

GESTÃO DOS RECURSOS DE ARRECADAÇÃO PRÓPRIA NA UFSCAR: TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL.

Camilla Piai de Mattos¹; Luiz Manoel de Moraes Camargo Almeida²

INTRODUÇÃO

Universidades públicas brasileiras enfrentam restrições orçamentárias recorrentes, o que evidencia a importância da arrecadação própria (RP) como instrumento de flexibilidade orçamentária (Valmorbida *et al.*, 2015). Na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), os RP têm sido fundamentais, especialmente frente a contingenciamentos que afetam os Recursos do Tesouro Nacional (RTN). No entanto, sua gestão ainda carece de instrumentos eficazes (Câmara; Chiquieri; Gonçalves, 2020). Diante disso, torna-se essencial adotar um método estruturado de Tomada de Decisão Organizacional (TDO), capaz de otimizar o uso desses recursos com base em critérios claros de priorização (Sousa; Yu, 2014).

OBJETIVOS

Propõe-se o desenvolvimento de um método de TDO que permita otimizar a alocação e priorização dos RP na UFSCar, com base em critérios institucionais, visando eficiência, adaptabilidade e alinhamento estratégico.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A ausência de métodos decisórios claros tem dificultado o uso estratégico dos RP, mesmo com seu potencial de maior agilidade frente aos RTN (Câmara; Chiquieri; Gonçalves, 2020). A forma como os problemas são estruturados influencia significativamente as decisões (Hammond; Keeney; Raiffa, 2004). A *Prospect Theory*, de Kahneman e Tversky (1979), demonstra que, em cenários de incerteza, há uma tendência à aversão à perda, o que pode levar a gestões excessivamente cautelosas. O enquadramento organizacional das decisões, segundo Cornelissen e Werner (2014), também impacta o comportamento coletivo. Ferramentas

¹ pós-graduanda em Administração e Sociedade, UFSCar;

² professor orientador, UFSCar.

multicritério como MCDA-C permitem considerar variáveis como impacto, urgência e custo-benefício (Valmorbida *et al.*, 2015), fortalecendo a tomada de decisão em contextos complexos.

ANÁLISE E PROPOSIÇÕES

A proposta de um método prescritivo de Tomada de Decisão Organizacional (TDO) para a gestão dos recursos próprios (RP) da UFSCar envolve duas etapas: a Análise de Dados, e a construção de um Diagrama de Influência. A seguir, descrevemos cada uma dessas etapas e sua importância para a formulação de um processo decisório robusto e eficaz.

A análise dos dados financeiros dos últimos cinco anos é um passo essencial para contextualizar a gestão dos recursos da UFSCar e justificar a necessidade de um método estruturado de decisão.

Tabela 1. Relação de custeio RTN e RP da UFSCar entre 2020 e 2024.

Ano	Repassse RTN (Milhões)	Arrecadação RP (Milhões)	Porcentagem RP/RTN
2024	65,3	6,7	10,3%
2023	52,7	5,1	9,7%
2022	61,0	3,5	5,7%
2021	45,4	4,0	8,8%
2020	35,5	3,3	9,3%

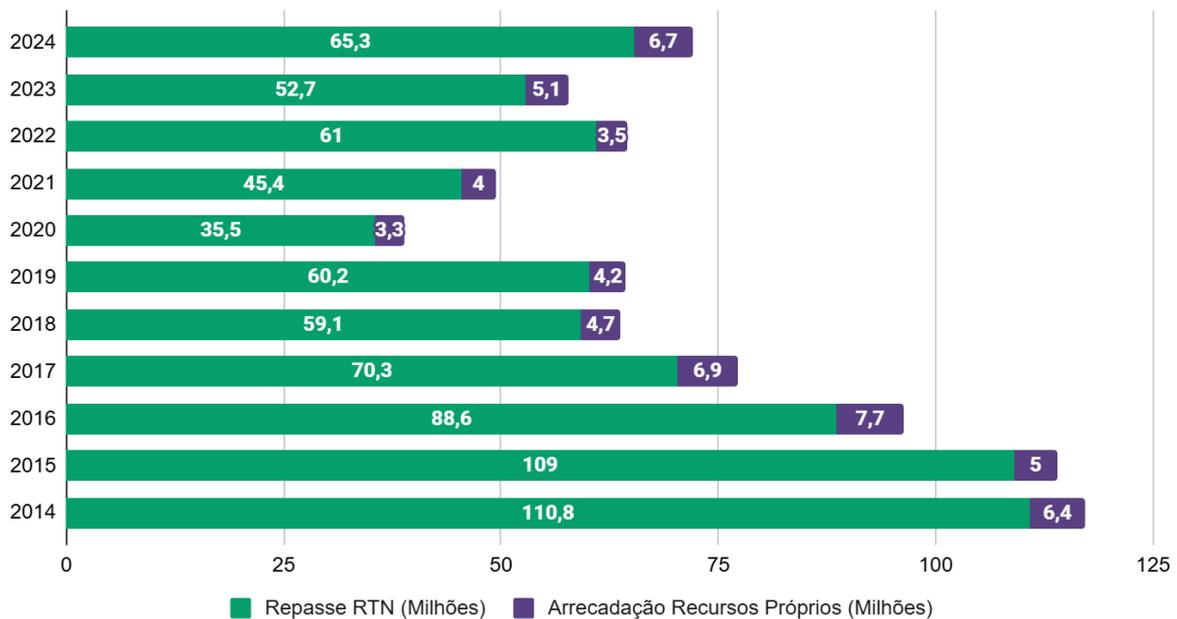
Fonte: Elaborado pela autora com dados da ANDIFES e SIOP, 2025.

Observa-se uma significativa variação nos valores dos repasses de custeio ao longo dos anos, refletindo o cenário de incerteza orçamentária enfrentado pela UFSCar. A Tabela 1 revela que, embora o Repasse RTN flutue (por exemplo, de R\$ 35,5 milhões em 2020 para R\$ 65,3 milhões em 2024), a Arrecadação de RP mantém uma contribuição consistente, e em alguns anos, crescente, como em 2024, onde atingiu 10,3% em relação ao RTN. Essa relevância de RP demonstra sua capacidade de flexibilização frente às incertezas do financiamento governamental. Tanto o RTN quanto o RP são fundamentais para garantir a continuidade das operações da universidade, especialmente em relação a despesas de custeio.

A Figura 1 evidencia a trajetória de redução dos recursos de custeio da UFSCar ao longo da última década. Observa-se uma diminuição significativa dos repasses de RTN, que passaram de R\$ 110,8 milhões em 2014 para R\$ 65,3 milhões em 2024, representando uma queda expressiva no orçamento disponível para custeio. Essa tendência de queda nos recursos

governamentais contrasta com a relativa estabilidade da arrecadação de Recursos Próprios (RP), que, embora apresente variações anuais, mantém uma contribuição essencial para as necessidades orçamentárias da universidade. Por exemplo, enquanto o RTN teve uma redução de aproximadamente 41% entre 2014 e 2024, o RP, embora com volumes menores, demonstrou resiliência, reforçando seu papel complementar e estratégico.

Figura 1. Evolução de recursos de custeio de 2014-2024.



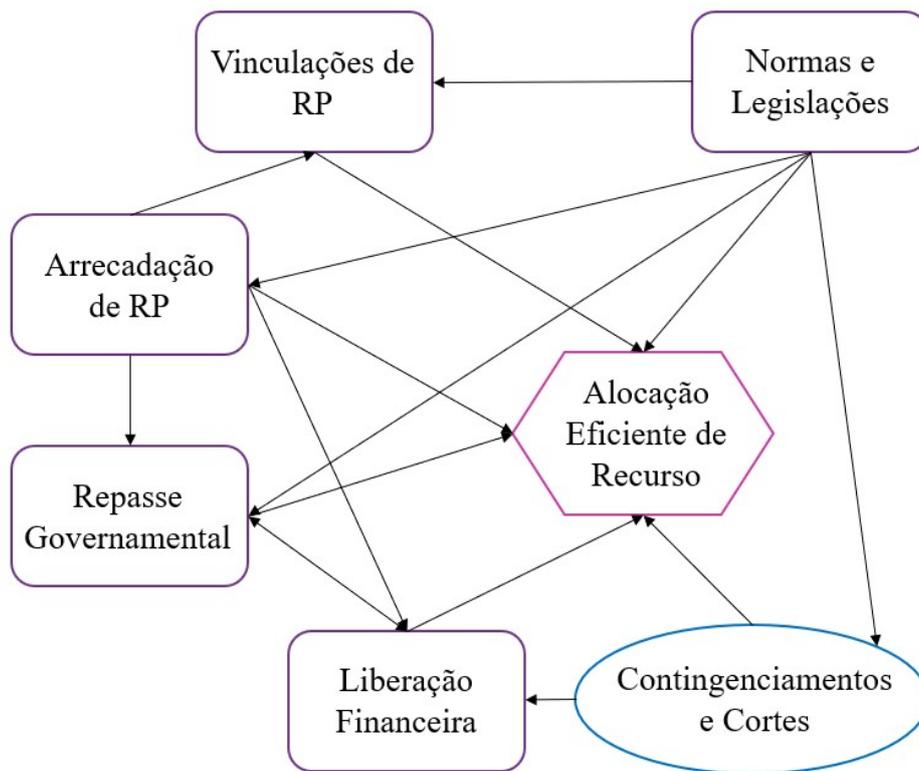
Fonte: Elaborado pela autora com dados da ANDIFES e SIOP (2025).

Além disso, a diferença nos processos de liberação de RP e do RTN também exige atenção: enquanto a liberação de RP é baseada na arrecadação e ocorre periodicamente, a liberação financeira do RTN é mais lenta, dependendo de aprovações governamentais e sendo geralmente realizada mensalmente, após a liquidação de notas fiscais. Essa diferença de prazos evidencia a necessidade de um método de decisão que permita um uso ágil e estratégico de RP, a fim de garantir o funcionamento contínuo da universidade.

Simon (1944) argumenta que, em organizações complexas, os processos decisórios são condicionados por limitações informacionais e estruturais, levando os tomadores de decisão a simplificarem suas escolhas diante da complexidade. Nesse contexto, o Diagrama de Influência destaca-se como uma ferramenta eficaz para modelar interdependências entre variáveis, permitindo a visualização das relações probabilísticas e determinísticas que afetam o processo decisório (Howard; Matheson, 2005a). Na gestão dos recursos próprios (RP) da UFSCar, essa modelagem gráfica facilita a identificação de pontos críticos e estratégias de alocação eficiente, considerando as constantes incertezas orçamentárias.

Adicionalmente, Howard e Matheson (2005b) enfatizam o valor do Diagrama de Influência como instrumento de análise retrospectiva, possibilitando ajustes nas decisões com base em mudanças contextuais, como oscilações nos repasses governamentais. A abordagem estruturada do diagrama permite aos gestores revisar e atualizar as dependências condicionais entre variáveis, promovendo decisões mais alinhadas com a realidade institucional. Assim, a ferramenta oferece uma base estratégica robusta para o planejamento e uso adaptativo dos RP, otimizando seu valor diante de restrições financeiras recorrentes.

Figura 2. Diagrama de Influência para Gestão de Recursos Próprios na UFSCar.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essas ferramentas, aplicadas de forma sinérgica, fortalecem a capacidade decisória da universidade em contextos de contingenciamento, promovendo decisões fundamentadas e alinhadas às metas institucionais. Conforme Simon (1944) argumenta, diante de limitações informacionais e estruturais, é necessário adaptar os processos decisórios a fim de garantir coordenação eficiente e racionalidade prática.

A aplicação do modelo proposto demonstra potencial de impacto positivo na gestão de RP ao facilitar a identificação de pontos de pressão decisória e ao oferecer instrumentos

analíticos integráveis à rotina administrativa. Recomenda-se, portanto, a constituição de uma equipe técnica dedicada à análise de dados financeiros e à aplicação contínua dos instrumentos propostos, assegurando a adaptabilidade da instituição às variações orçamentárias.

Apesar da eficácia do método, algumas limitações foram identificadas, como a dependência de dados históricos e o escopo restrito à realidade atual da UFSCar. Para avanços futuros, sugere-se o uso de análises preditivas, simulações com múltiplos cenários e o desenvolvimento de modelos com suporte em técnicas avançadas de decisão, como aprendizado de máquina, visando maior precisão na alocação estratégica dos recursos.

REFERÊNCIAS

- CÂMARA, K. M. C.; CHIQUIERI, J.; GONÇALVES, W. Orçamento público em um campus universitário: o Analytic Hierarchy Process no auxílio à tomada de decisão. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 6, nº 2, p. 128-141, 2020.
- CORNELISSEN, J.; WERNER, M. Putting framing in perspective: A review of framing and frame analysis across the management and organizational literature. **Academy of Management Annals**, v.8, nº 1, jun. 2014. DOI: 10.1080/19416520.2014.875669.
- HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. **Decisões Inteligentes: somos todos movidos a decisão**. Tradução: Marcelo F. Ferreira. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- HOWARD, R. A.; MATHESON, J. E. Influence diagram retrospective. **Decision Analysis**, v. 2, nº 3, p. 144–147, 2005b. DOI: 10.1287/deca.1050.0050.
- HOWARD, R. A.; MATHESON, J. E. Influence Diagrams. **Decision Analysis**, v. 2, nº 3, p. 127-143, 2005a. DOI: 10.1287/deca.1050.0020.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. **Econometrica**, v. 47, nº 2, p. 263-291, mar. 1979. DOI: 10.2307/1914185.
- SIMON, H. A. Decision-Making Processes in Administrative Organization. **Public Administration Review**, v. 4, nº 1, p. 16-30, 1944. DOI: 10.2307/972435.
- SOUSA, W. H.; YU, A. S. O. Decision Making Planning: The Meta-decision Approach. **Engineering Management Research**, v. 3, nº. 1, 2014. DOI: 10.5539/emr.v3n1p41.
- VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S.; ENSSLIN, L.; RIPOLL, V. M. University Management with Focus on Multicriteria Performance Evaluation: Illustration in the Brazilian Context. **Journal of Globalization Competitiveness and Governability**, v. 9, nº 2, p. 61-75, mai. 2015. DOI: 10.3232/GCG.2015.V9.N2.03.