação do Centro, compreendendo a definição do quadro de pessoal, incluindo pessoal técnico qualificado, ampliação do espaço físico e equipamento e material de permanente.
 - Organização da memória da UnB, a partir do recolhimento de todo o material disponível sobre a história da UnB, estudos e análises desenvolvidos pelos órgãos da administração e avaliação de material bibliográfico sobre temas dispersos.
 - Apoio aos centros de custos na análise e seleção de material relacionado às atividades desenvolvidas historicamente.

- Recuperação e utilização da câmara de fumigação - equipamento destinado ao tratamento e à recuperação de documentos antigos da UnB
- .Transferência da área de microfilmagem, da Diretoria de Recursos Materiais, para o CEDOC. Essa transferência permitiu que a UnB passasse a executar diretamente serviços anteriormente contratado a terceiros, com uma economia de aproximadamente oitocentos reais por mês.
- Recebimento dos equipamentos do Laboratório de Microfilmagem, doados pelo Banco Central à UnB.
- Realização de parceria com o Ministério da Educação e do Desporto, a partir da qual aquele órgão oferece o seu laboratório de microfilmagem para uso da Universidade e esta treina os servidores do MEC..
- Realização de contrato de prestação de serviços ao Banco Central, destinado a promover a conservação e preservação do acervo do Museu de Valores. O contrato foi realizado com a interveniência da Secretaria de Empreendimentos da UnB.
- Introdução de novas tecnologias de preservação e gravação de documentos. O CEDOC passou a utilizar disco ótico na digitalização de documentos, com o o objetivo de promover um melhor tratamento, recuperação e indexação do material posto sob a sua guarda.
- Criação do Laboratório de Conservação e Restauração de Livros e Documentos, cuja infra-estrutura é utilizada conjuntamente pelo CEDOC e pela BCE.
- Criação de um Arquivo de Documentos relacionados à história da Universidade e de um Arquivo Fotográfico sobre o mesmo tema. Esse último já possui um acervo de aproximadamente 2.000 fotos identificadas e catalogadas. Vale destacar também que, para a organização do arquivo fotográfico, foi necessária, além da recuperação de antigas fotografias, constantes das áreas de documentação, a ocorrência de doações feitas por antigos servidores da UnB e que tinham a posse de fotografias históricas, de valor inestimável.
- Oferecimento de curso versando sobre a Conservação e Restauração, para profissionais da área de arquivologia.

- Oferecimento de curso de extensão sobre “Conservação e Preservação”, destinado a profissionais da área de biblioteconomia, arquivologia e artes. O mesmo curso será oferecido posteriormente aos estudantes dessas três áreas mencionadas e, em uma última fase, será oferecido ao público em geral.
- Realização de curso de conservação, destinado a funcionários do Banco Central.

8. Conclusões

A Universidade de Brasília deu início, em 1993, a um processo de mudança planejada, destinado a transformá-la em modelo de gestão. Entendeu-se, naquele momento, que o exercício da autonomia universitária só seria garantido à medida em que a UnB demonstrasse a viabilidade de seu trabalho e sua capacidade em implementar um processo de administração inovador, capaz de alterar padrões de gerenciamento, há muito estabelecidos. Para implementar o novo modelo de gestão, foram desenvolvidas as seguintes atividades:

1) implementação do processo de planejamento estratégico, por meio do qual foram redefinidos a missão, os objetivos, as políticas e as diretrizes institucionais. Para definir o conteúdo desse processo, foi necessário realizar um amplo diagnóstico institucional, cuja elaboração teve como subprodutos: a) o envolvimento da comunidade na definição de uma proposta de atuação consensual e de desenvolvimento organizacional, para o período 1993/97; b) a identificação de formas alternativas de superação dos obstáculos institucionais ao processo de mudança implementado; c) a conscientização da necessidade de se adotar instrumentos de planejamento estratégico, e a constatação de que este é um instrumento essencial à consolidação da UnB, enquanto centro de excelência na formação de recursos humanos e no desenvolvimento da pesquisa.

2) a descentralização do processo decisório e o estímulo à captação de recursos, como condição indispensável à criação da infra-estrutura necessária ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. A ampliação da captação e a descentralização do poder foram os principais elementos de uma política mais realista, destinada a servir de base à autonomia universitária.

3) implementação de mudança de estruturas e de processos organizacionais, com o objetivo de tornar viáveis as novas diretrizes e políticas de fortalecimento da Universidade. A nova estrutura deveria, portanto, servir de base ao processo de desenvolvimento organizacional e reduzir a resistência ao processo de mudança planejada, instaurado a partir de 1993. A análise das mudanças estruturais implementadas na área de

ensino, revelam também que, surpreendentemente, a busca de novos caminhos e formas de desenvolvimento aproximaram a UnB de hoje, de sua proposta original, na medida em que a estrutura da área de ensino, atualmente em vigor, se assemelha bastante àquela proposta pela equipe que implantou a Universidade. Em síntese, a estrutura de ensino da Universidade de Brasília, em 1997, está bem próxima daquela idealizada e iniciada na década de sessenta, cuja implantação foi interrompida com a instauração do regime militar.

As dificuldades para implementar um processo de mudança organizacional são largamente conhecidas. Acontece que em algumas organizações a resistência ao processo de mudança é mais acentuada. No caso da UnB, a definição do processo de planejamento estratégico, a descentralização do processo decisório e o estímulo ampliação da captação de recursos enfrentaram obstáculos internos e externos.

Os obstáculos internos estavam associados, em primeiro lugar, à natureza conservadora da instituição universidade, organizada em torno de debates de pares e acostumada a um processo decisório moroso. Em segundo, ao preconceito dos três segmentos da comunidade universitária contra políticas agressivas de captação de recursos, a partir da prestação de serviços, as quais eram rotineiramente entendidas como políticas de privatização do ensino de terceiro grau. Por último, à falta de experiência de algumas unidades da Universidade, em atuar na prestação de serviços.

Os obstáculos externos estiveram associados em primeiro lugar, aos entraves legais e burocráticos à adoção de práticas legítimas de administração que, por não estarem explicitamente previstas em lei, são vedadas ao administrador público. Em segundo lugar, ao que se pode chamar de preconceito contra a Universidade, pois inúmeras vezes parceiros contactados demoravam a convencer-se das vantagens de uma parceria entre a sua organização e uma instituição de ensino superior.

A superação da resistência interna ao estímulo à prestação de serviços foi iniciada com o envolvimento dos três segmentos da comunidade nas discussões promovidas pelos EIPOS. Em seguida, pelos indiscutíveis benefícios que o aumento de recursos próprios trouxeram para as unidades envolvidas em parcerias, no que se refere à melhoria das condições de trabalho. E por último, pela distinção que representava o envolvimento em um projeto de prestação de

serviços considerado prioritário pela Instituição e, finalmente, pela possibilidade de remuneração dos membros da comunidade que participavam das atividades contratadas por terceiros.

Os obstáculos externos foram vencidos a partir do reconhecimento da qualidade dos serviços prestados pela Universidade. Isso é verdade, desde as atividades de seleção (e recentemente treinamentos desenvolvidos pelo CESPE), quanto pelo nível de aceitação das pesquisas e estudos desenvolvidos por docentes de várias unidades de ensino, que participaram de projetos e contratos administrados, tanto pelo CESPE, quanto pela Secretaria de Empreendimentos. Outra forma de vencer os obstáculos externos à aceitação da Universidade e de seus membros foi o envolvimento na prestação de serviços feito diretamente junto aos grupos comunitários, ou mediante o atendimento à saúde, realizado no HUB. Aquele Hospital passou a ser considerado de referência em várias áreas de atendimento, em função, tanto da qualidade do atendimento dado ao paciente, quanto do envolvimento da equipe na pesquisa de novas formas de tratamento.

A nova experiência de gestão universitária implementada pela UnB não recebeu destaque, em termos de alocação orçamentária. Na verdade, o fato de ter sido iniciada pela definição de uma proposta global para toda a Universidade e que cada área administrativa, sem interferência, buscasse operacionalizar, implicou gastos reduzidos. Pode-se destacar apenas alguns projetos especiais, cujo alcance exigiu a alocação de recursos próprios. É o caso da informatização das unidades universitárias, financiada com recursos próprios da FUB e com verbas captadas pelo CESPE. As experiências custeadas exclusivamente com recursos da UnB foram poucas. A maior parte dos projetos, mesmo os considerados especiais, foi implementada a partir do estabelecimento de parcerias com outros órgãos públicos e com a iniciativa privada.

Aparentemente contraditória, esta definição não ocorreu ao acaso. Estimular a realização de parcerias para implementar uma atividade considerada prioritária é também uma forma de "checar" a imagem externa de um determinado órgão e tornar claro ao seu gestor os limites de sua atuação e de sua equipe. O desafio de demonstrar competência exige também uma nova postura do administrador público. Esta postura é a de confiança na qualidade do serviço e da consciência de que o sucesso na administração pública é bem mais difícil de ser atingido do que na iniciativa privada. A discussão mais comum entre os participantes da experiência da UnB era a comparação entre as dificuldades ao sucesso, impostas pela legislação e normas em vigor, em comparação às facilidades do gestor que tem autonomia para decidir os rumos da organização que administra.

O sucesso da nova proposta de administração implementada na UnB pode ser verificado em três órgãos da Universidade: o CESPE – atualmente o maior organizador de concursos do país, cujas atividades de seleção nunca foram interrompidas ou colocadas sob suspeita – o HUB, que atende à população do Distrito Federal e de sua região de influência, custeado apenas com os recursos oriundos dos serviços que presta ao Sistema Único de Saúde; e, finalmente, a Fazenda Água Limpa, estruturada a partir de 1993, que desenvolveu um sistema próprio de gestão que lhe permitiu construir todas as instalações necessárias à prática do ensino e da pesquisa, fomentar e aperfeiçoar o desenvolvimento das atividades de ensino nela desenvolvidas e gerar os recursos necessários ao financiamento de atividades de aperfeiçoamento estudantis. Apesar de mais recente, a experiência da Fazenda Água Limpa quebra o tabu do sucesso em duas áreas consideradas de difícil administração: a atividade pública e a atividade agrícola. O sucesso da Fazenda foi obtido graças à adoção de um modelo de gestão que pesquisa as necessidades dos corpos docente e discente e que utiliza um sistema de avaliação permanente. A experiência da FAL tem por base um sistema de trocas com outras unidades da UnB e a venda dos excedentes.

Apesar das dificuldades enfrentadas na implementação das três propostas de trabalho mencionadas acima, considera-se que a UnB atingiu, no período 1993/97, praticamente todos os objetivos e ações definidas como estratégicas, para o período. Mais importante, grande parte dos problemas levantados durante a elaboração dos Encontros de Planejamento foram sanados com a adoção, às vezes parcial, das alternativas apontadas pelos próprios membros da comunidade universitária. Em termos resumidos, observa-se que os resultados obtidos no período, foram os seguintes::

- 1) a UnB deu início à implantação da REDUnB, rede de alta tecnologia cuja instalação permitirá uma maior integração entre as unidades da Universidade e entre esta última e centros de ensino nacionais e internacionais de pesquisa e ensino. A REDUnB foi financiada por parceiros da iniciativa privada e do setor público;
- 2) a oferta de serviços prestados pela UnB aumentou no período analisado. Ao mesmo tempo os seus quadros de pessoal docente e técnico-administrativo cresceram pouco no período. Com o crescimento do volume de atividade desenvolvidas e estabilidade (em alguns casos redução) do número de servidores, pode-se dizer que houve um aumento substancial de produtividade na UnB;

3) os recursos próprios captados pela Universidade, nesse período, tiveram crescimento substancial. O resultado é que os órgãos da Universidade foram capazes de captar um volume de verbas superior àquele repassado pelo Tesouro, para o financiamento das despesas de Outros Custeios e Capital;

4) os recursos captados pela Universidade foram destinados ao financiamento de projetos especiais, considerados estratégicos pela comunidade, tais como: a informatização da área de ensino, a estruturação das áreas de prestação de serviços com capacidade de atendimento ao público externo, a organização de serviços destinados a promover a melhoria da qualidade de vida da comunidade universitária.

Em síntese, a partir da experiência da Universidade de Brasília pode-se concluir que é possível instaurar, com sucesso um processo de mudança planejada na administração pública. Os resultados obtidos no período 1993/97 pela UnB autorizam a concluir que é viável e plenamente possível mudar a cultura e o clima de organizações públicas, desde que se dê a seus gestores a autonomia para se adotar as alterações que se fizerem necessárias, no volume e intensidade julgados adequados. Desse modo, o sucesso alcançado pela Universidade poderia ter sido ainda maior, caso lhe fosse assegurada a autonomia de gestão dos seus quadros de pessoal, de seus contratos, em resumo, de todo o seu patrimônio material. Ou seja a UnB mudou de cara nesse período, apesar dos entraves legais e do desestímulo oficial ao servidor público.

A análise dos resultados obtidos demonstra o sucesso da estratégia de mudança implantada na Universidade a partir de 1993, conforme é resumidamente comentado abaixo.

a) na área acadêmica

1) os problemas ligados à área acadêmica foram considerados prioritários pela administração, o que explica o fato de praticamente todos os problemas levantados terem sido resolvidos de forma conclusiva.

2) os resultados obtidos nas áreas de ensino e pesquisa revelam o desenvolvimento de um trabalho que conseguiu aperfeiçoar os processos de aprendizagem e de investigação científica e alterar o ritmo e a forma de administrar a área acadêmica.

3) a maior participação de alunos de graduação em atividades de pesquisa demonstra o sucesso do estímulo à orientação individualizada do estudante.

b) na área de planejamento

1) a criação de órgãos destinados a intermediar os serviços fornecidos pela UnB revelou-se bem sucedida, haja vista a ampliação do volume de receitas próprias oriundas da prestação de serviços, realizada principalmente pelo CESPE e pelo Hospital Universitário.

2) a reorganização administrativa da Universidade, fundamentada na descentralização do processo decisório e no estímulo à ampliação da captação de recursos, revelou-se bem sucedida, na medida em que foi reduzida a dependência da Universidade dos repasses do Tesouro.

3) o treinamento de pessoal, considerado prioritário, foi significativamente aumentado. É conveniente destacar, entretanto, que apesar do incremento verificado, o volume e o perfil dos cursos oferecidos ainda não atendem plenamente as necessidades da Universidade (PAIVA, 1997, p. 29), em função do longo período em que os servidores não foram atendidos por quaisquer programas estruturado de treinamento e reciclagem profissional.

4) os problemas relacionados ao espaço físico foram solucionados parcialmente, à medida em que havia disponibilidade de recursos. A alternativa encontrada para atender as necessidades emergenciais de geração de espaço físico foi a de promover reformas nos prédios mais antigos, onde o reordenamento espacial gerou áreas passíveis de serem utilizadas nas atividades acadêmicas e administrativas.

5) as atividades desenvolvidas na área de qualidade de vida voltaram-se ao atendimento de solicitações apresentadas nos EIPOS. Naquela ocasião, alguns grupos consideraram que parte da falta de motivação dos servidores decorria da inexistência de programas de benefícios, particularmente na área de saúde,

destinados a amparar os servidores e seus dependentes. As ações implementadas nessa área podem ser consideradas completas, na medida em que atenderam a praticamente todas as sugestões encaminhadas.

BIBLIOGRAFIA

- FUB/APA. Dados Acadêmicos, Físicos, Recursos Humanos e Financeiros: Coleta para o SIES – Ano Base 1996. Assessoria de Planejamento, Brasília, 1997.
- FUB/APA. Transformações da Estrutura Organizacional da FUB: 1984-1987. Fundação Universidade de Brasília, Assessoria de Planejamento. Brasília: mimeo, fev. 1997.
- FUB/DAF. O Orçamento da UnB e das Instituições de Ensino Superior Federais: Uma Análise Comparativa. FUB/DAF. Brasília, julho de 1986 (Mimeo).
- FUB. UnB: Visão Estratégica – II Documento de Trabalho. 1994. Maio de 1994
- FUB. Jornal da UnB, Suplemento de Avaliação: Universidade Transparente (2): Graduação. 30/9/96, ano III, nº 27
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Boletim de Dados Estatísticos e Orçamentários: Instituições de Ensino Superior Supervisionadas pelo MEC: Ano Base 1993. MEC/SESu, vo. 7, 1994.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Diagnóstico do Sistema Acadêmico das IES: Autarquias e Fundações. MEC/SESu/ Departamento do Pessoal/ Comissão do Grupo Magistério. Brasília, Março, 1979.
- MIRANDA, Nair. Sistematização Final dos EIPOS. Departamento de Administração. (mimeo), maio, 1994.
- MIRANDA, Nair. Os Recursos Destinados às Instituições de Ensino Superior no Orçamento Geral da União: 1989/93. FUB/Assessoria de Planejamento e Avaliação Institucional. Mimeo. Versão Preliminar. Brasília, junho, 1996.
- PAIVA, Rodrigo O. C. Análise dos Serviços da Diretoria de Recursos Humanos da UnB. (PIBIC – Relatório final de Pesquisa). Brasília, julho, 1997.

SAHWARTZMAN, Jacques. Universidades Federais no Brasil: Uma Avaliação de suas Trajetórias (Décadas de 70 e 80) **IN:** Educação Brasileira. 15(31): 50-106, 2. Semestre, 1993.

TODOROV, Maria Sílvia Ribeiro. UnB - Evolução da Estrutura Acadêmica: Do Plano Diretor ao Estatuto de 1993. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1995.

ANEXO 1:

Tabelas

TABELA 1 – FUB: Características Organizacionais nos Anos de 1984, 1993 e 1997

INDICADORES		1984	1993	1996	Crescimento %	
					1996/93	1993/84
FORÇA DE TRABALHO	Número de Docentes(a)	862	1,193	1,282	7.5	38.4
	Com Graduação	120	150	136	(9.3)	25.0
	Com Especialização	166	59	54	(8.5)	(64.5)
	Com Mestrado	286	423	465	9.9	47.9
	Com Doutorado	290	561	627	11.8	93.4
	Téc. -administrativos	1,653	2,330	2,342	0.5	41.0
INFRA-ESTRUTURA ACADÊMICA	Bolsas do – PET	-	77	363	371.4	-
	Alunos no PIBIC	-	403	680	68.7	-
	Monitorias de Grad.	768	382	826	116.2	(50.3)
OFERTA DE SERVIÇOS	Graduação: Cursos Diurnos	39	37	40	8.1	(5.1)
	Graduação: Cursos Noturnos	-	9	13	44.4	-
	Graduação: Total de Cursos	39	46	53	15.2	17.9
	Graduação: Vagas	1,620	2,680	3,192	19.1	65.4
	Cursos de Especialização	14	10	18	80.0	(28.6)
	Cursos de Mestrado	26	39	41	5.1	50.0
	Cursos de Doutorado	3	14	20	42.9	366.7
DEMANDA POR SERVIÇOS	Inscritos no Vestibular	20,016	25,605	36,070	40.9	27.9
	Matriculados na Graduação	9,186	10,698	14,299	33.7	16.5
	Alunos de Especialização	295	201	396	97.0	(31.9)
	Alunos de Mestrado	594	1,297	1,570	21.0	118.4
	Alunos de Doutorado	24	244	438	79.5	916.7
	HUB: Internações	-	8,240	10,683	29.6	-
	HUB: Cirurgias	-	4,582	4,677	2.1	-
	HUB: Consultas Realizadas	-	244,475	553,809	126.5	-
	HUB: Partos Realizados	-	1,550	2,162	39.5	-
HUB: Exames Realizados	-	337,300	429,406	27.3	-	
RESULTADOS ACADÊMICOS	Pesquisas Concluídas	nd	202	1,199	493.6	-
	Alunos Diplomados	1,369	928	1,708	84.1	(32.2)
	Dissertações Defendidas	64	144	217	50.7	125.0
	Teses Defendidas	nd	16	38	137.5	-

FONTE: FUB- Relatório Estatístico Anual, 1983. MEC/SESu – Boletim de Dados Físicos e Orçamentários: Instituições Federais de Ensino Superior Supervisionadas pelo MEC, 1994.FUB/SPL –

Tabela 2 – FUB: Evolução do Ensino de Graduação no Período de 1993/97

Discriminação	Semestre	Anos					Evolução % 1996/93
		1993	1994	1995	1996	1997	
Vestibular – Vagas	1º Sem	1,340	1,350	1,490	1,596		19.1
	2º Sem	1,340	1,466	1,636	1,596		19.1
Admissões	1º Sem	1,572	1,695	1,790	1,851		17.7
	2º Sem	1,462	2,148	1,764	1,718		17.5
Alunos de Graduação	1º Sem	10,272	11,192	12,787	13,517	14,708	31.6
	2º Sem	10,698	12,489	13,193	14,299		33.7
Turmas de Disciplinas Ofertadas	1º Sem	2,079	2,219	2,510	2,736		31.6
	2º Sem	2,151	2,333	2,634	-		-
Matrículas/ Disciplinas	1º Sem	40,882	45,495	51,412	58,187		42.3
	2º Sem	42,663	47,016	52,937	-		-
Formandos	1º Sem	467	528	639	841		80.1
	2º Sem	523	589	744	867		65.8

FONTE: FUB/Jornal da UnB: 1993 a 1996 (setembro/96, nº 27).
FUB/APA, 1996 e 1997: Coleta para o SIES

Tabela 3- FUB: Sistematização e Ponderação dos Resultados dos EIPOS por áreas

N de Ordem	PROBLEMAS LEVANTADOS (Resumo)	PONTUAÇÃO	
		Valor	%
ENSINO		502	7.1
1	Descompasso entre os cursos e as necessidades da comunidade	150	2.1
2	Dificuldade de Modernização do ensino, da pesquisa e extensão	128	1.8
3	Falta de Compromisso en-tre pesquisas e as Neces-sidades da Sociedade	106	1.5
4	Dificuldade dos Alunos Cursar Disciplinas	118	1.7
RECURSOS HUMANOS		2,173	30.7
5	Má administração de RH	756	10.7
6	Inexistência de plano de desenvolvi-mento de RH	542	7.7
7	Faltam RH	342	4.8
8	Desmotivação dos servidores	533	7.5
INFRA-ESTRUTURA		1,924	27.2
9	Equipamentos Insuficientes	570	8.1
10	Recursos materiais insuficientes	237	3.3
11	Recursos materiais insuficientes	397	5.6
12	Inadequação do espaço físico	720	10.2
ELEMENTOS FORMAIS		1,399	19.8
13	Deficiente comunicação	385	5.4
14	Inadequados processos administrativos	467	6.6
15	Inadequada estrutura organizacional	344	4.9
16	Precariedade de funcionamento de órgãos específicos (BCE, HUB e RU)	203	2.9
ELEMENTOS CULTURAIS DA ORGANIZAÇÃO		1,080	15.3
17	Distorções na cultura organizacional	499	7.1
18	Desfavorável clima organizacional	416	5.9
19	Inexistência de política de reconhecimento do mérito de professores e funcionários	165	2.3
TOTAL DE PONTOS		7,078	100.0

FONTE: EIPOS, 1993 IN: Miranda, 1994

1 Refere-se a encontros realizados nas seguintes datas:

A) 22.11.93

C) 24.11.93

E) 26.11.93

B) 23.11.93

D) 25.11.93

Tabela 4 – FUB: Distribuição das Verbas de Outros Custeios e Capital do Orçamento, por Fontes de Recursos em Anos Selecionados

Discriminação	Anos		
	1984	1995	1996
Tesouro	36.1	29.8	25.5
Próprios	36.2	57.9	62.0
Convênios	15.6	12.3	12.5
Saldos	12.1	-	-
Total	100.0	100.0	100.0

Fontes: FUB – Relatório 1984, vol 1

FUB/APA – Coleta para o SIES, ano base 1995

FUB /DAF – Relatório Trimestral de Execução Orçamentária e Financeira, 1996.

Tabela 5 – FUB: Demonstrativo dos Créditos Previstos, na Fonte de Recursos Próprios, por Órgãos da Universidade em 1996

UNIDADES	VALOR	DISTRIBUIÇÃO %
Hospital Universitário – HUB	12,300,000	24.2
Restaurante Universitário – RU	1,305,871	2.6
Centro de Seleção e de Promoção de Eventos – CESPE	24,340,216	47.9
Editora Universidade de Brasília – EDU	1,200,000	2.4
Diversos Centros de Custos	7,248,364	14.3
Administração Central	310,000	0.6
Centro de Captação de Recursos – CCR e Outros	4,059,000	8.0
TOTAL	50,763,451	100.0

Fonte: FUB /DAF – Relatório Trimestral de Execução Orçamentária e Financeira, 1996.

Tabela 6. IES: Estatísticas do Ensino Superior nos Anos de 1989/87

ANOS	ALUNOS DE GRADUAÇÃO			ALUNOS DE PÓS-GRADUAÇÃO			VAGAS VESTIBULAR			FORMANDOS			% Grad (TE S)	%AL GRD Unb (%)	
	IFES	Unb	% Unb/IFES	IFES	Unb	% Unb/IFES	IFES	Unb	% Unb/IFES	IFES	Unb	% Unb/IFES			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	
1989	318.250	-	8.634	-	26.026	1.245	67.664	-	2.105	-	36.963	1.080	1.080	11,6	12,5
1990	331.165	4,1	8.758	1,4	25.025	-3,8	68.336	1,0	2.140	1,7	34.785	979	979	-9,4	10,5
1991	335.614	5,5	8.741	1,2	25.500	-2,0	75.890	12,2	2.376	12,9	38.350	971	971	-10,1	11,1
1992	350.651	10,2	9.797	13,5	25.937	-0,3	81.327	20,2	2.387	13,4	38.366	968	968	-10,4	10,9
1993	360.352	13,2	10.698	23,9	27.864	7,1	82.998	22,7	2.680	27,3	37.305	990	990	-8,3	10,4
1994	364.373	14,5	12.189	41,2	31.868	22,4	92.697	37,0	2.816	33,8	42.504	1.117	1.117	3,4	11,7
1995	372.354	17,0	13.193	52,8	34.463	32,4	90.251	33,4	3.026	43,8	45.497	1.376	1.376	27,4	12,2
1996	386.113	21,3	14.299	65,6	37.464	43,9	97.086	43,5	3.192	51,6	48.816	1.708	1.708	58,1	11,9
1997			14.708	70,4					3.714	76,4		1.850	1.850	71,3	12,6

FONTE: FUB/GRÉ, 1997

TABELA 7 - FUB: Produção Científica em Anos Selecionados

DISCRIMINAÇÃO	1992	1993	1994	1995	1996
	ANOS				
Artigos em Revistas Nacionais	189	224	345	443	
Artigos em Revistas Internacionais	131	114	168	212	
Artigos em Jornais ou Revistas	-	-	-	-	283
Artigos em Periódicos	-	-	-	-	754
Livros no País	30	27	56	71	1280
Livros Exterior			6	7	
Capítulos de Livros no País	52	68	105	49	
Capítulos de Livros no Exterior			37	53	
Trabalhos Completos em Congressos Nacionais	492	544	134	161	
Trabalhos Completos em Congressos Internacionais			119	183	
Trabalhos em Anais					
Tradução					9
Resumo em Congressos Nacionais			524	923	
Resumos em Congressos Internacionais			88	258	
Artigos em Jornais Nacionais			78	81	
Artigos em Jornais Internacionais			24	41	
Outras Publicações			102	152	100

FONTES: UnB - Relatório Anual de Atividades, 1994
FUB - Sistema DATACAPES, 1997

ANEXO 2:

Quadros

Quadro 2 – FUB: Missão e Objetivos Estratégicos da Universidade no Período 1994/97

MISSÃO									
Ser uma Universidade Contemporânea, pública e autônoma, que garanta a formação do cidadão como intelectual e como ser social, voltada para a produção e a transmissão do conhecimento, com a qualidade que projeta a sociedade para o futuro.									
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS									
Que a AUTONOMIA seja exercida em sua plenitude de forma a garantir à UnB a sua diferenciação e qualidade, preservando o seu caráter público mediante a ampliação do seu espaço político e cultural	Que a UNIVERSIDADE ACADÊMICA-INTEGRADA que estimulem a potencial criativo e de produção acadêmica, respeitando a pluralismo de ideias	Que a DESCENDENCIA OPERACIONAL ocorra nos níveis administrativo e acadêmico de forma a propiciar a flexibilidade nas decisões, atendendo às peculiaridades de cada área de conhecimento	Que a QUALIDADE DE VIDA seja uma dimensão que fun- damente a melhoria do trabalho na UnB	Que o APRENDER A APRENDER seja a garantia de um padrão de qualidade no ensino proporcionando à sociedade profissionais que respondam de forma rápida e criativa às necessidades do mundo contemporâneo	Que o PLANEJAMENTO ACADÊMICO seja fundamentado numa visão de longo prazo e o PLANEJAMENTO ADMINISTRATIVO seja adequado às atividades fins.	Que a INSERÇÃO DA UNIDADE REGIONAL seja implementada tanto em nível regional como internacional e	Que os COMISSOS DA CIDADANIA sejam compostos por profissionais integral da Comunidade e da Universidade	Que a TRANSPARÊNCIA seja fonte de informação permanente para o diálogo e com a Comunidade Univer- sitária em particu- lar e a Sociedade em geral	Que a DEMO- CRACIA COM- PROMISSADA seja o exercício de direitos e deveres mediante regras definidas pela Comunidade

FONTE: Universidade de Brasília. UnB: Visão Estratégica, 1994.

Quadro 3 - FUB: Políticas e Diretrizes do Planejamento Estratégico da UnB, no Período 1994/97

POLÍTICAS	DIRETRIZES
<p>ACADÊMICA Persistência na qualidade, como princípio norteador do Ensino, da Pesquisa, da Extensão com uma cidadania universitária voltada ao social</p>	<p>Ensino</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ter um sistema de gestão acadêmica dos cursos, que respeite as características das áreas de conhecimento 2. Ter um sistema de orientação do aluno, com adequação das atuais coordenações de ensino. 3. Ter a prática da auto-avaliação dos cursos de graduação e pós-graduação, visando à qualidade e à implementação de novos perfis profissionais e habilitações. 4. Ter qualidade na formação de profissionais de 1. e 2. graus. 5. Ter mecanismos de articulação entre a Universidade e as Instituições de ensino de 1 e 2 graus. 7. Ter novos programas de pós-graduação, inclusive interdepartamentais, atendendo demandas científicas e sociais contemporâneas e interdisciplinaridade. 8. Ter oferta permanente de cursos de pós-graduação <i>latu sensu</i>, nas diferentes áreas de conhecimento. 9. Ter programas de pós-graduação em parceria com outras instituições acadêmicas e com o setor privado. 10. Ter programas de pós-graduação que valorizem a formação de futuros docentes universitários. 11. Ter programas que contribuam com as atividades de ensino à distância. <p>Pesquisa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ter programas de pesquisas nas áreas de interesse social, científico e cultural do País 2. Ter programas de aproximação e interação de pesquisadores. 3. Ter serviços de orientação e apoio aos pesquisadores, na obtenção de infra-estrutura e recursos. 4. Ter incentivos para a integração de alunos de graduação em programas de pesquisa. 5. Ter programa de registro, acompanhamento e avaliação das atividades de pesquisa e pós-graduação. <p>Extensão</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ter a disposição da sociedade o conhecimento produzido na UnB e no mundo acadêmico de um modo geral. 2. Ter em cada unidade universitária, programas permanentes que estabeleçam seu perfil junto à sociedade e identifiquem as suas oportunidades externas. 3. Ter vínculos duradouros com instituições nacionais e internacionais para execução de programas de divulgação científica, artística e cultural. 4. Ter ações que ampliem, aprimorem e criem projetos que envolvam a comunidade do Distrito Federal e do Entorno. 5. Ter flexibilidade na prestação de serviços pelo corpo docente e pelo corpo técnico-administrativo, estimulando a prática profissional.
<p>INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO Geração de informações permanentes e contínuas e preservação da memória da Instituição</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ter a modernização dos serviços e a ampliação do acervo da Biblioteca, bem como sua articulação com redes nacionais e internacionais. 2. Ter infra-estrutura de informação em condições de dar suporte aos programas administrativos, de ensino, pesquisa e extensão. 3. Ter programas para resgate, preservação, organização e divulgação do patrimônio histórico, cultural e artístico da UnB. 4. Ter a produção editorial voltada para a difusão do conhecimento científico, artístico e cultural, respeitando a vocação regional, nacional e internacional da UnB. 5. Ter atividade constante de sistematização da informação sobre a FUB/UnB, para subsidiar decisões político-administrativas e criar novas fontes de informação. 6. Ter programa de modernização e sistematização dos serviços de comunicação administrativos, visando a melhor eficiência na divulgação e tramitação de processos.
<p>RELAÇÕES INTER-INSTITUCIONAIS Legitimação do trabalho acadêmico na sociedade mediante compromissos negociados</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ter relacionamentos com esferas normativas públicas visando aprovar dispositivos legais que permitam o exercício da autonomia. 2. Ter parceria com o Governo do Distrito Federal e Municípios do entorno, na implementação de programas conjuntos. 3. Ter parceria com o setor privado, buscando cooperação administrativa, científica e tecnológica. 4. Ter intercâmbio com instituições acadêmicas e outras, em âmbito regional, nacional e internacional. 5. Ter vínculos permanentes com os ex-alunos, professores e técnicos administrativos
<p>COMUNICAÇÃO SOCIAL Instrumento da comunidade universitária, com abrangência interna e externa e preceitos éticos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ter a comunicação social como instrumento de toda a comunidade universitária. 2. Ter a Ouvidoria Geral na defesa do cumprimento das finalidades da instituição

continua

POLÍTICAS	DIRETRIZES
<p>GESTÃO FINANCEIRA E PATRIMONIAL Uso eficaz dos recursos e do patrimônio preservando a sua rentabilidade</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ter o patrimônio da FUB utilizado com rentabilidade para os objetivos de ensino, pesquisa e extensão. 2. Ter critérios para alocação de recursos financeiros, atendendo às propostas da comunidade universitária.
<p>PLANEJAMENTO ADMINISTRATIVO ACADÊMICO E Participação e descentralização como fatores principais na busca permanente da qualidade acadêmica e eficiência nos meios</p>	<p>Recursos Humanos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ter um programa permanente de capacitação de servidores técnico-administrativos e docentes 2. Ter comprometimento dos servidores com a instituição, mediante parceria na consecução dos seus objetivos. 3. Ter um programa adequado de alocação de recursos humanos nas diferentes unidades da UnB. 4. Ter um programa interno de incentivos e premiação ao mérito e ao bom desempenho das atividades docentes e técnico-administrativas <p>Avaliação Institucional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ter avaliação de atividades acadêmicas, administrativas e de prestação de serviços como prática do cotidiano, respeitando as características setoriais. 2. Ter ênfase na avaliação centrada em processos e resultados. <p>Estrutura Organizacional Acadêmica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ter flexibilidade para assimilar novas formas de organização do ensino, pesquisa e extensão. 2. Ter mecanismos que privilegiem as funções acadêmicas dos departamentos e processos administrativos mais ágeis. 3. Ter mecanismos que possibilitem a integração das unidades universitárias. <p>Modernização Administrativa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ter a redução de níveis hierárquicos e a simplificação da diferenciação interna na estrutura administrativa da Universidade. 2. Ter qualidade dos serviços, mediante melhoria do processo e treinamento das pessoas. 3. Ter eficiência e comprometimento do corpo gerencial. 4. Ter serviços descentralizados com organização flexível. 5. Ter a disseminação da informação como instrumento facilitador do funcionamento dos serviços em benefício dos usuários. 6. Ter um ambiente de sociabilidade, que propicie a integração de docentes, discentes e técnico-administrativos. <p>Espaço Físico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ter critérios para a racionalização do uso do espaço físico no <i>Campus</i>, considerando o equilíbrio na destinação para as diversas atividades. 2. Ter plano harmonizado de expansão e manutenção do <i>Campus</i>. 3. Ter critérios modernos e ágeis para cessão de espaço físico a terceiros. 4. Ter uma política de programas de acesso da população de Brasília ao <i>Campus</i> da UnB.
<p>QUALIDADE DE VIDA Atendimento às demandas individuais, comunitárias e ambientais como estímulo e segurança no trabalho</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ter programa de assistência médica 2. Ter serviço de creche para os servidores. 3. Ter plano de ação em relação à higiene e segurança do trabalho. 4. Ter critérios de ocupação de imóveis residenciais, voltados para a atração e fixação de quadros diferenciados da instituição. 5. Ter apoio a iniciativas destinadas à aquisição de imóveis próprios pelos servidores. 6. Ter uso adequado dos alojamentos estudantis e respeito às normas institucionais. 7. Ter transporte externo e interno compatibilizado com as necessidades da comunidade. 8. Ter atividades culturais e esportivas de forma sistemática envolvendo a comunidade universitária. 9. Ter programa de preservação do meio-ambiente. 10. Ter qualidade na oferta de alimentação no <i>Campus</i> universitário

PONTE: UnB: Visão Estratégica, 1994.

Quadro 4 – FUB: Estrutura Acadêmica em Anos Selecionados

ÁREAS DE ENSINO E UNIDADES				
1965	1967	1983	1989	1996
ARTES -Inst. de Artes -Fac. Arquitetura, e Urbanismo	ARTES -Inst. Central de Artes -Fac. de Arquitetura e Urbanismo	ARTES -Ins. Arquitetura, e urbanismo	ARTES -Inst. de Artes -Ins. Arquitetura, e urbanismo	ARTES -Inst. de Artes -Fac. Arquitetura e Urbanismo
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS -Inst. de Biologia -Inst. de Psicologia	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS -Inst. Central de Biologia -Inst. Central de Psicologia -Fac. Ciências Médicas	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS -Inst. de Ciências Biológicas -Fac. de Ciências da Saúde	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS -Inst. de Ciências Biológicas -Inst. Psicologia -Fac. de Ciências da Saúde	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS -Inst. de Ciências Biológicas -Inst. Psicologia -Fac. de Ciências da Saúde -Fac. de Educação Física
CIÊNCIAS EXATAS -Inst. de Física -Inst. de Geociências -Inst. de Matemática -Inst. de Química	CIÊNCIAS EXATAS -Inst. C. de Física Pura e Aplicada -Inst. Central de Geociências -Inst. Central de Matemática -Inst. Central de Química -Faculdade de Tecnologia -Fac. de Ciências Agrárias ^A	CIÊNCIAS EXATAS -Inst. de Ciências Exatas -Faculdade de Tecnologia	CIÊNCIAS EXATAS -Inst. de Ciências Exatas -Inst. Geociências -Fac. Tecnologia	CIÊNCIAS EXATAS -Inst. de Ciências Exatas -Inst. Geociências -Fac. Tecnologia
CIÊNCIAS HUMANAS -Inst. de Ciên. Humanas -Fac. de Biblioteconomia	CIÊNCIAS HUMANAS -Inst. de Ciências Humanas -Fac. de Biblioteconomia -Faculdade de Educação ^A -Fac. de C. Jurídicas, e Sociais ^A -Fac. de Administração ^A -Fac. de Economia ^A	CIÊNCIAS HUMANAS -Inst. de Ciências Humanas -Fac. Estudos Sociais Aplicados -Faculdade de Educação	CIÊNCIAS HUMANAS -Inst. de Ciências Humanas -Fac. Estudos Sociais Aplicados -Fac. Educação	CIÊNCIAS HUMANAS -Inst. de Ciências Humanas -Fac. Estudos Sociais Aplicados -Fac. Educação -Inst. de C. Pol. e Rel Internacionais. -Fac. de Direito -Instituto de Ciências Sociais
LETRAS -Inst. de Letras -Fac. de Comunicação	LETRAS -Inst. Central de Letras -Fac. de Comunicação -Faculdade de Letras ^A	LETRAS -Inst. de Expressão e Comunicação	LETRAS -Inst. de Letras -Fac. de Comunicação	LETRAS -Inst. de Letras -Fac. de Comunicação

FONTES: 1962 e 1967: TODOROV (1995); 1983 (FUB, 1984) 1989: RIBEIRO (1997);
 Notas: A) Em fase de legalização (TODOROV, 1995)