

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CENTRO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ELVINA MARIA DE SOUSA BARBOSA

**O orçamento da Universidade Federal do Piauí (UFPI) e sua
vinculação ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**

Teresina/PI
Outubro, 2018

ELVINA MARIA DE SOUSA BARBOSA

**O orçamento da Universidade Federal do Piauí (UFPI) e sua vinculação ao
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, na Universidade Federal do Piauí, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de Concentração: Administração Pública
Linha de Pesquisa: Economia e Finanças Públicas
Orientador: Prof. Dr. Samuel Costa Filho

Teresina/PI
Outubro, 2018

FICHA CATALOGRÁFICA

B228o Barbosa, Elvina Maria de Sousa

O orçamento da Universidade Federal do Piauí (UFPI) e sua vinculação ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) / Elvina Maria de Sousa Barbosa - 2018.

188 p.

Trabalho de conclusão de curso (Mestrado) – Universidade Federal do Piauí, Campus Ministro Petrônio Portella, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, 2018.

Orientador : Prof Dr. Samuel Costa Filho.

1. Orçamento. 2. Orçamento público. 3. Planejamento estratégico. 4. Plano de Desenvolvimento Institucional. 5. Transparência. I.Título.

CDD 351.007 3

ELVINA MARIA DE SOUSA BARBOSA

**O ORÇAMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI) E SUA
VINCULAÇÃO AO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, na Universidade Federal do Piauí, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de Concentração: Administração Pública

Linha de Pesquisa: Economia e Finanças Públicas

Orientador: Prof. Dr. Samuel Costa Filho

Aprovado em 25 de outubro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Samuel Costa Filho (UFPI)
Orientador

Prof. Dr. Eulálio Gomes Campelo Filho (UFPI)
Examinador Interno

Prof. Dr. André Macedo Santana (UFPI)
Examinador Externo ao Programa

RESUMO

As mais recentes teorias da administração pública apontam para a necessidade de ferramentas de gestão que promovam a eficiência e eficácia na gestão dos recursos públicos, com transparência e responsabilidade social. As mudanças provocadas pelas novas políticas educacionais, ao exigirem a adequação a essas novas teorias, levaram as Instituições de Ensino Superior (IES) a adotarem o planejamento estratégico como ferramenta de condução e orientação das ações administrativas na busca por excelência, qualidade e melhores resultados. Neste contexto surgiu o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), um documento que identifica e orienta as IES na execução do seu planejamento estratégico. Nas IES a compatibilização entre as despesas alocadas no orçamento aos objetivos, metas e prioridades definidos no PDI reflete o compromisso formal do gestor na aplicação dos recursos públicos e o cumprimento de seu planejamento estratégico e institucional. Esta pesquisa tem como objetivo a análise do orçamento e do PDI das Instituições Federais de Ensino Superior instaladas na região Nordeste do Brasil (IFES/NE), com ênfase na Universidade Federal do Piauí (UFPI), buscando comprovar a vinculação desses instrumentos, essencial para a prática administrativa eficiente. É uma pesquisa exploratória e descritiva, de natureza qualitativa, que fez uso de informações documentais e bibliográficas e utilizou como procedimento de coleta de dados o estudo de caso. São abordados conceitos e a legislação sobre o orçamento público e o planejamento, como esses instrumentos são tratados nas IFES e a importância da transparência administrativa e *accountability* na gestão pública. A execução orçamentária como face do PDI, promotora da vinculação entre o orçamento e o planejamento nas IFES, é apresentada a partir do modelo praticado pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” UNESP, tomado como referência para a vinculação ideal entre o PDI e o orçamento. São analisados o PDI, o orçamento e o relatório de gestão das IFES/NE, delimitando-se a pesquisa à região em que se situa a UFPI e, aprofundando o objeto de estudo, são apresentados o PDI da UFPI desde sua primeira edição (2005-2009) até a edição atual, 2015-2019, contemplado com um diagnóstico apontando seus pontos críticos. Como contribuição desta pesquisa à UFPI é apresentada uma sugestão de vinculação entre as propostas estratégicas do PDI UFPI 2015-2019 e as ações orçamentárias contempladas na Lei Orçamentária Anual 2018, com a finalidade de promover maior aproximação do gestor com a execução orçamentária e os objetivos estratégicos da IES. Sugere-se ainda um guia de procedimentos e um formulário padrão para submissão de propostas estratégicas, desde a seleção interna nas unidades administrativas até a seleção final após as análises da Comissão do PDI e da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN). A realização deste estudo confirma que as IFES/NE, entre elas a UFPI, não realizam a vinculação explícita entre o orçamento e o PDI, contrariando as determinações legais e impactando negativamente na execução dos objetivos e da estratégia institucional.

Palavras-chave: Orçamento público. Planejamento estratégico. Plano de Desenvolvimento Institucional. Transparência. *Accountability*.

ABSTRACT

The most recent theories of public administration point to the need for management tools that promote efficiency and effectiveness in the management of public resources, with transparency and social responsibility. The changes brought about by the new educational policies, by requiring adaptation to these new theories, led the Higher Education Institutions (IES) to adopt strategic planning as a tool for conducting and orienting administrative actions in the quest for excellence, quality and better results. In this context, the Institutional Development Plan (PDI) emerged, a document that identifies and guides IES in the execution of their strategic planning. In the IES, the reconciliation between the expenditures allocated in the budget to the objectives, targets and priorities defined in the PDI reflects the manager's formal commitment to the application of public resources and the fulfillment of his strategic and institutional planning. This research aims at analyzing the budget and the PDI of the Federal Institutions of Higher Education installed in the Northeastern region of Brazil (IFES / NE), with emphasis on the Federal University of Piauí (UFPI), seeking to prove the linkage of these instruments, essential for efficient administrative practice. It is an exploratory and descriptive research, of a qualitative nature, that made use of documentary and bibliographic information and used as a data collection procedure the case study. Concepts and legislation on public budgeting and planning are discussed, how these instruments are treated in IFES, and the importance of administrative transparency and accountability in public management. The budgetary execution as a face of the PDI, promoting the link between budget and planning in the IFES, is presented using the model practiced by the State University of São Paulo "Júlio de Mesquita Filho" UNESP, taken as reference for the ideal link between the PDI and the budget. The PDI, the budget and the management report of the IFES / NE are analyzed, delimiting the research to the region in which the UFPI is located and, furthering the object of study, the PDI of the UFPI is presented from the first edition (2005 -2009) until the current edition, 2015-2019, contemplated with a diagnosis pointing out its critical points. As a contribution of this research to the UFPI, it is presented a suggestion of linkage between the strategic proposals of the UFPI 2015-2019 PDI and the budgetary actions contemplated in the Annual Budget Law 2018, with the purpose of promoting greater approximation of the manager with the budgetary execution and the strategic objectives of IES. It is also suggested a procedure guide and a standard form for submitting strategic proposals, from the internal selection in the administrative units to the final selection after the analyzes of the PDI Commission and the Pro-Rectorate of Planning (PROPLAN). The accomplishment of this study confirms that the IFES / NE, among them the UFPI, do not make the explicit link between the budget and the PDI, contrary to the legal determinations and negatively impacting the execution of the objectives and the institutional strategy.

Key words: Public budget. Strategic planning. Institutional Development Plan. Transparency. Accountability.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Documentos das Universidades Federais do Nordeste do Brasil.....	64
Quadro 2- Resultado da pesquisa sobre a vinculação nos documentos institucionais das IFES/NE e fonte de obtenção dos dados.....	77
Quadro 3- Programas e Ações da LOA 2018 UFPI.....	88
Quadro 4- Sobre as “Políticas institucionais para o ensino de graduação, quinquênio 2015-2019”	107
Quadro 5- Sobre as “Políticas institucionais para a pesquisa e inovação tecnológica, quinquênio 2015-2019”	109
Quadro 6- Sobre o “Plano geral de metas para a extensão, quinquênio 2015-2019”	111
Quadro 7- Sobre o “Planejamento estratégico para a Rádio FM-Universitária, quinquênio 2015-2019”	116
Quadro 8- Sobre o “Planejamento estratégico para a Editora da UFPI, quinquênio 2015-2019”	118
Quadro 9- Sobre o “Planejamento estratégico para a Gráfica da UFPI, quinquênio 2015-2019”	119
Quadro 10- Sobre o “Planejamento estratégico para a Coordenadoria de Comunicação Social da UFPI – quinquênio 2015-2019”	121
Quadro 11- Sobre o “Planejamento estratégico para a Ouvidoria, quinquênio 2015-2019”. .	122
Quadro 12- Sobre as “Políticas de atendimento aos discentes, quinquênio 2015-2019”	123
Quadro 13- Sobre as “Políticas de apoio ao pessoal técnico-administrativo, quinquênio 2015-2019”	125
Quadro 14- Sobre as “Diretrizes gerais para a gestão de recursos humanos, no quinquênio 2015-2019”	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Página do site do PDI da UNESP.....	58
Figura 2 - Proposta Orçamentária 2018 – Governo do Estado de São Paulo.....	59
Figura 3 - Proposta Orçamentária UNESP 2018.....	60
Figura 4 - Proposta de Distribuição Orçamentária da Unesp para 2018.....	60
Figura 5 - Quadro 48 – Políticas institucionais para o ensino de graduação, quinquênio 2015-2019.....	99
Figura 6 - Políticas de apoio ao Pessoal Técnico-Administrativo, quinquênio 2015-2019....	100
Figura 7 - Página do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNESP: detalhamento.....	102

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	15
1.1 Problematização.....	15
1.2 Objetivos.....	16
1.3 Justificativas.....	16
1.4 Hipóteses.....	18
1.5 Metodologia.....	19
1.5.1 Tipo de Pesquisa.....	19
1.5.2 Sobre a coleta e análise dos dados.....	21
2 O ORÇAMENTO PÚBLICO E O PLANEJAMENTO.....	25
2.1 O orçamento público.....	25
2.2 O planejamento na administração pública.....	31
2.2.1 O planejamento estratégico e institucional.....	34
2.2.2 O planejamento estratégico no contexto internacional.....	39
2.3 O orçamento e o planejamento nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)..	41
2.4 Transparência e <i>accountability</i> na administração pública.....	45
3 A EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA COMO FACE DO PDI.....	49
3.1 A vinculação entre orçamento e planejamento e as IFES.....	49
3.1.1 A estrutura e composição do orçamento público brasileiro.....	52
3.2 O PDI e o orçamento na UNESP.....	55
3.3 Análise da vinculação entre o PDI e orçamento das IFES/NE.....	60
4 O PDI DA UFPI: UMA PROPOSTA DE VINCULAÇÃO ORÇAMENTÁRIA.....	78
4.1 PDI UFPI 2015-2019: Muitos dados e pouca informação.....	78
4.2 A elaboração do orçamento como face do planejamento.....	83
4.3 Explorando o PDI da UFPI.....	90
4.3.1 Análise das propostas do PDI UFPI 2015-2019.....	93
4.3.2 Diagnóstico do PDI da UFPI.....	97
4.3.3 Aspectos conceituais no PDI UFPI 2015-2019.....	101
4.3.4 PDI UFPI 2015-2019: Proposta de Vinculação Orçamentária (PVO).....	103
4.4 Procedimentos para apresentação de Proposta Estratégica.....	127
4.4.1 Sugestão de procedimentos para submissão de proposta estratégica.....	130
4.4.2 Sugestão de Formulário Padrão para Projeto Estratégico.....	133
4.4.3 Um breve glossário sobre a proposta de projetos.....	141
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
REFERÊNCIAS.....	151
APÊNDICE A – Análise dos quadros com as ações que não implicam em recursos orçamentários.....	164
ANEXO A – Transcrição das mensagens de E-mail enviadas e recebidas das IFES/NE.....	178
ANEXO B – Transcrição das mensagens de E-mail enviadas e recebidas da UNESP.....	182

INTRODUÇÃO

As imposições provocadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação, a partir da segunda metade do século vinte, levaram as organizações a buscarem novos modelos administrativos, com foco na “competitividade, flexibilidade e a busca de eficiência e de eficácia”. (KLERING; PORSSE, 2014, p. 43).

A administração pública no Brasil, desde a sua colonização e até o início do século XX (1930) adotava o modelo patrimonialista, seguindo o modelo absolutista europeu. Schlickmann (2016) aponta o nepotismo, clientelismo, coronelismo, corrupção e a apropriação dos bens do Estado pelo monarca como as principais características deste modelo, que, com algumas modificações, vigorou até depois da Proclamação da República (1889), sendo substituído pelo modelo burocrático, por volta de 1930, no primeiro governo de Getúlio Vargas.

No modelo burocrático ocorreu a separação entre o patrimônio público e o privado e teve início a tentativa de profissionalização do serviço público, como também a realização de concursos públicos e a implantação dos planos de carreiras do setor público. No entanto, o modelo anterior (patrimonialista) deixou como herança uma desconfiança com relação aos servidores públicos, exigindo, assim, um maior controle dos processos, porém o novo modelo, burocrático, provocou excesso de controle e enrijecimento do Estado, que perdia “a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade” (KERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010, p. 6). O modelo burocrático passou por várias reformas, na tentativa de alcançar a eficiência e eficácia dos serviços e flexibilizar a gestão pública. Dentre as reformas pode-se citar a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936 e a promulgação do Decreto-Lei nº 200/1967.

No Brasil esta tendência promoveu a adesão a novos procedimentos, teorias e novos mecanismos regulatórios responsáveis pela orientação, controle e responsabilização dos entes envolvidos, a exemplo da Lei n.º 200/1967 (Lei do Orçamento), que foi a primeira tentativa de adesão da administração pública brasileira ao modelo gerencial (ABREU; GOMES, 2013). Porém, o gestor público deparava-se com barreiras típicas do serviço público, como a excessiva burocracia, centralização das decisões e ausência de mecanismos que motivassem o interesse pela melhoria do desempenho e eficiência. (CAVALCANTE, 2016).

A queda do regime militar (1985) foi marcada por inflação alta e endividamento crescente, deixando como herança um cenário de crise econômica e fiscal. A partir de 1987, a

economia brasileira sofreu várias modificações, no esforço de controlar a inflação e reduzir o *déficit* público. Surgiram diversos planos: Plano Bresser (1987); dá-se a promulgação da Constituição Federal de 1988; Plano Verão (1989); Plano Collor e Plano Nacional de Desestatização (1990); Plano Collor II (1991); Programa de Ação Imediata (1993); Plano Real (1994), bem como a privatização de algumas empresas públicas e a criação das primeiras agências reguladoras (IPEA, 2015).

Nos anos 1990, princípio da adesão ao processo de globalização, ocorreu a Reforma do Estado (1995) e a aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) no ano 2000, objetivando eliminar o Estado Desenvolvimentista e moldar um Estado para exercer as funções de promotor e regulador de bens e serviços, repassando a terceiros os papéis de produtores e executores de todas as funções não exigidas pelo modelo de Estado da época neoliberal. Essa nova postura é resultado da retomada do liberalismo extremado, fundamentado na descentralização administrativa e no modelo de gestão em rede, gestão por programas e ênfase na transparência e responsabilidade gerencial. (KLERING; PORSE, 2014).

A nova administração pública procurava, então, utilizar-se de ferramentas próprias da gestão de empresas privadas com o propósito de otimizar a utilização dos recursos, promover a eficiência, transparência, redução de custos, qualidade nos serviços públicos e o atendimento aos anseios da sociedade. Neste contexto, os mecanismos de regulação estatal passaram a empregar o planejamento institucional, que, vinculado ao orçamento, promove a articulação entre planejamento, execução e controle das ações públicas.

Na área da educação, o advento das novas políticas educacionais, via Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), tentou promover o fortalecimento da democracia, possibilitar uma luta em prol da erradicação da pobreza e das desigualdades sociais e estimular uma maior participação da sociedade nas decisões do governo.

As mudanças provocadas pelas novas políticas educacionais, ao exigirem a adequação e modernização das ações econômicas, sociais e políticas, levaram as Instituições de Ensino Superior (IES) a adotar o Planejamento Estratégico (PE) como ferramenta de condução e orientação das ações administrativas com vistas à melhoria dos resultados e adaptação teórica, científica e tecnológica de suas atividades, sendo o planejamento estratégico e, por extensão, o planejamento institucional, os mecanismos de regulação e orientação das IES na busca por excelência, qualidade, transparência e responsabilidade (ARAÚJO, 2012).

Nas IES a compatibilização entre as despesas alocadas no orçamento aos objetivos, metas e prioridades definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), reflete o compromisso formal do gestor na aplicação dos recursos públicos e no cumprimento de seu planejamento estratégico e institucional. A implantação de um conjunto de normas, regras e procedimentos e seu acompanhamento contínuo produzem efeitos e resultados na gestão, favorecendo a tomada de decisões rápidas e assertivas e garantindo maior eficiência e eficácia do aparelho estatal.

O objeto desta pesquisa consiste no estudo e análise do orçamento e do PDI das Instituições Federais de Ensino Superior instaladas na região Nordeste do Brasil (IFES/NE), com ênfase na UFPI, de modo a evidenciar a importância da vinculação desses instrumentos, essenciais para a prática administrativa eficiente e com foco nos resultados, na transparência e na responsabilidade social. Como relevância acadêmica aponta-se a elaboração de um formulário e manual de procedimentos que auxiliem na elaboração das propostas estratégicas do próximo PDI da UFPI, de modo a promover a compatibilização entre as ações do PDI e o orçamento, permitindo o seu constante aprimoramento e de modo a facilitar sua compreensão e interação com a comunidade.

Busca ainda contribuir com a disseminação da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e do princípio da transparência administrativa que apontam para a obrigatoriedade da disponibilização dos dados orçamentários e do planejamento estratégico, promovendo a ampliação da divulgação dos instrumentos gerenciais (relevância política e social). Pretende, assim, contribuir para a melhoria da eficiência administrativa da UFPI (relevância econômica), objetivando estimular uma maior percepção e participação da comunidade acadêmica e da sociedade no processo de elaboração, execução e controle do orçamento e do PDI, contribuindo para sua eficiência e eficácia (relevância democrática).

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos, a partir desta introdução. No capítulo 1 – Contextualização apresentam-se os elementos norteadores da pesquisa: a problematização, os objetivos, as justificativas e as hipóteses que serão testadas ao longo de sua realização, bem como a metodologia utilizada. A metodologia expõe as fontes e recursos que serão utilizados para conduzir a realização do estudo, caracterizando-a como uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva (MINAYO, 2001; SOUZA; GOMES, 2003; GIL, 2008; BRITTO JR.; FERES JR., 2011), de natureza qualitativa (MORAES, 1999; RICHARDSON, 2008, 2012; FLICK, 2009), que fará uso de informações documentais e bibliográficas com procedimentos de coleta e análise de dados do tipo estudo de caso (YIN, 2001; GOMES, 2001; SEMENSATO, 2013).

O capítulo 2 “O orçamento público e o planejamento”, trata sobre as contribuições que servirão de suporte para a validação das hipóteses e o alcance dos objetivos propostos, onde buscou-se estabelecer o vínculo teórico entre o orçamento e o planejamento na administração pública (estratégico e institucional: PDI). São abordados os temas: Orçamento, na perspectiva de Guedes, 2000; Câmara, 2002; Mendes, 2008; Giacomoni, 2009; Maia, 2010; Motta, 2013; Anhucci & Suguihiro, 2013; Rezende, 2009, 2013; Sicsú, 2017, dentre outros, além da legislação aplicável ao assunto e, Planejamento, segundo Francisco e Faria, 2008; Mintzberg, 2004 e 2009; Araújo, 2012; Viana, Hornink e Sant’Ana, 2013; Farias Filho, Garcia e Herreros, 2013, dentre outros, bem como da legislação que regulamenta o tema. Os temas Transparência e *accountability*, de acordo com Segenreich, 2005; Olivieri, 2006; Santos et al., 2008; Fraga et al., 2017; Santos et al., 2017, são relevantes para complementar a compreensão sobre a nova administração pública, cada vez mais engajada com as tendências de responsabilidade social e uso racional dos recursos públicos.

O capítulo 3 “A execução orçamentária como face do PDI” apresenta o estudo sobre a vinculação entre o orçamento e o PDI das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do ponto de vista teórico e normativo; demonstra como se dá a relação PDI x orçamento na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” UNESP, que é a instituição tomada como referência na elaboração desta pesquisa, e apresenta o resultado das análises sobre a vinculação entre o PDI e o orçamento das IFES instaladas na região Nordeste (IFES/NE).

No capítulo 4 “O PDI da UFPI: uma proposta de vinculação orçamentária” apresenta-se a estrutura do PDI UFPI 2015-2019, realizando um breve resgate histórico deste documento, que teve sua primeira edição com o PDI 2005-2009. Em seguida faz-se o estudo sobre a elaboração do orçamento como face do planejamento, em que se descreve como o orçamento é elaborado no âmbito das instituições públicas e a intrínseca vinculação deste instrumento ao planejamento. No item seguinte é apresentado um diagnóstico a respeito da elaboração do PDI da UFPI e uma sugestão de vinculação entre as propostas estratégicas e as ações orçamentárias constantes da Lei Orçamentária Anual (LOA). O item 4.4 expõe uma sugestão de procedimentos para submissão de propostas estratégicas à Comissão do PDI, devidamente vinculadas ao orçamento, e o item 4.4.2 sugere um formulário para projeto estratégico, com a finalidade de padronizar a apresentação das propostas do PDI (passo a passo + formulário), fornecendo uma base para a compreensão deste processo e uma melhor definição de suas intenções, de forma a oferecer à comunidade acadêmica um ponto de partida para o desenvolvimento e execução do orçamento e do PDI da UFPI e a possíveis melhorias

que o processo poderá incorporar para elevar os padrões de qualidade, transparência e inovação da UFPI em âmbito interno e nacional.

O capítulo 5 trata das considerações finais com reflexões sobre as análises realizadas e as possibilidades de aplicação e continuidade desta pesquisa.

Neste capítulo foi apresentado um breve histórico sobre a administração pública no Brasil partindo do modelo patrimonialista, passando pelo modelo burocrático, pela influência do regime militar e pela Reforma do Estado e chegando-se, timidamente, à adesão à Administração Gerencial. Esse percurso levou a administração pública brasileira a buscar novas ferramentas de gestão, entre elas o planejamento estratégico. Foram também esclarecidos os objetivos, geral e específicos, da pesquisa, bem como sua relevância para o conhecimento científico. Em seguida foi estabelecida a estrutura de cada capítulo, a fim de evidenciar cada etapa realizada durante o estudo.

A seguir será apresentada uma contextualização da pesquisa, esclarecendo o que motivou sua realização, quais seus objetivos e a justificativa para realização, bem como as hipóteses levantadas e a metodologia aplicada na execução deste estudo.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste capítulo serão apresentados a problematização, os objetivos, as justificativas e as hipóteses que serão testadas ao longo de sua realização, bem como o desenvolvimento da metodologia utilizada.

1.1 Problematização

Pesquisa realizada em 2013¹ sobre o PDI e a avaliação institucional, concluiu que algumas IES apresentavam seu PDI em formato de relatório, em cumprimento à legislação, não demonstrando ou divulgando sua execução ou sua vinculação ao orçamento. Na ocasião, verificou-se que a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), diferentemente das demais IES estudadas (UFPI, UFMG, UFSC), apresentava em seu sítio eletrônico o documento “PDI” e a correspondente execução orçamentária, com dimensões, categorias, programas, ações, gestores e recursos destinados a cada ação proposta, com o respectivo acompanhamento mensal de execução financeira.

Naquela ocasião a pesquisa realizada no sítio da UFPI em busca de dados que permitissem acompanhar a execução orçamentária do seu PDI, a exemplo do que foi encontrado na UNESP, não revelou nenhum resultado positivo. Foi localizado o PDI da UFPI, na forma de relatório ou carta de intenções, sem nenhuma evidência clara da vinculação ao orçamento e da possibilidade de acompanhamento da execução das propostas ali contidas.

Diante do exposto, surgiu a intenção de aprofundar as investigações sobre as propostas assumidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPI e a alocação de recursos financeiros para sua execução, conforme visto na UNESP. E, objetivando ampliar o campo de pesquisa a fim de traçar um paralelo entre a UFPI e outras IFES, foi estabelecido como objeto secundário deste estudo analisar se as demais instituições federais de ensino superior instaladas no Nordeste do Brasil (delimitação geográfica) apresentam a adequada e clara vinculação entre o PDI e o orçamento, para então responder à pergunta: “Como se dá a vinculação entre as propostas do PDI e o orçamento das IFES/NE, em especial da UFPI, de forma a assegurar a execução do planejamento estratégico e apresentar aos órgãos de controle

1 Trabalho de conclusão do curso de Especialização em Metodologia do Ensino na Educação Superior (UNINTER, 2013).

e regulação e à sociedade em geral um detalhamento sucinto da aplicação dos recursos públicos?”.

1.2 Objetivos

Esta pesquisa tem por objetivo geral comprovar se há compatibilização entre o PDI e o orçamento das Instituições Federais de Ensino Superior instaladas na Região Nordeste do Brasil (IFES/NE), especialmente a Universidade Federal do Piauí (UFPI), conforme exigem o Ministério da Educação – MEC e os órgãos de fiscalização (tais como a Controladoria Geral da União – CGU e o Tribunal de Contas da União – TCU).

Para auxiliar a pesquisa foram estabelecidos como objetivos específicos:

- Analisar o PDI e o orçamento das IFES/NE, especialmente da UFPI, em busca de registros de vinculação explícita entre os dois instrumentos garantindo assim a exequibilidade do planejamento estratégico;
- Analisar o PDI UFPI 2015-2019 e identificar as propostas que implicam na alocação de recursos financeiros, sugerindo a ação orçamentária correspondente para cada proposta, de acordo com a Lei Orçamentária Anual 2018/UFPI.

1.3 Justificativas

De acordo com a definição do Ministério da Educação (MEC) o PDI é um documento que projeta as intenções da instituição para um período de cinco anos e

identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. (BRASIL, 2006a).

Este importante instrumento é resultado do fenômeno da globalização, que provocou nas instituições públicas a necessidade de promover mudanças econômicas, políticas, educacionais e culturais. Tais exigências evidenciam o papel da educação como agente essencial para o desenvolvimento de um país e obrigam as IES a buscarem novos recursos e parâmetros para desenvolver e aplicar suas políticas educacionais. (ZOCCOLI, 2009).

As instituições, movidas pela legislação que regulamenta suas ações e seus resultados e pelas modernas teorias administrativas (modelo gerencial, planejamento estratégico, foco nos resultados, dentre outras), buscam adequar-se aos novos parâmetros, de modo a inserir a educação brasileira em um patamar mínimo para torná-la competitiva e independente, produtora de oportunidades e promotora da equidade social. (SCHWARTZMAN; DURHAM; GOLDEMBERG, 1993).

Nesta perspectiva as instituições, públicas ou privadas, buscam adotar modelos de gestão descentralizados e democráticos, traduzindo um novo conceito de administração educacional que impacta não apenas nas atividades administrativas e gerenciais, como também influencia as ações acadêmicas e administrativas e desperta para a necessidade de implantação de instrumentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a avaliação institucional, dentre outros essenciais para a melhoria da gestão educacional. (ZAINKO; PINTO, 2008).

Desta forma foi definido como tema desta pesquisa a busca por registros que comprovassem a explícita vinculação entre o orçamento e o PDI da UFPI, conforme exigido pelos órgãos de fiscalização e controle, tais como o MEC e o TCU/CGU. De acordo com as orientações do MEC o PDI deverá apresentar “**clareza** e a **objetividade** do texto, bem como a **coerência**, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a **factibilidade**, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral.” (BRASIL, 2006a. Grifo do autor).

Conforme dito anteriormente (p. 15), o tema aqui proposto é reflexo de uma pesquisa realizada em 2013 a partir do estudo comparativo entre instituições de ensino superior em que se percebeu que algumas delas, entre estas a UFPI, apresentavam o PDI na forma de um relatório analítico sobre a instituição, em cumprimento às exigências legais (Lei N° 9.394/1996 (LDB), Decreto n. 5.773/2006, lei n° 10.861/2004, decreto n° 2.494/1998, dentre outras), porém, o documento não revelava a vinculação e execução das propostas em conformidade com o orçamento da instituição, conforme exigido no artigo 16, Inciso X, do Decreto n° 5.773/2006 que obriga a apresentação do ‘Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras’ e quê, segundo as orientações do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (Forplad), significa que “é preciso explicitar a vinculação das receitas às ações propostas ao longo do PDI, demonstrando a solidez e a factibilidade do planejamento proposto” (FORPLAD, 2016, p. 54).

Na pesquisa realizada em 2013 verificou-se que a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) disponibilizava em seu sítio eletrônico não apenas o documento “PDI”, como também apontava para cada meta, desafio e objetivo do PDI o respectivo aporte financeiro contemplado no orçamento, com a indicação de cronograma de atividades e de desembolso e os responsáveis por sua execução². A UNESP revelava assim o cumprimento às determinações legais, à Lei de Acesso à Informação e ao princípio da transparência administrativa, que trata de tudo que está além da mera publicidade dos fatos, possibilitando a participação direta do cidadão nas decisões administrativas. (ARRUDA NETO, 2010).

O modelo apresentado pela UNESP sugere que a elaboração do PDI em conformidade com o orçamento, apresentando informações essenciais ao seu acompanhamento, com a garantia dos recursos necessários para sua execução, alinha-se às modernas técnicas organizacionais, contempla as recomendações legais e reflete uma administração centrada na responsabilidade social e transparência administrativa, permitindo à sociedade em geral e aos órgãos de controle e fiscalização o acompanhamento efetivo dos gastos públicos.

1.4 Hipóteses

Hipótese 1: O PDI e o orçamento das IFES/NE, em especial da UFPI, estão explicitamente vinculados, garantindo assim sua exequibilidade.

Será realizado o estudo do PDI e do orçamento das IFES/NE, com ênfase nos dados da UFPI, em busca da comprovação de compatibilização entre os dois instrumentos, conforme exigem a legislação e os órgãos de controle e fiscalização.

Hipótese 2: As propostas do PDI UFPI 2015-2019 possuem recursos alocados no orçamento para sua execução.

Serão analisadas as propostas do PDI UFPI 2015-2019, bem como a Lei Orçamentária Anual (LOA) UFPI 2018, relacionando-se as propostas do PDI às ações orçamentárias presentes na LOA, buscando evidências da vinculação explícita entre os dois instrumentos.

2 Para mais informações, ver: <https://ape.unesp.br/pdi/execucao/manut_execucao.php?sel_programa=179>.

1.5 Metodologia

A seguir serão apresentadas as orientações teóricas que conduziram o desenvolvimento desta pesquisa, que consiste em uma pesquisa exploratória e descritiva (MINAYO, 2001; SOUZA; GOMES, 2003; GIL, 2008; BRITTO JR.; FERES JR., 2011), de natureza qualitativa (MORAES, 1999; RICHARDSON, 2008, 2012; FLICK, 2009), do tipo estudo de caso e fará uso de fontes documentais e bibliográficas (YIN, 2001; GOMES, 2001; SEMENSATO, 2013).

1.5.1 Tipo de Pesquisa

Optou-se por trabalhar com o modelo de pesquisa qualitativa do tipo exploratória por se tratar de um método que aproxima o pesquisador do seu objeto de estudo de forma mais direta e intensa (SOUZA; GOMES, 2003) e constitui, segundo Minayo (2001), a etapa de construção da pesquisa. A escolha pela pesquisa qualitativa foi motivada pela intenção de analisar a vinculação de um instrumento (orçamento) ao outro (PDI), não sendo objeto da análise os números e valores em si e sua representatividade no processo, apenas os aspectos não quantificáveis da relação a ser observada, com ênfase na “importância das informações” geradas a partir desta análise (SILVA et al., 2009).

De acordo com Gil (2008) a pesquisa exploratória tem a finalidade de aproximar o pesquisador do objeto de estudo, “especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado” e permite conhecer melhor o problema, tornando-o “passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados.” (GIL, 2008, p. 27). Este argumento foi comprovado ao constatar-se, durante a realização da pesquisa, a escassez de estudos abordando a relação entre o PDI e o orçamento nas instituições federais de ensino superior e a necessidade de realizar o estudo sobre a compatibilização entre esses dois instrumentos gerenciais.

A escolha do tipo de pesquisa recai sobre a importância atribuída ao tema do estudo, que consiste em validar descobertas e informações confiáveis sobre o mundo (GIL, 2008). O autor descreve que a função da pesquisa exploratória é permitir uma visão das diferenças e semelhanças entre objetos, eventos, fenômenos. Alerta para a necessidade de realizar o delineamento da pesquisa, que consiste em planejar todas as fases do estudo, desde a formulação da pergunta e das hipóteses até a análise e interpretação dos dados e apresenta a técnica do estudo de caso como um recurso que permite conhecer de forma ampla e detalhada o objeto da pesquisa.

Richardson (2008; 2012) faz considerações sobre o método qualitativo, e o define como uma análise que não utiliza recursos matemáticos ou estatísticos e não tem a intenção de mensurar dados ou fenômenos. É uma ferramenta que busca compreender uma dada realidade a partir da aproximação indireta do objeto de pesquisa, via estudo dos documentos produzidos pelos atores envolvidos nesta realidade (SILVA et al., 2009).

O aspecto metodológico da pesquisa abrange as definições de: metodologia – o encontro de teoria e prática para a explicação de uma dada realidade; pesquisa – atividade científica que procura responder uma pergunta e revelar um novo olhar sobre a realidade e, pesquisa qualitativa – procura responder o mais fielmente um fenômeno que não pode ser quantificado ou reduzido a variáveis matemáticas ou estatísticas (MINAYO, 2001), pois refere-se à exploração dos significados, dos ‘comos’ e ‘por quês’ da construção dos documentos que serão pesquisados, trata-se de “desvendar o conteúdo subjacente” do objeto de estudo. (GOMES, 2001, p. 76).

De acordo com Yin (2001, p. 26) “a primeira e mais importante condição para se diferenciar as várias estratégias de pesquisa é identificar nela o tipo de questão que está sendo apresentada”. Assim, quando a questão da pesquisa inicia com as palavras “como” e “porquê” a estratégia indicada será a pesquisa histórica, o experimento e o estudo de caso. Para diferenciar essas três estratégias e eleger o estudo de caso como estratégia para este estudo, utilizou-se do esquema apresentado por Yin (2001, p. 24), e a partir dele descartou-se os demais métodos. No esquema o autor demonstra, por meio dos elementos “Forma da questão de pesquisa”, “Exige controle sobre eventos comportamentais?” e “Focaliza acontecimentos contemporâneos?”, as características de cada método: o experimento, o levantamento, a análise de arquivos, a pesquisa histórica e o estudo de caso, sugerindo a escolha por meio da eliminação dos aspectos que não atendam ao objetivo proposto, de forma a determinar o método a ser utilizado. Desta forma optou-se pelo método de estudo de caso, descartando-se as demais.

Respondendo ao esquema proposto por Yin (2001) o estudo de caso é indicado para pesquisas que buscam a análise de “acontecimentos contemporâneos” e que não “exigem controle sobre eventos comportamentais”. Para Pearson, Albon e Hubball (2015) a escolha do método deve corresponder à finalidade, unidade de análise e fontes de dados de cada metodologia, sendo o estudo de caso o mais adequado para pesquisas que envolvam a descrição detalhada de um evento, um indivíduo ou um programa.

Justifica-se a escolha, também, com base na perspectiva de Yin (2001) que afirma que o estudo de caso representa uma investigação que não interfere no objeto de estudo,

preservando todas as suas características, sendo indicada para a análise de “processos organizacionais e administrativos”. (YIN, 2001, p. 21), como é o caso desta pesquisa, ao tentar responder à seguinte questão “Como se dá a vinculação entre as propostas do PDI e o orçamento da UFPI, de forma a assegurar a execução do planejamento estratégico e apresentar aos órgãos de controle e regulação e à sociedade em geral um detalhamento sucinto da aplicação dos recursos públicos?”.

Gerring (2004) aponta que o estudo de caso consiste em uma pesquisa do tipo exploratória e, por consequência, inovadora, que busca estudar profundamente uma unidade para melhor conhecer o todo. Nesta pesquisa tem-se duas unidades de análise, o orçamento e o PDI da UFPI, pois, segundo Yin (2001) “a definição da unidade de análise (e, portanto, do caso) está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas.” (p. 44).

Ainda de acordo com Yin (2001) “São necessários limites de tempo específicos para definir o começo e o fim do caso” (p. 46). Assim, foi definido o estudo do PDI 2015-2019 (o mais atual) e o orçamento de acordo com a LOA 2018.

1.5.2 Sobre a coleta e análise dos dados

De acordo com Britto Jr. e Feres Jr. (2011) ao iniciar uma pesquisa faz-se necessário seguir um roteiro, básico e coerente, que consiste em três momentos distintos: primeiro deve-se realizar o “levantamento de dados”, quando é necessário realizar a pesquisa bibliográfica que indicará os rumos e limites que deverão ser percorridos; em seguida procede-se à “observação dos fatos” em busca de mais informações sobre o objeto da pesquisa e o terceiro momento consiste em “conseguir informações ou coletar dados”, especialmente quando o que se busca não é encontrado nas demais fontes de recursos (BRITTO JR.; FERES JR., 2011).

O levantamento de dados, abordado nas perspectivas de Gil, 2008; Richardson, 2008, 2012; Moraes, 1999, e outros, foi realizado a partir da pesquisa bibliográfica sobre os temas específicos desta pesquisa: orçamento, sob a ótica do modelo gerencial e planejamento estratégico e institucional. Também foram estudadas as normas legais que regem o assunto, tanto do Ministério da Educação (MEC) quanto do Tesouro Nacional e órgãos correlatos. Complementando os temas foram estudadas as definições de avaliação institucional, *accountability* e transparência administrativa, pois são recursos inerentes à administração pública voltada para a gestão eficaz e eficiente de seus recursos. O resultado das leituras

realizadas está descrito no Capítulo 2 – O orçamento e o planejamento das instituições de ensino superior.

A título de observação dos fatos foram realizadas conversas informais com alguns dos servidores envolvidos na elaboração destes documentos, na Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e na Diretoria Administrativa/Pró-Reitoria de Administração (DA/PRAD), em busca de esclarecimentos sobre a elaboração do orçamento e do PDI da UFPI. Foram-lhes apresentados os objetivos desta pesquisa, esclarecendo as motivações e intenções que lhe dão suporte.

Ressalta-se também o interesse dos gestores pelo tema provocado nesta pesquisa que, eles esperam, poderá contribuir na elaboração do próximo PDI e permitirá à comunidade acadêmica e aos demais gestores uma melhor compreensão sobre os processos de planejamento estratégico e orçamento e a intrínseca relação entre esses dois instrumentos para uma gestão eficiente e eficaz de recursos públicos.

Em seguida foi realizada a coleta de documentos institucionais e registros em arquivo (regulamentos, relatórios, legislação interna) relacionadas à UFPI e às 18 IFES do Nordeste do Brasil. Tais documentos, constituem o que Yin (2001) denomina coleta de evidências. Para este autor as fontes documentais são imprescindíveis a todos os estudos de caso e servem para “corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” (p. 109). No entanto o autor alerta para o cuidado no uso desses materiais, pois deve-se considerar a natureza e propósito com que foram criados e “compreender que eles foram escritos com algum objetivo específico e para algum público específico.” (YIN, 2001, p. 110). Foram coletados os registros (PDI, orçamento e relatório de gestão) disponíveis no sítio eletrônico das 18 IFES do Nordeste do Brasil, entre elas a UFPI.

A opção por coletar os dados nos sítios eletrônicos teve como objetivo conferir se as instituições, inclusive a UFPI, cumpriam as determinações da Lei de Acesso à Informação (LAI), especialmente quanto ao Artigo 8º “É dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas”. O parágrafo segundo deste artigo estabelece a obrigatoriedade dos órgãos e entidades públicas de divulgar as informações em “sítios oficiais da rede mundial de computadores (internet)”. (BRASIL, 2011).

Paralelamente à coleta dos documentos nos sítios eletrônicos das 18 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) instaladas no Nordeste do Brasil (delimitação espacial), e da UNESP (usada como referência para esta pesquisa), foi enviada uma mensagem por

correio eletrônico (e-mail) às instituições solicitando o orçamento, PDI e relatório de gestão, objetivando reafirmar o cumprimento dos Incisos VI e VII da LAI, como também para conferir se as informações e documentos obtidos no sítio eletrônico estavam atualizados.

As fontes documentais foram obtidas junto à PROPLAN/UFPI: o arquivo do PDI 2015-2019 em formato de editor de texto, para agilizar o trabalho de compilação dos quadros utilizados na proposta de vinculação orçamentária e o orçamento impresso 2018 de acordo com a Lei Orçamentária Anual (LOA – Ministério da Educação – Quadro de Créditos Orçamentários). Este documento auxiliou na compreensão da composição do orçamento e nas implicações do processo de elaboração de um orçamento interno que contemple a vinculação ao PDI.

De acordo com Semensato (2013) a análise documental “consiste na busca por informações registradas em documentos” e os dados obtidos da coleta devem satisfazer os objetivos da pesquisa (SEMENSATO, 2013, p. 36). A autora aponta para a possibilidade de combinação entre as metodologias quantitativas e qualitativas na realização das pesquisas científicas (método chamado de triangulação de dados – Flick, 2009; Tuzzo; Braga, 2016), desde que o objeto do estudo esteja claramente definido.

Esta etapa foi realizada por meio da leitura minuciosa do PDI UFPI 2015-2019, em busca de evidências que validassem a sua vinculação ao orçamento. A leitura foi complementada pelo uso de recursos de pesquisa eletrônica, como forma de corroborar a primeira leitura. Nas leituras não foram encontrados registros que demonstrassem a existência da vinculação, ainda que implícita, entre os dois instrumentos.

Da mesma forma, a leitura do PDI, orçamento e relatório de gestão das demais IFES foi realizada utilizando-se o recurso “localizar” disponível no programa Adobe Reader® e aplicando-se a busca pelos termos “orçamento”, “PDI”, “vinculação”, “compatibilização”, “execução”, de forma a agilizar a leitura na busca por evidências da conexão entre esses documentos.

A análise dos dados, na concepção de Yin (2001) “consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo” (YIN, 2001, p. 131). O autor alerta, no entanto, para escassez de recursos sobre esta técnica e sugere que “cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral - estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por que” (YIN, 2001, p. 131).

Yin (2001) sugere como ponto inicial para a análise dos dados observar as “proposições teóricas” iniciais do estudo de caso, realizar uma revisão de literatura sobre o

objeto do estudo e a partir daí definir a estratégia de análise mais relevante. Desta forma, utilizou-se para análise dos dados o que Yin (2001) denominou análise descritiva, por deixar o pesquisador livre para relatar o tema “como ele realmente é”, sem interferir ou sugerir interpretações (YIN, 2001, p. 128).

Desta forma, a análise dos dados foi realizada a partir da leitura do referencial teórico que deu suporte e embasamento às questões levantadas inicialmente e durante a pesquisa, e dos documentos institucionais, em busca da vinculação entre eles. O resultado das análises está descrito no Capítulo 3 – A execução orçamentária como face do PDI.

Conforme o acima exposto, neste estudo foram realizadas as seguintes etapas:

- Divisão do objeto de estudo (orçamento e PDI) em unidades menores, para melhor compreensão dos mesmos (referencial teórico e documentos institucionais);
- Levantamento e análise do PDI, do Orçamento e do Relatório de Gestão da UFPI e das 17 universidades federais instaladas no Nordeste do Brasil em busca da vinculação entre o orçamento e o PDI;
- Análise do PDI da UFPI, no aspecto gestão orçamentária: diretrizes e propostas de investimentos para confirmar a previsão de alocação de recursos para sua execução;
- Sugestão de vinculação orçamentária: utilizando-se as estratégias propostas pelos diversos setores no PDI UFPI 2014-2019 foram sugeridas as correspondentes ações orçamentárias de acordo com a LOA 2018 e,
- Elaboração de um documento que sirva como guia para apresentação das propostas estratégicas do PDI UFPI, especialmente as que necessitam de recursos financeiros, contemplando a vinculação ao orçamento de modo a permitir a sua exequibilidade e sugestão de um formulário padrão para apresentação de projetos estratégicos a serem inseridos no PDI.

Neste capítulo foi descrito o contexto deste estudo de acordo com o que exige a metodologia científica para trabalhos de pesquisa: a pergunta inicial (problematização); os objetivos (geral e específicos); as justificativas para sua realização; as hipóteses levantadas e que foram testadas ao longo de sua realização e a metodologia utilizada para sua execução.

A seguir será apresentado o referencial teórico que serviu de sustentação para a validação das hipóteses, para o alcance dos objetivos declarados anteriormente e para o estabelecimento do vínculo entre os temas estudados.

2 O ORÇAMENTO PÚBLICO E O PLANEJAMENTO

Nas empresas privadas e nas instituições públicas o orçamento é peça fundamental para a gestão dos recursos e, se mal administrados, resultam sempre em grandes prejuízos. Na administração pública o orçamento apresenta os recursos e as ações a serem executadas: com a Lei de responsabilidade Fiscal (Lei nº 101/2000) não é mais possível executar um gasto sem antes definir e garantir a fonte dos recursos. Pelo lado das receitas públicas é preciso estar clara e legalmente declarada a origem das receitas.

No entanto, o orçamento não se limita ao estabelecimento de receitas e despesas. Sua elaboração, gestão e análise refletem os interesses e objetivos da instituição e, em se tratando de organizações públicas, o orçamento é essencial para o controle e gestão eficiente dos recursos, servindo ainda como meio de divulgação das intenções e ações da organização junto aos gestores, colaboradores, sociedade e órgãos de controle e fiscalização.

Com a competitividade crescente, marca do mundo contemporâneo, as organizações públicas são levadas a buscar meios de diferenciar-se umas das outras e alcançar seus objetivos e assim manter-se em operação. Atuando em ambientes diversificados, como recursos e culturas variadas, essas organizações necessitam criar meios para adaptar-se às exigências do mercado, alcançar metas e cumprir regras, pois elas tornaram-se também alvo das pressões por resultados, eficiência, transparência e responsabilidade social.

Atendendo às mudanças, leis foram criadas para garantir o cumprimento de planos e o atingimento das metas estabelecidas. É preciso aliar o orçamento ao planejamento, planejar a gestão dos recursos, aplicar recursos no que foi planejado previamente, em uma relação cíclica e intrínseca que conduzirá o processo de gestão baseado na eficiência.

Este capítulo abordará o referencial teórico desta pesquisa, compreendendo as definições e teorias sobre o orçamento, o planejamento, a responsabilidade social e a transparência na gestão pública.

2.1 O orçamento público

Os primeiros relatos sobre o orçamento público datam de 1215, na Inglaterra, com a instituição da Carta Magna, assinada pelo Rei João 'Sem Terra' Lackland. Preocupados com os gastos excessivos realizados pelo Rei, os barões ingleses impuseram-lhe este documento

limitando os poderes da realeza no tocante à criação e cobrança de impostos e outros assuntos. (PELLINI, 2003; PIRES; MOTTA, 2006).

No Brasil, a questão orçamentária surgiu a partir da promulgação das Constituições, desde 1824. Ao longo do tempo, a gestão das contas públicas brasileiras revelou um processo com deficiências institucionais e organizacionais, que se desenvolveu de forma lenta e não priorizando os “interesses gerais da nação” (COSTA FILHO, 2012).

A evolução do orçamento público passou por vários momentos, desde a concepção de orçamento tradicional (receitas e despesas, sem relação com o planejamento); orçamento de desempenho (tímida preocupação com o planejamento); o orçamento-programa (praticado nas instituições brasileiras por determinação legal); o orçamento de base zero ou por estratégia (em que se questiona a real necessidade de cada gasto) e o orçamento participativo (permite à sociedade propor investimentos de acordo com suas necessidades e demandas, via orçamento popular, ouvidorias e movimentos sociais). Este último vem se popularizando na administração pública municipal, permitindo uma aproximação com a sociedade e suas demandas (MAIA, 2010).

O orçamento-programa é o modelo praticado no Brasil por força de Lei (Lei n.º 200/1967 e Constituição Federal de 1988). O processo orçamentário brasileiro atual, regulamentado pela Constituição Federal de 1988, é resultado das influências teóricas do chileno Carlos Matus, que defendia a busca por soluções que privilegiassem as características locais, em vez de copiar modelos estrangeiros cujas realidades são bem diversas em cada país (MISOCZKY; GUEDES, 2011).

Este modelo é formado por uma tríade de leis, integradas entre si, a saber: Plano Plurianual (PPA)³; Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)⁴ e Lei Orçamentária Anual (LOA)⁵. Este modelo, ao contemplar a integração entre plano e orçamento, é “singular se comparado com outras experiências de orçamentos plurianuais, vigentes em muitos dos países desenvolvidos” (PARES; VALLE, 2006, p. 243).

O Manual Técnico de Orçamento editado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2017a, p. 160) apresenta o processo orçamentário brasileiro, em obediência à Constituição Federal de 1988, Seção II - Dos Orçamentos -

3 “Estabelece de forma regionalizada as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. Vigora por quatro anos, sendo elaborado no primeiro ano do mandato presidencial, abrangendo até o primeiro ano do mandato seguinte”.

4 “(...) de duração de um ano, define as metas e prioridades do governo para o ano seguinte, orienta a elaboração da lei orçamentária anual, dispõe sobre alterações na legislação tributária e estabelece a política das agências de desenvolvimento (Banco do Nordeste, Banco do Brasil, BNDES, Banco da Amazônia, etc.)”.

5 “É a lei orçamentária propriamente dita, possuindo vigência para um ano. Ela estima a receita e fixa a despesa do exercício financeiro, ou seja, aponta como o governo vai arrecadar e como irá gastar os recursos públicos”.

Definições disponíveis em: <<https://www12.senado.leg.br/orcamento/glossario>>.

Artigos 165 a 169, composto pelas leis: n.º 4.320/64 (Lei do Orçamento); Decreto-lei n.º 200/1967 (Reforma Administrativa); Decreto-lei n.º 2.829/1998 (Primeira edição do Plano Plurianual - PPA); Lei Complementar n.º 101/2000 (Lei da Responsabilidade Fiscal); Lei n.º 10.180/2001 (Sistema Orçamentário e Planejamento); Lei n.º 13.473/2017 (Lei Orçamentária de 2018 – editada anualmente).

A Lei do Orçamento (Lei n.º 4.320/1964), ao estabelecer as normas para elaboração e controle do orçamento dos entes federativos, determina que no orçamento deverão estar contidas “a discriminação da receita e despesa de forma a evidenciar a política econômica financeira e o programa de trabalho do Governo, obedecidos os princípios de unidade, universalidade e anualidade.” (BRASIL, 1964). Esta Lei ainda está em vigor e foi considerada um grande avanço à época de sua promulgação, tendo servido de base para os debates e decisões que culminaram com a elaboração do Artigo 165 do texto constitucional. (AFONSO, 2016; SILVA; BATISTA; OLIVEIRA, 2010; SILVA et al., 2012).

Em 1967, dando continuidade ao processo de modernização da administração pública foi promulgado o Decreto-lei 200/1967, que estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa. Este decreto apresenta a organização, composição, competências e princípios da administração federal e orienta para a gestão por programas.

O Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967 estabelece em seu artigo 7º que

A ação governamental obedecerá a **planejamento** que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas elaborados, na forma do Título III, e compreenderá a elaboração e atualização dos seguintes instrumentos básicos:

- a) plano geral de governo;
- b) programas gerais, setoriais e regionais, de **duração plurianual**;
- c) **orçamento-programa anual**;
- d) **programação financeira de desembolso**.

(BRASIL, 1967. Grifo nosso)⁶.

O Decreto-Lei n.º 2.829/1998, ao instituir o Plano Plurianual (PPA), estabeleceu um marco na gestão por programas e na adesão ao planejamento como instrumento gerencial. Este documento “estabelece normas para a elaboração e execução do Plano Plurianual e dos Orçamentos da União” e disciplina sobre a adesão a “programas orientados para a consecução dos objetivos estratégicos definidos para o período do Plano” (BRASIL, 1998).

O PPA orienta a respeito da composição dos programas, determina a obrigatoriedade de indicação de metas de qualidade e de produtividade, a definição de prazos e o uso de

⁶ A intenção de aliar o orçamento ao planejamento não é uma novidade implantada pelo modelo de administração gerencial, mas é uma tentativa iniciada há mais de 50 anos que ainda não está integralizada.

modelo de gerenciamento que contemple: unidade responsável, controle de prazos e custos, uso de sistemas informatizados para apoio às ações e a designação de profissional capacitado para atuar como gerente do Programa.

Além disso, o PPA determina que sejam realizadas avaliações anuais sobre a consecução dos objetivos estratégicos do Governo Federal e dos resultados dos programas, bem como a avaliação física e financeira dos programas, projetos e atividades. Esse plano recomenda também a criação e manutenção de sistemas de avaliação do grau de satisfação da sociedade quanto aos bens e serviços ofertados pelo Poder Público. A gestão por programas, conforme o DL 2.829/98, deverá promover a descentralização, a integração com Estados e Municípios e a formação de parcerias com o setor privado.

De um modo geral, o Plano Plurianual (PPA) é um grande aliado da nova administração pública, pois as diretrizes nele estabelecidas orientam para uma gestão eficiente e racional dos recursos e servem como referencial para a elaboração das demais peças orçamentárias.

Por sua vez, a Lei Complementar n.º 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF) foi outro instrumento criado para regular e fiscalizar os gastos públicos brasileiros. De acordo com o site do Tesouro Nacional a LRF é “Um dos mais fortes instrumentos de transparência em relação aos gastos públicos, indicando os parâmetros para uma administração eficiente (...)”⁷, e foi inspirada nos modelos utilizados nos Estados Unidos (*Budget Enforcement Act*, aliado ao princípio de “*accountability*”), Comunidade Europeia (Tratado de Maastricht) e Nova Zelândia (*Fiscal Responsibility Act*, de 1994), e outros.

A LRF vem cumprir as exigências da Constituição Federal, Artigos 163, 165, 169 e 250, que determinam a criação de lei complementar para regulamentar as normas gerais de finanças públicas a nível federal, estadual e municipal e dispor sobre a dívida pública interna e externa, sobre a fiscalização das instituições e sobre as operações de câmbio realizadas por órgãos públicos; dentre outras regras.⁸

A Lei nº 10.180/2001 orienta e disciplina a organização do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal e tem por finalidade

7 Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/0/EntendendoLRF.pdf>>.

8 Alguns autores criticam a LRF e a consideram ineficiente e de efeito negativo sobre a economia, pois ao mesmo tempo que controla os gastos e exige transparência na gestão dos recursos, também inibe o desenvolvimento de políticas e ações sociais ao estabelecer limites de gastos públicos e priorizar o pagamento da dívida pública, submetendo a economia do país às exigências do capital financeiro (COSTA FILHO, 2012). A despeito do seu propósito de gerar equilíbrio financeiro e reduzir o endividamento público, o impacto da LRF no crescimento econômico foi negativo, devido à falta de mecanismos eficazes de avaliação de riscos e de desempenho, bem como pela heterogeneidade entre os estados brasileiros, que necessitam de tratamento regionalizado (DALMONECH; TEIXEIRA E SANT’ANNA, 2011).

- I - formular o **planejamento estratégico** nacional;
- II - formular planos nacionais, setoriais e regionais de desenvolvimento econômico e social;
- III - formular o **plano plurianual**, as **diretrizes orçamentárias** e os **orçamentos anuais**;
- IV - **gerenciar o processo de planejamento e orçamento federal**;
- V - promover a articulação com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, visando a compatibilização de normas e tarefas afins aos diversos Sistemas, nos planos federal, estadual, distrital e municipal. (BRASIL, 2001a. Grifo nosso).

Arrematando o compêndio de leis que orientam a gestão financeira na administração pública, o governo promulga, anualmente, uma Lei estabelecendo “as diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária”. Para o exercício financeiro de 2018 foi decretada a Lei nº 13.473/2017 – Lei de Diretrizes Orçamentárias para 2018, “em cumprimento ao disposto no § 2º do art. 165 da Constituição e na Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal”, contemplando as

- I - as metas e as prioridades da administração pública federal;
- II - a estrutura e a organização dos orçamentos;
- III - as diretrizes para a elaboração e a execução dos orçamentos da União;
- IV - as disposições para as transferências;
- V - as disposições relativas à dívida pública federal;
- VI - as disposições relativas às despesas com pessoal e encargos sociais e aos benefícios aos servidores, aos empregados e aos seus dependentes;
- VII - a política de aplicação dos recursos das agências financeiras oficiais de fomento;
- VIII - as disposições sobre alterações na legislação e sua adequação orçamentária;
- IX - as disposições sobre a fiscalização pelo Poder Legislativo e sobre as obras e os serviços com indícios de irregularidades graves;
- X - as disposições sobre transparência; e
- XI - as disposições finais. (BRASIL, 2017b).

Tais determinações legais confirmam a preocupação com a alocação dos recursos públicos e o controle dos gastos e orientam a administração pública para a busca por resultados, ao vincular as ações de planejamento aos respectivos recursos financeiros.⁹

Giacomoni (2009) destaca a importância da Constituição Federal de 1988 para a redemocratização e tratamento das finanças públicas e do orçamento e à imposição de uma lei de diretrizes orçamentárias para fixar as metas e prioridades do governo, de modo a promover o equilíbrio orçamentário. Segundo ele, esta inovação da Carta Constitucional permite maior envolvimento e transparência no trato das finanças públicas e exige a participação política em todas as instâncias e poderes.

9 Assim definido, o orçamento público fica restrito às ações planejadas e aprovadas nas respectivas leis orçamentárias, embora isto também implique na perda de flexibilidade na gestão dos recursos.

Desse modo, o modelo orçamentário brasileiro foi concebido para permitir a continuidade das ações por meio do acompanhamento do uso dos recursos e da comunicação entre os gestores, colaboradores em geral e sociedade. Planejamento, orçamento e controle são interdependentes na busca pelos resultados pretendidos e na tomada de decisão.

Sendo uma ferramenta essencial para “subsidiar as funções administrativas de planejamento e controle” (FANK, ANGONESE; LAVARDA, 2011, p. 82) que traduz o planejamento em termos monetários, o orçamento possibilita uma visão clara e precisa da exequibilidade das metas e objetivos propostos no planejamento. O controle, por sua vez, é a ferramenta que permite o acompanhamento das ações planejadas *versus* realizadas, a fim de resolver problemas detectados na sua implantação. O planejamento e o controle alinham-se ao orçamento como ferramentas de execução das atividades da organização, garantindo a eficiência e eficácia no desempenho das atividades administrativas.

O orçamento envolve todas as instâncias, setores e atividades de uma empresa ou instituição e é formulado para ser executado dentro de um período pré-definido. Por meio dele a instituição define onde está, onde pretende chegar e quais os recursos que poderá dispor para atingir seus objetivos. “As políticas, os planos, os objetivos e as metas estabelecidas pela alta administração” (MELO et al., 2017, p. 293) têm suas execuções asseguradas pelo uso da ferramenta orçamento que, aliado ao planejamento, serve de alicerce e guia para a formulação e implantação da estratégia institucional.

Desta forma, tem-se que o orçamento deve expressar o planejamento e suas fases de execução, bem como a forma como este será monitorado (controle). A associação entre o planejamento estratégico e o orçamento permite à instituição atingir seus objetivos, por meio da garantia de recursos orçamentários destinados à implementação do planejamento estratégico. O modelo gerencial da administração pública, cujas principais ferramentas são o planejamento, o orçamento e o controle (BORNIA; LUNKES, 2007), prioriza o alcance de resultados, viabilizados pela gestão eficiente dos recursos.

O debate envolvendo orçamento público e o planejamento deve considerar também os conceitos de governança, que engloba questões sobre participação, articulação e cooperação entre os entes públicos, e competência, no sentido de autoridade que promove o atendimento às determinações legais (CÂMARA, 2002), buscando “fazer do processo orçamentário um contínuo meio de aprimoramento da ação governamental.” (GUEDES, 2000, p. 23).

Todo esse processo e evolução definiram em lei as orientações e conceitos essenciais para a elaboração dos orçamentos individuais de cada órgão público. O planejamento e o

orçamento aparecem como dois instrumentos inter-relacionados, cuja vinculação e execução são imprescindíveis à excelência da gestão pública e institucional e à promoção da responsabilidade social.

2.2 O planejamento na administração pública

A realidade atual, competitiva e exigente, provoca e pressiona por melhores produtos e serviços. Na gestão pública de uma Instituição de Ensino Superior (IES), que por tradição e cultura não se ocupa ou se preocupa com a concorrência ou com a geração de lucro, tal pensamento soaria absurdo há alguns anos. Mudar pra quê? Melhorar por quê? Mas, a realidade institucional, embora não se preocupe com lucros, também tem sofrido as pressões do mundo competitivo e exigente e passou a buscar melhores resultados, melhores índices acadêmicos e financeiros, pois os recursos não são ilimitados e a concorrência está por toda parte.

O governo tornou-se seu próprio concorrente, ao criar programas de financiamento estudantil como o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e o Programa Universidade para Todos (PROUNI), que têm como objetivo principal corrigir as desigualdades regionais, especialmente na educação superior (SANTOS FILHO; OLIVEIRA, 2017; SILVA et al., 2012; REIS, 2011). Porém, não é objeto deste estudo especular se isto foi intencional ou foram respostas às pressões e exigências dos movimentos sociais e da sociedade, porém cumpre ressaltar que as IES públicas estão se preparando e mudando seu rumo e modelo de gestão.

Tal competitividade deve ser vista como força geradora na busca por melhorias e mudanças, promovendo o esforço criativo e coletivo das instituições e elevando os padrões de qualidade dos produtos e serviços públicos ofertados. Porter (1999) afirma que “O principal objetivo de um país consiste em proporcionar um padrão de vida elevado e crescente para os cidadãos” (p. 172). Este padrão só poderá ser alcançado por meio do incentivo à competitividade e produtividade, seja pelas intervenções do governo nas políticas cambiais ou monetárias, seja pela proteção do mercado interno, seja por meio das políticas de exportações ou subsídios aos produtos nacionais (PORTER, 1999).

Nesta perspectiva surgem vários questionamentos sobre o papel do governo. Uma corrente defende que a intervenção do governo em alguns setores serve para controlar ou estimular a economia. Outros acreditam que o mercado deve guiar-se por si só, ou pela “mão

invisível”. Para Porter (1999) é preciso buscar o equilíbrio, pois cada uma dessas posições, sozinha, provocariam o “desgaste permanente dos recursos competitivos.” (PORTER, 1999, p. 196).

As modernas teorias organizacionais apontam que a administração pública tem se voltado para o modelo gerencial em busca de melhores resultados, redução de custos, aumento da eficiência e transparência, não admitindo mais o modelo patrimonialista e burocrático, nem tampouco seguindo somente o paradigma gerencial “direcionado à redução de custos e ao aumento da eficiência e produtividade” (ABRÚCIO, 1997, p.11).

O cenário atual com todas as suas modernas teorias e conceitos não dispensa o direcionamento das ações e orientações para a prática da ética, da responsabilidade social, do estudo da cultura organizacional e da busca pela sustentabilidade ambiental.

As instituições públicas que ainda servem-se de modelos e ferramentas definidos pela prática cotidiana e fixadas por costumes e padrões estabelecidos ao longo do tempo, como forma de garantir sua sobrevivência e legitimidade, tornam-se frágeis e não encontram suporte para manter-se frente a novos desafios (FARIAS FILHO; GARCIA E HERREROS, 2013). Os velhos costumes precisam ceder espaço para as novas práticas e reformas.

Diante disto a administração estratégica e seus desdobramentos (planejamento e gestão), surgem como uma resposta do mercado às mudanças ocorridas nos últimos anos, fruto do crescimento acelerado e desenvolvimento mundial, seja do ponto de vista social, tecnológico, científico ou econômico. No aspecto científico não poderia ser diferente e os avanços nas teorias e métodos administrativos sofreram grandes transformações, desde Ford e Taylor, a Ducker, Mintzberg, Kaplan & Norton e tantos outros.

Neste cenário de novas práticas gerenciais, termos novos e conceitos similares, cumpre esclarecer a distinção entre plano e planejamento, de modo a não distanciar ou conflitar o objeto deste estudo.

O planejamento é parte inseparável da administração. É resultado de uma tomada de decisões baseadas nas ações futuras desejadas. É a própria ação administrativa, porém precede a execução, ainda que a ação tenha sido ou não formalizada. A formalização do planejamento é a sua essência, é o que o distingue de outros processos organizacionais, pois é “um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões” (MINTZBERG, 2004, p. 26).

Por outro lado, os planos são os instrumentos de execução e ação do planejamento, que deverão guiar os administradores rumo aos objetivos e metas estabelecidos, facilitando o monitoramento, controle e readequação das atividades, quando necessário. (COSKUN, 2011).

Ao planejamento corresponde ‘o que se quer e como se pretende obter’ e os planos representam o ‘quem, quando, onde, quanto’ identificando recursos, tarefas, atividades e prazos para realização.

Teoricamente o planejamento é visto como um instrumento que auxilia e promove a melhoria de desempenho e de resultados nas empresas. O planejamento pode ocorrer por meio do controle de desempenho, que implica a avaliação das atividades já realizadas, e do planejamento para a ação, que determina a programação das atividades futuras. São dois sistemas distintos, que executados de forma integrada, permitem às organizações traçar objetivos e estratégias com menores riscos de falhas ou perdas e possibilitam a alteração dos planos sempre que necessário (MINTZBERG, 2009).

O planejamento, em qualquer esfera ou dimensão, é um processo dinâmico, contínuo, racional e flexível, que envolve e contempla diversas variáveis, sujeitos e condições, devendo manter-se aberto a alterações, revisões e correções de rumo. Além disso, o planejamento é um “processo político, pois envolve decisões e negociações acerca de escolhas de objetivos e caminhos para concretizá-los.” (BRASIL, 2014b, p. 10). Nessa linha de argumentação, o processo político compreende um significado diferente de diplomacia ou sistema, pois abarca as relações e interações que se criam na sua prática.

Estrada e Almeida (2007) apresentam o percurso do planejamento “na seguinte sequência: planejamento orçamentário, planejamento de longo prazo, planejamento estratégico, administração estratégica e gestão estratégica” (p. 148) e ressaltam que cada modelo teve como suporte o modelo anterior, numa evolução de teorias e métodos. Práticas foram descartadas, outras melhoradas, adaptadas ou redesenhadas. Neste processo contínuo, novos ângulos foram adicionados, complementando e agregando sentido e legitimidade ao modelo anterior, “tais como mudança organizacional, administração de recursos humanos, controle, eficiência e eficácia organizacional.” (ESTRADA; ALMEIDA, 2007, p. 148).

O planejamento é, pois, uma ação organizada por meio de decisões preestabelecidas, baseadas em objetivos claros e mensuráveis, com prazos exequíveis e coerentes e com recursos e tarefas bem definidos: o quê, quando, como, onde, com quem. (GODOY; MACHADO, 2011; ESTRADA; ALMEIDA, 2007; MINTZBERG, 2004; 2009).

2.2.1 O planejamento estratégico e institucional

Inicialmente adotado pelas empresas privadas como instrumento de mudança, inovação e competitividade, o planejamento estratégico (PE) chegou às instituições públicas para aperfeiçoamento do desempenho, promoção da eficiência e eficácia dos serviços e estímulo à criatividade e participação, mas, especialmente, para provocar o uso racional dos recursos com vistas à melhoria de seus processos e sua imagem e à captação de recursos junto às agências de fomento. Esta mudança é percebida em vários países e é provocada pela redução do patrocínio público ao ensino superior, que gera a necessidade de captação e geração de outras receitas para sua manutenção. (AHMAD; FARLEY, 2014).

No Brasil a implantação de um modelo de administração estratégico foi provocada por pressões no ambiente organizacional que exigiram a modernização dos processos, o foco nos resultados e na melhoria da qualidade, a redução de custos, a qualificação dos recursos humanos e o aumento da produtividade. O planejamento estratégico foi a ferramenta adotada para orientar o novo modelo de gestão, voltada para resultados, eficiência e eficácia das instituições públicas. (FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013).

O ponto inicial dessas mudanças foi a implantação do Plano Diretor da Reforma do Estado (1995) que propunha a adesão da administração pública ao modelo gerencial, em oposição ao modelo patrimonialista e burocrático até então vigente, “como uma resposta à grande crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia.” (BRESSER PEREIRA, 1996, p.1).¹⁰

O planejamento estratégico é uma “resposta aos desafios globais pela internacionalização do ensino superior” (ARMAD; FARLEY, 2014, p. 106, tradução nossa). A necessidade de gerar suas próprias receitas altera o comportamento das IES públicas, que concentram esforços no sentido de melhorar seu desempenho e seus resultados.

Utilizando elementos dos diversos sistemas administrativos, o planejamento estratégico serve para formular um modelo que observe as exigências do novo mercado emergente e globalizado em busca dos meios ideais para alcançar seus objetivos, o que implica o envolvimento e participação de toda a organização, direcionando-a a realização das ações que resultarão no sucesso esperado. (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

¹⁰ Porém, na prática, vê-se que a adoção do planejamento estratégico não é uma iniciativa própria das instituições. É, antes de tudo, o cumprimento de uma norma estabelecida por lei, mas que, por seus resultados, influenciam a mudança de postura frente ao novo cenário institucional, mais competitivo e exigente por resultados, transparência e uso racional e eficiente dos recursos públicos.

O planejamento estratégico contempla o direcionamento futuro das organizações em termos de missão, visão e valores, que deve responder a três questões: “o que é feito, para quem é feito e como é executado.” (KARADAL; ÇELIK; SAYGIN, 2013, p. 764, tradução nossa). Representa assim, um esforço coletivo que formaliza a tomada de decisão e a estratégia. Sem ele os gestores ficariam à deriva dos imprevistos, da sorte e da improvisação. Decisões tomadas em conjunto e de forma integrada possuem melhores chances de sucesso, pois todos os envolvidos no processo, em qualquer nível de hierarquia, estarão cientes e aptos a executar sua parte no plano. Significa não apenas apontar onde se quer chegar (missão, visão, valores), mas também definir os meios para chegar onde se quer (indicadores, recursos) (MINTZBERG, 2004).

Mas não se trata apenas de definir objetivos e metas. O planejamento estratégico contempla três princípios essenciais: a) definir a visão/missão da instituição; b) identificar os pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e ameaças que serão trabalhadas (método SWOT) e, c) elaboração da estratégia e dos planos que servirão de guia rumo aos objetivos. (ESTRADA; ALMEIDA, 2007; MINTZBERG, 2004; 2009).

O planejamento estratégico de uma organização, pública ou privada, consiste em encontrar o equilíbrio entre os objetivos e os recursos organizacionais adequando-os às mudanças e oportunidades do ambiente. (Kotler, 2009, p. 105). Na elaboração do planejamento estratégico muitas ferramentas e sistemas podem ser utilizados, de acordo com as características de cada instituição. Uma dessas ferramentas é o Balance ScoreCard (BSC), sistema desenvolvido pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Esta ferramenta baseia-se na tradução da estratégia em dados mensuráveis (indicadores) que conduzem ao alcance dos objetivos da empresa.

Um dos primeiros passos para a construção da estratégia, via BSC, consiste em desenhar o seu Mapa Estratégico: uma forma de traduzir os objetivos e a estratégia da organização de forma lógica e abrangente, dentro das quatro perspectivas trabalhadas por esta ferramenta: Econômico-Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento (SOARES; SANTOS, 2013).

Os mapas estratégicos constituem “uma representação visual dos objetivos críticos da empresa e das relações de causa-efeito entre os indicadores e entre as perspectivas, impulsionando o desempenho da organização.” (LIMA; SOARES; LIMA, 2011, p. 192). Além disso, o Mapa Estratégico apresenta a Missão, Visão e Valores da empresa, que servirão como uma bússola, orientando a organização na busca por melhores resultados e evitando que ela perca o foco de seus objetivos.

A missão consiste na razão de ser da instituição, o que ela deseja ser para seus clientes. Kotler (2009, p. 76) afirma que “A organização deve basear sua missão no que faz melhor” e deve compartilhá-la com todos que os atores do processo produtivo: funcionários, clientes, comunidade, envolvendo-os rumo ao alcance de seus objetivos. A Missão “reflete o propósito básico da própria existência da empresa. A empresa deve caracterizar sua missão da maneira mais fundamental possível, pois é o que determinará sua sustentabilidade.” (KOTLER, 2012, p. 44).

A visão representa o direcionamento que a empresa/instituição pretende tomar para alcançar seus objetivos. Significa “o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos.” (PEREIRA et al., 2017, p. 913).

Por sua vez, os valores institucionais revelam os padrões de comportamento adotados pela instituição, um “conjunto de prioridades corporativas e tentativas de gestão para incluí-los em suas práticas” (Kotler, 2012, p. 45). Os valores institucionais revelam princípios cuja função é guiar a organização em direção aos seus objetivos e às necessidades dos clientes internos e externos (RAMOS, 2016).

Para melhor visualizar esses conceitos tomamos o exemplo da Walt Disney Company, corporação mundialmente reconhecida por seus produtos e serviços na área de entretenimento:

MISSÃO: “ser um dos principais produtores e fornecedores de entretenimento e informação do mundo”.¹¹

VISÃO: “fazer as pessoas felizes”.¹²

VALORES:

- openness (abertura) no sentido de que os membros do elenco estão em um ambiente seguro, em que podem expressar suas ideias;
 - respect (respeito) pelos colegas de trabalho e pelos clientes;
 - courage (coragem) para tomar decisões;
 - honesty (honestidade) e integrity (integridade) acima de tudo;
 - diversity (diversidade), porque há pessoas de diferentes nacionalidades, não apenas funcionários da empresa, como visitantes de várias partes do mundo; e
 - balance (equilíbrio), que se refere ao lado pessoal e profissional dos colaboradores.
- (OLIVEIRA, 2012 apud DE JESUS, 2016, p. 23).

11 “to be one of the world’s leading producers and providers of entertainment and information” - Disponível em: <<https://www.thewaltdisneycompany.com/about/>>.

12 “To make people happy” - Disponível em: < <https://toughnickel.com/industries/Walt-Disney-Companys-Mission-Statement-and-Vision-A-formula-for-success>>.

As definições acima estão claras e são exequíveis, e, para quem conhece algum produto ou serviço desta empresa, não há dúvida que cumprem o que propõem.

No que diz respeito à UFPI, o seu planejamento estratégico foi estruturado utilizando-se de algumas adaptações da ferramenta BSC, de modo a “orientar a tradução das Estratégias da Universidade em um conjunto de objetivos e metas distribuídos nas perspectivas apropriadas à cobertura das perspectivas de crescimento institucional.” (UFPI, 2015, p. 147). Neste documento são apresentados os conceitos para os termos missão, visão e valores, bem como são publicadas as declarações da missão, visão e valores da UFPI, porém sem apresentar o Mapa Estratégico, que é uma ferramenta essencial do BSC.

De acordo com o PDI UFPI 2015-2019 o conceito de missão institucional consiste na “declaração do seu propósito e do seu alcance e refere-se ao papel da universidade dentro da sociedade, o que corresponde a uma declaração sobre o que a instituição é, sobre sua razão de ser.” (UFPI, 2015, p. 175). A definição de visão é dada como aquilo que “descreve o futuro desejado, refletindo o alvo que se deseja atingir pelo conjunto de esforços individuais e coletivos resultantes da utilização eficiente de todo o arsenal de recursos: humanos, tecnológicos e financeiros” (p. 175). Os valores compreendem o “conjunto de princípios que definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão, visão e dos próprios valores. Definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e as atitudes a serem adotadas e estimuladas no fazer diário”. (UFPI, 2015, p. 175). Neste documento a UFPI afirma que a missão, a visão e os valores constituem a identidade da instituição, revelando seus propósitos e sua razão de ser.

Esses conceitos são essenciais na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e na definição dos objetivos, metas e ações da instituição, pois o PDI é o principal documento de avaliação das IES junto ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Assim, tem-se que o planejamento estratégico é a força que move e lidera os processos de mudança na busca pela melhoria organizacional, é o elo entre a melhoria dos processos e as prioridades definidas pela organização e deve estar integrado ao programa de autoavaliação para melhor detectar as oportunidades. Os critérios de qualidade definidos no planejamento estratégico “aumentam as probabilidades de sucesso do processo estratégico.” (SUAREZ; CALVO-MORA; ROLDÁN, 2016, p. 534, tradução nossa).

Na visão de Ribeiro et al. (2013), o planejamento institucional deve ser elaborado a partir dos resultados das avaliações institucionais cujos resultados “podem ser aproveitados para realinhar as metas e os planos de trabalho dos gestores acadêmicos, com vistas a

melhorar a qualidade do ensino, pesquisa e extensão” (RIBEIRO et al., p. 5), promovendo melhores condições de gestão, tomadas de decisões seguras e garantia de execução das propostas.

A estratégia organizacional, principal ferramenta do PE, revela a compreensão da competitividade como um sistema de interação contínuo e, com base nisto, tenta prever as situações que possam alterar o rumo traçado originalmente e redirecionar os recursos a fim de recuperar o equilíbrio.

O grande desafio do planejamento estratégico é a melhoria do desempenho e qualidade, mas para alcançá-lo é preciso considerar a cultura e o ambiente organizacional, que refletem na produtividade, compromisso, desempenho e melhoria dos processos e dos resultados. O planejamento estratégico é essencial para o “desenvolvimento da excelência acadêmica e institucional” (KARADAL; ÇELIK; SAYGIN, 2013, p. 110, tradução nossa) e para a consolidação do desempenho organizacional e de ações que possibilitam alcançar os objetivos propostos. (SANTOS, 2015).

Administrar com estratégia implica promover mudanças, prevenir incertezas, estabelecer objetivos, mensurar ações, corrigir falhas. No âmbito das IES públicas a adoção de novos modelos gerenciais, de forma a ajustar a prática administrativa às transformações do ambiente organizacional, sejam elas de caráter estrutural, econômico, político, tecnológico ou funcional, reflete a preocupação com o cumprimento das exigências e recomendações da Lei de Diretrizes e Bases da Educação e demais instrumentos regulatórios e com as modernas teorias administrativas.

Considerar as diferenças organizacionais e culturais; a resistência a mudanças, comuns na administração pública; a capacitação e engajamento dos gestores em todos os níveis organizacionais e o envolvimento da alta administração, são requisitos essenciais para a garantia da implantação do planejamento estratégico. Godoy e Machado (2011) afirmam que muitos gestores têm dificuldade para compreender o que seja ‘estratégia’ e sua utilidade, e isto, aliado às pressões e imediatismos do mercado, tem provocado o abandono do planejamento estratégico em prol de ações de curto prazo e superficiais, sem qualquer relação com os planos, objetivos e metas da instituição. (KARADAL; ÇELIK; SAYGIN, 2013; FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013).

2.2.2 O planejamento estratégico no contexto internacional

A partir da constatação de que diferentes culturas, em diferentes organizações, produzem planejamentos estratégicos distintos, buscou-se conhecer como o planejamento estratégico é abordado em outros países, a fim de situar a realidade brasileira em relação ao contexto internacional. Apresenta-se a seguir um breve resumo do planejamento estratégico adotado em algumas nações estrangeiras.

Em 1993 o governo americano regulamentou a *Government Performance and Results Act* (GPRA), tornando o planejamento estratégico, vinculado ao orçamento e à avaliação de desempenho, obrigatório em todos os órgãos da administração pública federal, prática já institucionalizada em alguns estados americanos. A GPRA apresenta em seu escopo o combate ao desperdício e à ineficiência nos programas federais; a busca por melhorias na eficiência e eficácia desses programas; a promoção do interesse pela gestão por desempenho e resultados e a contribuição à tomada de decisões do governo por meio de informações precisas e pontuais. Inclui também a periodicidade quinquenal, com revisões e avaliações a cada três anos e com apresentação de planos de desempenho anuais, vinculados ao orçamento, com metas e objetivos claramente definidos e mensuráveis¹³.

Na Turquia os primeiros debates sobre planejamento iniciaram em 1961 e foi implantado por meio da *State Planning Organization*. Perdeu força em 1980 com o governo neoliberal e foi retomado no início dos anos 2000, resultado da crise financeira e necessidade de financiamento junto ao Banco Mundial. Em 2001 o planejamento estratégico foi discutido nas instâncias governamentais e casas legislativas da Turquia e implantado em 2005 em todos os órgãos públicos como requisito para obtenção de financiamento (COSKUN, 2011).

O Reino Unido utiliza uma política diferenciada, que contempla individualmente cada um dos seus cinco países membros de acordo com suas particularidades. Por meio do *Royal Town Planning Institute*, desenvolveu um “documento de orientação centrado no fortalecimento do planejamento estratégico” (tradução nossa) com diretrizes para cada um dos países membros. Foco no potencial das cidades, para a Inglaterra; definição clara dos planos estratégicos e incorporação de programas de investimentos na Escócia; planos integrados e flexíveis que reflitam os interesses das comunidades do País de Gales; revisão da administração pública de acordo com a estratégia de desenvolvimento regional da Irlanda do Norte e trazer para a Irlanda novas estratégias regionais espaciais e econômicas para dar

13 Disponível em: <<https://obamawhitehouse.archives.gov/omb/mgmt-gpra/gplaw2m>>.

suporte às demais estratégicas e planos governamentais¹⁴.

No Japão, pesquisa desenvolvida por Nordell (2012) com empresas japonesas, revelou que o planejamento estratégico é diferenciado em cada empresa, porém com uma coisa em comum: o consenso nos negócios. A pesquisa também constata a influência da cultura japonesa no planejamento estratégico com uma tendência à racionalização dos processos com o objetivo de competir no mercado global. Essa estratégia japonesa difere dos países ocidentais, pois são focadas na eficácia, no consenso e valorização do cliente e só recentemente as empresas voltaram-se para o planejamento estratégico, com a emergência do mercado globalizado e a chegada de novos gestores, menos conservadores.

A China trabalha com um planejamento estratégico voltado para a erradicação da fome, a segurança alimentar e a nutrição. O documento chinês reconhece os avanços e crescimento do país, mas assume que permanece grande o desafio de reduzir a pobreza, a desigualdade e garantir a segurança alimentar¹⁵.

Toniolo (1998) destaca não perceber grande interesse pelo planejamento estratégico na Itália, pois neste país os esforços recaem sobre o planejamento urbano nos aspectos do design e do controle legal. Alguns dos motivos da pouca atenção dada ao tema decorrem de fatores culturais e políticos, da descrença quanto aos serviços administrativos públicos, da legislação e do modelo educacional voltado para as áreas de arquitetura ou engenharia, além da instabilidade política provocada pelas coligações partidárias formadas para garantir maioria nas casas legislativas, que dificultam o consenso em torno de objetivos comuns e de longo prazo. Todavia, este cenário está se modificando com a chegada de novas escolas e programas universitários que estão promovendo inovações e favorecendo a adoção do planejamento estratégico (TONIOLO, 1998).

Apesar da pouca abrangência deste resumo do contexto internacional, verifica-se que existem modelos avançados e conservadores, modelos generalizados e modelos que consideram as particularidades de cada unidade administrativa. O ponto em comum, em todos eles, é a busca por um método adequado para cada situação e a importância dada ao assunto para o desenvolvimento e competitividade do país frente ao mercado globalizado e às exigências do mercado financeiro.

Objetivando aprofundar os temas orçamento e planejamento ao contexto das instituições federais de ensino superior será apresentado a seguir o referencial teórico que serviu de guia na construção desta pesquisa.

14 Disponível em: <<http://www.rtpi.org.uk/knowledge/policy/policy-papers/strategic-planning/>>.

15 Disponível em: <<http://www1.wfp.org/operations/cn01-china-country-strategic-plan-2017-2021>>.

2.3 O orçamento e o planejamento nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)

As mudanças no ensino superior, provocadas pela elevação do número de instituições e surgimento de novos cursos e vagas na graduação, além do crescimento da oferta de cursos à distância, exigiram das IFES sua adaptação a modelos de gestão que possibilitassem o acompanhamento de suas ações, seus custos e das metas alcançadas. Para as IFES tornou-se prioridade conhecer e monitorar dados como evasão, ociosidade de vagas e espaços físicos, equivalência aluno x professor x técnico, de modo a permitir uma gestão eficiente e a transparência administrativa (FANK; ANGONESE; LAVARDA, 2011).

Segundo Picchiali (2012) as universidades públicas carecem de abordagens diferenciadas. Por sua natureza e objetivos múltiplos (acadêmicos, administrativos, pedagógicos) distinguem-se das demais instituições públicas, mas também necessitam de tratamento profissional para aplicação eficiente e eficaz de seus recursos, bem como da qualificação constante de seus dirigentes, pois tão importante quanto o planejamento é o acompanhamento de sua execução.

As IFES precisam estar preparadas para “orientar, coordenar e acompanhar as atividades relativas à execução do orçamento” bem como para dar suporte às unidades acadêmicas e administrativas envolvidas neste processo. (MILIONI; BEHR; GOULARTE, 2014).

Santos (2015) alerta que “no processo de gestão universitária, a organização deve dispor de mecanismos para que os recursos estejam disponíveis no momento certo (...)” (SANTOS, 2015, p. 42). É importante implantar a reforma orçamentária e dos procedimentos, mas não se deve descuidar da necessidade de mudança nos hábitos dos envolvidos, a fim de “instituir uma cultura de responsabilização dos dirigentes públicos” (REZENDE, 2009, p. 28) e isto se faz mediante a comunicação clara e precisa dos atos gerenciais.

Neste cenário, Viana; Hornink e Sant’ana (2013) apresentam o planejamento estratégico como uma “ação primordial para o desenvolvimento de uma gestão eficiente” (p. 1), promovendo a mudança de cultura organizacional nas universidades públicas brasileiras. Tais mudanças são o reflexo das exigências das mais recentes teorias organizacionais e ambientais que impuseram às universidades a adoção do planejamento estratégico para orientar a tomada de decisão sobre a gestão educacional. (FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013).

Nas instituições de ensino superior o planejamento institucional retrata a preocupação com a adoção de políticas educacionais como ferramenta de afirmação democrática, bem como revela uma forma de controle e regulação estatal numa “tentativa de uniformizar as instituições com padrões normativos e mecanismos para induzir a adoção e implementação das políticas de governo” (ARAÚJO, 2012. p. 9).

A importância do orçamento e do planejamento no âmbito das instituições de ensino superior é evidenciada nas seguintes leis: Lei n.º 4024/1961 – (1ª) Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB; Lei n.º 9394/1996 – Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB; Constituição da República Federativa do Brasil de 1988; Lei n.º 10172/2001 – Plano Nacional de Educação – PNE; Decreto n.º 9.235/2017 - Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino; Lei n.º 10861/2004 – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES; Lei n.º 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação, dentre outras leis e instrumentos legais.

A seguir serão apresentadas essas leis de acordo com sua relação com o tema deste estudo.

A primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação data de 1961 e não apresenta, especificamente, o termo planejamento. Porém, no “Título XII - Dos Recursos para a Educação”, deixa claro a necessidade de elaboração de ‘planos de educação’ para aplicação dos recursos oriundos do Fundo Nacional do Ensino Superior, com destinação dos recursos na manutenção, melhoria e expansão do ensino, “de acordo com os planos estabelecidos pelo Conselho Federal e pelos conselhos estaduais de educação.” (BRASIL, 1961, Art. 93).

Em sua segunda edição, a LDB instituída pela Lei n.º 9.394/1996, menciona o termo ‘planejamento’ no que se refere à capacitação e valorização do profissional em educação (BRASIL, 1996, Artigo 13, Inciso V; Artigos 54 e 67). Para o termo ‘plano’ são encontradas várias entradas no texto da LDB 1996. O Artigo 9º, Inciso I, trata da obrigação da União em “elaborar o Plano Nacional de Educação”. Em seu Artigo 10, inciso II trata das responsabilidades dos Estados em “elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação” e no Artigo 11, Inciso I, apresenta as atribuições dos Municípios na organização e manutenção dos órgãos e instituições do sistema de ensino sob sua esfera, em promover a integração às “políticas e planos educacionais da União e dos Estados”. O termo também é mencionado quanto às atribuições dos estabelecimentos de ensino, dos docentes e das universidades. No artigo 53, Inciso VIII, a Lei estabelece a incumbência das universidades, no exercício de sua autonomia,

deverão “aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral (...)” (BRASIL, 1996).

Conforme mencionado anteriormente, a Constituição Federal de 1988 fixou um marco na gestão e administração pública ao estabelecer o planejamento sobre diversas formas, desde as “funções públicas de interesse comum” (BRASIL, 2016b, Art. 25, § 3º), às atividades agrícolas e econômicas, de desenvolvimento e de planejamento familiar. Igualmente inovadora foi a atenção dada ao tema ‘orçamento’, ao estabelecer o funcionamento do sistema orçamentário com base no PPA, LDO e LOA (Artigo 165), modelo este reconhecido internacionalmente e replicado em outros países. O conhecimento desses documentos é condição essencial na elaboração do planejamento estratégico e do orçamento, pois eles asseguram a obtenção e aplicação dos recursos para execução das propostas estratégicas das instituições públicas.

A Constituição Federal de 1988 determinou a criação do Plano Nacional de Educação (Artigo 214), “com força de lei”, de duração decenal, articulado e integrado entre os entes federativos e com “diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis.” (BRASIL, 2016b).

Com a publicação da Nova LDB (1996), esta iniciativa ganha reforço, em seus artigos 9º e 87, com a designação da União como responsável pela elaboração do Plano, em coparticipação dos Estados, Municípios e Distrito Federal. A LDB recomenda ainda que a União “encaminhe o Plano [PNE] ao Congresso Nacional, um ano após a publicação da citada lei, com diretrizes e metas para os dez anos posteriores, em sintonia com a Declaração Mundial sobre Educação para Todos” (BRASIL, 1996, Artigo 87, § 1º). A Lei 13.005/2014 apresenta o PNE para o decênio 2014-2024 e o define como um instrumento de planejamento do “Estado democrático de direito que orienta a execução e o aprimoramento de políticas públicas do setor.” (BRASIL, 2014b, p. 7).

A Lei nº 10.172/2001, que instituiu o Plano Nacional de Educação, tem como diretriz básica a garantia de recursos para as ações do planejamento educacional. O texto da lei apresenta um histórico das primeiras propostas de lei tratando da criação de um plano único sobre a educação no Brasil, desde a instalação da República até a concretização deste documento norteador das políticas de educação.

O planejamento é mencionado na estratégia 16.1 do PNE-2014-2024, que propõe “realizar, em regime de colaboração, o planejamento estratégico para dimensionamento da

demanda por formação continuada e fomentar a respectiva oferta por parte das instituições públicas de educação superior (...)” (BRASIL, 2014b).

No Artigo 10 do PNE está regulamentada a vinculação entre o orçamento e o planejamento:

O plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios serão formulados de maneira a assegurar a consignação de dotações orçamentárias compatíveis com as diretrizes, metas e estratégias deste PNE e com os respectivos planos de educação, a fim de viabilizar sua plena execução. (BRASIL, 2014b).

O Decreto nº 9.235/2017 apresenta o seguinte escopo “Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino” (BRASIL, 2017c). O documento regulamenta a organização do ensino superior e a avaliação de cursos, e apresenta o plano de desenvolvimento institucional, sendo ele um dos instrumentos de avaliação das IFES e, em alguns casos, um requisito para seu funcionamento e autonomia.

O termo ‘planejamento’ é mencionado apenas no Art. 93 do Decreto 9.235/2017, referindo-se à atividade e carga horária docente e prevê a reserva de “pelo menos, vinte horas semanais para estudos, pesquisa, extensão, **planejamento**, gestão e avaliação” (BRASIL, 2017c. Grifo nosso). O termo ‘plano’ é mencionado em vários artigos, relacionados tanto aos documentos obrigatórios para fins de credenciamento (Artigo 20) quanto aos elementos que deverão constar no Plano de Desenvolvimento Institucional (Artigo 21).

Por sua vez, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, instituído pela Lei nº 10.861/2004, tem como atribuição promover a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho acadêmico dos estudantes das instituições de ensino superior, em nível de graduação, e em cooperação com os sistemas de ensino estaduais e do Distrito Federal.

Tal avaliação tem como objetivo promover a melhoria da qualidade do ensino, fornecendo orientações sobre a oferta, a melhoria das práticas institucionais em busca da eficácia e eficiência acadêmica, bem como reforçar o compromisso e a responsabilidade social das instituições públicas de ensino superior. A avaliação institucional é um dos pilares da gestão pública, pois reflete o resultado de um planejamento bem executado e (re)conhecido pela comunidade.

Segenreich (2005) apresenta a opinião de diferentes estudiosos nas análises sobre os debates acadêmicos que tratam de avaliação da educação superior. Enquanto alguns apontam como atividade de regulação e controle do Estado, preocupado apenas com a

aprovação ou punição do ato administrativo, outros a defendem como uma possibilidade de provocar mudanças e debates críticos que possibilitam a melhoria das instituições.

Inicialmente vista apenas como mecanismo de controle, a avaliação institucional passa a ser considerada como ferramenta essencial para o desenvolvimento e melhoria da qualidade dos cursos e das instituições (SANTOS et al., 2008).

O aumento do número de pesquisas abordando o desempenho das instituições de ensino superior, especialmente no critério “Qualidade das Práticas Institucionais” está diretamente relacionado com o resultado acadêmico. No Brasil esta preocupação teve início com as exigências do MEC/SINAES ao instituir padrões de desempenho e avaliações com o objetivo de conduzir as instituições à melhoria contínua da qualidade institucional, à eficiência administrativa e à gestão por resultados e em oposição ao modelo burocrático até então praticado.

O tema ‘planejamento’ bem como o plano de desenvolvimento institucional, estão contemplados na Lei 10.861/2004 como uma de suas dez dimensões institucionais, conforme consta no inciso “I – missão e o plano de desenvolvimento institucional” e o inciso “VIII – planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.” (BRASIL, 2004, p. 1,2).

A Lei n.º 12.527/2011 conhecida como Lei de Acesso à Informação, regula o acesso a informações geradas, administradas e produzidas por órgãos públicos, tanto no que se refere à gestão financeira dos recursos, quanto da publicidade dos atos e fatos da administração pública de modo a garantir o “direito fundamental de acesso à informação” e em consonância com os princípios básicos da administração pública.

2.4 Transparência e *accountability* na administração pública

Os conceitos de eficiência e eficácia na gestão pública são recentes (surgiram com a Constituição Federal de 1988 e a Emenda Constitucional nº 19/1998) e constituem uma resposta ao modelo gerencial privado, cujo foco são os resultados financeiros e o lucro (ALCANTARA, 2009; BRESSER PEREIRA, 1996). Na gestão pública este modelo busca a melhoria do desempenho acadêmico, a sustentabilidade econômica e financeira, a produtividade e, aliados à transparência, o cumprimento de sua função social e o atendimento às demandas e interesses dos cidadãos. (GHELMAN; COSTA, 2006; SANTOS et al., 2017).

Impulsionada pelo fenômeno da globalização, que prioriza a competitividade crescente, a administração pública muda seu papel e deixa de ser o produtor do

desenvolvimento e bem-estar no Capitalismo e passa promover e regular os mercados, reinventando-se para atender ao processo de globalização.

Defendendo essa visão, os estudos de Motta (2013) afirmam existir uma preocupação da sociedade com o uso eficiente dos recursos públicos e a necessidade de transparência administrativa, como justificativas para adoção do modelo gerencial que permite ao Estado tentar obter autonomia, flexibilidade e eficácia na prestação dos serviços públicos, pois “o público espera da Administração Pública o melhor atendimento de suas demandas sociais, pelo uso eficiente de recursos e transparência dos atos.” (MOTTA, 2013, p. 82). Motta afirma que este novo paradigma é reflexo da busca por “uma ética universal de gestão, em que equidade, eficiência e eficácia condicionariam comportamentos administrativos (...)”. (MOTTA, 2013, p. 84).

Essa corrente advoga que desta preocupação surge a adesão da administração pública ao modelo gerencial, ao planejamento estratégico, na busca por transparência e responsabilidade social e pela inclusão da sociedade na tomada de decisões.

Neste contexto surgiu o tema transparência na gestão pública, como resultado da busca e cobrança, pela sociedade, por eficiência e eficácia nos serviços públicos, pois

Saber como são gastos os recursos públicos e como são entregues os produtos públicos – ações estatais, como a oferta de saúde, educação e etc. – é um dado muito relevante ao planejamento das atividades do Estado. Mas, também, é uma prestação de contas muito importante ao interesse público e à sociedade, como um todo. (MARTINS, 201?, sem numeração de página).¹⁶

No que se aplica ao objeto de estudo desta pesquisa a Lei 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) é de suma importância para a comprovação da adequada divulgação da execução orçamentária e do PDI e no cumprimento do princípio da transparência administrativa (ARRUDA NETO, 2010), que considera não apenas a divulgação dos dados e informações sobre a gestão pública, seus gastos e receitas, como determina que os mesmos sejam fornecidos de forma clara e concisa, e permitam a participação da sociedade na tomada de decisões (controle societal). Essa lei aponta que “É dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.” (BRASIL, 2011, Art. 5º).

16 Texto disponível em: <http://www.stj.jus.br/internet_docs/ministros/Discursos/0001182/LEI%20DA%20TRANSPAR%C3%8ANCIA%20E%20SUA%20APLICA%C3%87%C3%83O%20NA%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20P%C3%9ABLICA%20VALORES,%20DIREITO%20E%20TECNOLOGIA%20EM%20EVOLU%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em: 22 out. 2018.

A Lei de Acesso à Informação regulamenta a relação entre o direito dos cidadãos e usuários dos serviços públicos às informações da Administração Pública e o dever desta de manter arquivos e permitir acesso a tais informações (MARTINS, 2017?).

Conceito relativamente novo no cenário nacional e ainda sem uma palavra equivalente na língua portuguesa, a *accountability* significa o processo de responsabilização sobre as ações governamentais e envolve o monitoramento, a investigação e a punição de agentes públicos. (SCHILLEMANS, 2011; FARENZENA, 2010; OLIVIERI, 2006).

De acordo com Farenzena (2010) o termo significa a “prestação de contas pelos agentes públicos – no sentido amplo de justificar e publicizar (informar publicamente) decisões e ações – e responsabilização dos agentes públicos por suas decisões e ações” (p. 241).

Há dois tipos de *accountability*: a vertical, exercida pelo povo por “intermédio do voto direto em eleições livres, entre outros mecanismos de pressão política” e a horizontal, que consiste na “mútua fiscalização entre os poderes (*checks and balances*), por meio de órgãos governamentais que controlam a atividade pública” (ROCHA, 2011. p. 85). O que distingue os dois tipos é que “a *accountability* vertical é produto da ação política do cidadão e da sociedade, enquanto a *accountability* horizontal é produto de agências internas ao Estado” (ROCHA, 2011. p. 86).

Schillemans (2011) avaliou a realização da *accountability* horizontal em 15 empresas públicas holandesas e concluiu que este mecanismo serve mais como recurso de aprendizagem organizacional do que especificamente como instrumento de controle democrático. O processo ocorre em três fases, sendo: fase da informação (coleta de dados), fase do debate (análises) e fase das consequências (recomendações e punições). A *accountability* acontece por meio de uma pessoa ou instituição, como as auditorias, que é encarregada de avaliar uma empresa (pública ou privada) e possui prerrogativas para aplicar recomendações, sanções ou punições, conforme o caso (SCHILLEMANS, 2011).

A *accountability* para ser efetiva precisa dispor de dados, informações, respostas. Tanto a sociedade quanto os órgãos de controle do Estado necessitam de informações precisas e confiáveis tanto para participar da tomada de decisões quanto para cobrar resultados e respostas do governo. Neste aspecto é imprescindível o cumprimento do princípio da publicidade na administração pública, pois

A publicização das informações financeiras e legais de um governo apenas se transforma em transparência e permeabilidade pública se houver dois elementos fundamentais: compreensão do público sobre as informações

disponibilizadas e canal de comunicação entre governo e sociedade (IPEA, 2010. p. 232).

Neste sentido, Fraga et al. (2017) apontam para a importância da gestão do conhecimento, que conduz à melhoria do trabalho e das relações entre as pessoas e as organizações, e atua como instrumento de decisão, estratégia, evolução e crescimento da organização, refletindo diretamente nos seus resultados. As instituições públicas, em sua busca por modernização e transparência, devem atentar para uma gestão eficiente das informações como ferramenta essencial na tomada de decisões e melhoria de desempenho.

A gestão da informação e o orçamento inter-relacionam-se na construção de uma gestão pública moderna, eficiente e transparente, pois a gestão orçamentária reflete as intenções dos gestores para com as necessidades da população (manifestadas por meio de ouvidorias, orçamento participativo, movimentos sociais, etc.). Informações claras, precisas e acessíveis sobre a aplicação dos recursos públicos corroboram com a execução de suas propostas.

No que se refere a esta pesquisa esses temas são importantes para apresentar o alinhamento das instituições com as determinações legais regulamentadas pelas Leis de Responsabilidade Fiscal, Lei de Acesso à Informação e instrumentos de avaliação das instituições de educação superior.

Tomando por base esses conceitos, no próximo capítulo será apresentada a análise sobre o orçamento e o PDI das Universidades Federais do Nordeste do Brasil (UFES/NE) objetivando inteirar-se sobre a existência, ou não, da vinculação entre os dois instrumentos, para, no capítulo 4, aprofundar a análise sobre o PDI e o orçamento da UFPI.

3 A EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA COMO FACE DO PDI

Este capítulo tem por finalidade apresentar a relação entre o orçamento e o PDI e sua importância para a gestão eficiente dos recursos públicos, especialmente no que diz respeito às instituições federais de ensino superior.

A prática da vinculação entre o planejamento e o orçamento tem o objetivo maior de não apenas fazer cumprir as exigências legais e dar maior transparência à gestão dos recursos públicos, mas também assegurar a execução do planejamento estratégico. Ela reflete as intenções da administração pública para com a sociedade, com os eleitores e com os órgãos de fomento. O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão reforça que “O propósito desta vinculação é revelar no Plano [PPA] os valores orçamentários (...) que o governo pretende despende em cada linha principal de política pública evidenciada nos Objetivos” (BRASIL, 2015b, p. 2).

A adoção de técnicas de planejamento e orçamento eficientes, que incitem à melhoria do desempenho na administração pública, são ações indispensáveis no setor público e fazem cumprir as exigências legais, afinal o orçamento é um importante instrumento “para a transformação qualitativa da gestão pública” e ponto de partida do planejamento (PASCARELLI FILHO, 2011), mas também atua como ferramenta de suporte para a tomada de decisões e garantia de continuidade das propostas estratégicas (FORPLAD, 2016). O orçamento é a parte principal do processo de gestão de recursos, pois sem recursos não há o que gerir. No entanto, o planejamento representa a primeira etapa do processo de gestão de recursos e deve estar vinculado ao orçamento para uma efetiva e democrática aplicação dos recursos (SOUSA; CALVO; CARRARO, 2017).

Nas IFES o orçamento e o PDI devem refletir o PPA, com os recursos financeiros dispostos para a execução do PDI explícitos em ambos os documentos: o orçamento deve evidenciar a alocação de recursos para implantação das propostas do PDI, e este deve contemplar de forma clara a existência de recursos que garantam sua exequibilidade. A vinculação explícita entre os dois instrumentos é o que se busca nesta pesquisa.

3.1 A vinculação entre orçamento e planejamento e as IFES

O modelo orçamentário brasileiro ao mesmo tempo em que revela o “exercício da democracia representativa”, ao envolver decisões coletivas na sua elaboração, também fere o

princípio da autonomia universitária, pois sua execução depende tanto dos recursos públicos quanto da vinculação aos programas do governo (MILIONI; BEHR; GOULARTE, 2014, p. 3; p. 9).

Frente a este obstáculo Mendes (2008) sugere a busca pela melhoria do sistema orçamentário brasileiro, pois “É preciso dispor de um sistema eficiente de elaboração e execução do orçamento para, só depois, buscar melhorar os instrumentos de planejamento de médio e longo prazo” (MENDES, 2008, p. 19) e alerta para a evidente preocupação em executar o orçamento (a curto prazo) em detrimento da reformulação do planejamento a longo prazo (PPA), o que faz com que este processo se torne “uma mera formalidade burocrática” (MENDES, 2008, p. 19).

A elaboração do orçamento é conduzido por regras e legislação rígidas e pré-definidas, mas as instituições, de posse da LOA aprovada, podem, e devem, elaborar seu orçamento analítico e nele evidenciar os recursos destinados às ações propostas no PDI, adequando-as aos programas do Governo Federal e contemplando, assim, o planejamento estratégico institucional.

O ciclo orçamentário obedece uma sequência de quatro fases interdependentes: elaboração, aprovação, execução e controle/avaliação. Cada fase deve considerar, sempre, os três instrumentos que regem o processo orçamentário brasileiro, conforme determina o artigo 165 da Constituição Federal: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) (SOUSA; CALVO; CARRARO, 2017; MILIONI; BEHR; GOULARTE; 2014).

Na administração pública federal o Poder Executivo é responsável pela elaboração do orçamento e definição dos objetivos, metas e prioridades que guiarão as demais etapas constantes do PPA. O resultado desta fase é a LDO, que orientará as demais instâncias do governo na elaboração da Proposta de Lei Orçamentária Anual (PLOA). Por sua vez, a PLOA é executada pela Secretaria de Orçamento Federal (SOF), pelos Órgãos Setoriais de Planejamento e Orçamento (Órgãos Setoriais) e pelas Unidades Orçamentárias (UO's).

As universidades públicas enquadram-se como UO, vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), que é um órgão setorial. Às UO's compete o “agrupamento de serviços subordinados ao mesmo órgão ou repartição (...)” sendo “responsáveis pela análise da programação, pela estimativa das receitas próprias e vinculadas, pela qualificação e quantificação da proposta e pelo respectivo encaminhamento desta proposta a sua Setorial” (MILIONI; BEHR; GOULARTE, 2014, p. 7).

Para subsidiar as instituições na elaboração desses documentos a Secretaria de Orçamento Federal (SOF) edita anualmente o Manual Técnico do Orçamento (MTO), que apresenta as diretrizes para a elaboração do orçamento desde o planejamento inicial até a apresentação do projeto de lei que será entregue para aprovação pelo Congresso Nacional.

De acordo com este Manual cabe às unidades orçamentárias (UO's) a “coordenação do processo de elaboração da proposta orçamentária no seu âmbito de atuação, integrando e articulando o trabalho das suas unidades administrativas, tendo em vista a consistência da programação de sua unidade” e competem-lhe ainda o

estabelecimento de diretrizes no âmbito da UO para elaboração da proposta e alterações orçamentárias; [...] formalização, ao órgão setorial, da proposta de alteração da estrutura programática sob a responsabilidade de suas unidades administrativas; [...] análise e validação das propostas orçamentárias das unidades administrativas; e consolidação e formalização de sua proposta orçamentária. (BRASIL, 2017a. p. 12).

Segundo Santos Filho e Oliveira (2017); Milioni; Behr e Goularte (2014) e o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2017a), a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) no âmbito das IFES (Instituições Federais de Ensino Superior), após aprovação no Congresso Nacional, obedece ao seguinte trâmite:

1. O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) define os recursos orçamentários destinados ao órgão setorial Ministério da Educação (MEC), que por sua vez, distribui esses recursos entre as unidades orçamentárias (UO) sob sua administração (63 IFES);
2. A Secretaria de Orçamento Federal (SOF) – libera os dados financeiros para cada instituição (UO) conforme os cálculos estabelecidos na Matriz de Orçamento de Custeio e Capital (Matriz Andifes OCC) que leva em conta, de acordo com o que estabelece o Decreto nº 7.233/2010, dados como quantidade de matrículas e de formandos na graduação e pós-graduação; produção intelectual do corpo docente e discente a nível nacional e internacional; registro de patentes, entre outros resultados;
3. O MEC faz o lançamento dos dados financeiros liberados pela SOF no Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle do Ministério da Educação (SIMEC);
4. No âmbito das IFES a Pró-Reitoria de Planejamento recebe do MEC os dados financeiros e elabora uma proposta de orçamento para aprovação pela administração superior;
5. A Administração Superior aprova o orçamento da instituição;

6. O orçamento é encaminhado à SOF e MEC para elaboração e publicação da Lei Orçamentária Anual (LOA).
7. As UO's estão autorizadas a executar o orçamento, conforme a liberação de recursos pelo Governo Federal.

Após aprovação e publicação da LOA cabe a cada UO elaborar o detalhamento da execução orçamentária, evidenciando a aplicação dos recursos de acordo com as prioridades, metas e objetivos definidos em consonância com os programas do Governo Federal e o PDI da instituição.

3.1.1 A estrutura e composição do orçamento público brasileiro

Apresenta-se a seguir a composição e estrutura do orçamento público brasileiro e seus elementos, para melhor entendimento dos elementos que o compõem a fim de identificar a ocorrência da sua vinculação ao planejamento.

A elaboração do orçamento obedece às determinações do Plano Plurianual (PPA), um “instrumento de planejamento governamental que define diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para o período de quatro anos, com o propósito de viabilizar a implementação e a gestão das políticas públicas.” O PPA orienta a elaboração do orçamento com base nos objetivos e ações orçamentárias, realizando assim “a vinculação entre o Plano e o Orçamento[...].” (BRASIL, 2015b).

De acordo com o Manual Técnico do Orçamento 2018 (MTO 2018), elaborado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), o processo orçamentário é definido a partir dos programas de trabalho (PPA), que refletem as políticas públicas à qual o recurso estará vinculado, seus objetivos, produtos, ações e demais informações necessárias para sua implementação (BRASIL, 2017a).

Segundo o MTO 2018 os programas de trabalho devem apresentar informações de natureza qualitativa e quantitativa. As informações qualitativas são representadas pelos dados que “caracterizam o ato de orçar” (BRASIL, 2017a, p. 32). As informações quantitativas apresentam em termos numéricos os bens e serviços que deverão ser entregues e o valor que deverá ser alocado para sua implementação. Por exemplo: As informações qualitativas estão presentes nas definições de: ESFERA – ÓRGÃO – UNIDADE ORÇAMENTÁRIA – FUNÇÃO e SUBFUNÇÃO. E as informações quantitativas estão definidas nos

PROGRAMAS – AÇÕES – SUBTÍTULOS – DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA e FONTE DE RECURSOS.

Das informações qualitativas

No que diz respeito ao item ESFERAS, estas compreendem a subdivisão do orçamento em: orçamento fiscal, orçamento da seguridade social e orçamento de investimentos das empresas estatais¹⁷.

As informações sobre ÓRGÃO e UNIDADE ORÇAMENTÁRIA (UO) revelam, como órgão máximo no âmbito das universidades públicas, o Ministério da Educação (MEC - código 26000), chamado de ‘órgão setorial’ na hierarquia do orçamento, e a Fundação Universidade Federal do Piauí, designada como Unidade Orçamentária (código 26279), subordinada ao MEC. As UO’s não integram o Sistema de Planejamento e Orçamento, mas seguem as determinações do MEC e atuam na “coordenação do processo de elaboração da proposta orçamentária no seu âmbito de atuação, integrando e articulando o trabalho das suas unidades administrativas [...]” (BRASIL, 2017a, p. 12).

A FUNÇÃO representa a “competência institucional do órgão de acordo com o ministério ao qual esteja vinculada” e a SUBFUNÇÃO compreende a “natureza da ação governamental” (BRASIL, 2017a, p. 35, 36). Ao MEC compreende a função “Educação”. As subfunções podem ser: Ensino Básico, Ensino Profissional, Ensino Superior, Difusão do Conhecimento Científico e Tecnológico, dentre outras.

Das informações quantitativas

As informações quantitativas mostram que os PROGRAMAS são aqueles definidos no PPA, objetivando a realização de seus objetivos estratégicos (o tema principal da política pública à qual está relacionado) e as AÇÕES ORÇAMENTÁRIAS são o resultado final dos programas, representados pelos bens e serviços entregues à sociedade na forma de atividade, projeto ou operação especial. Como exemplo pode-se mencionar o Programa “2080 - Educação de qualidade para todos” que contempla, dentre outras, a ação orçamentária “0487 - Concessão de Bolsas de Estudos no Ensino Superior”.

Neste programa a função é a “Educação” e a subfunção é “Ensino Superior”. O produto final (bem/serviço) desta ação são as

17 Conforme disponível em: < <https://www12.senado.leg.br/orcamento/glossario/esfera-orcamentaria>>.

bolsas de estudos e recursos aos programas de pós-graduação e/ou a projetos aprovados pela CAPES, bem como concessão de bolsas de estudo individuais no país e no exterior, auxílio à participação em eventos no exterior e pagamento de despesas de custeio vinculadas a bolsas concedidas, inclusive no âmbito projetos de pesquisa realizadas por intermédio de cooperação internacional (BRASIL, 2016. p. 5).

O campo SUBTÍTULO compreende “identificar a localização física da ação orçamentária” e tem por objetivo a “adequada localização do gasto” (BRASIL, 2017a, p. 51). A DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA abrange o valor total do recurso financeiro destinado à implementação da ação e a FONTE DE RECURSOS representa a origem dos recursos: “De onde virão os recursos para realizar a despesa?” (BRASIL, 2017a, p. 33).

O PPA 2016-2019 contempla 54 programas temáticos, distribuídos nas seguintes áreas temáticas: Social e Segurança Pública; Infraestrutura; Desenvolvimento Produtivo e Ambiental e Temas Especiais. Assim, o programa Educação de Qualidade para Todos está inserido dentre os programas da área Social e Segurança Pública e contempla 868 ações orçamentárias, divididas entre operações especiais, atividades e projetos. O PPA estabelece com um dos objetivos para o programa Educação de Qualidade para Todos:

Ampliar o acesso à educação superior de qualidade, na graduação e na pósgraduação, contemplando as especificidades da diversidade e da inclusão e a aprendizagem ao longo da vida, fortalecendo a ciência, a tecnologia e a inovação, apoiando atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como aperfeiçoando as atividades de avaliação, supervisão e regulação, e considerando as metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação 2014-2024. (BRASIL, 2016b).

As ações deste Programa estão alocadas no Orçamento Fiscal (Esfera 10) e Orçamento da Seguridade Social (Esfera 20) e nele são contempladas as funções: Educação, Assistência Social, Administração e Gestão Ambiental e as subfunções atendidas são: Ensino Superior; Educação Infantil; Educação de Jovens e Adultos; Alimentação e Nutrição; Transferências para a Educação Básica; Educação Básica; Assistência Hospitalar e Ambulatorial; Ensino Profissional; Administração Financeira; Difusão do Conhecimento Científico e Tecnológico e Formação de Recursos Humanos.

Quando da elaboração da LDO, o governo estabelece as metas e prioridades para o ano seguinte. Desta forma, para a LDO 2018 foi estabelecido que “a alocação de recursos na área de Educação terá por objetivo, no Projeto e na Lei Orçamentária de 2018, o cumprimento das metas previstas no Plano Nacional de Educação” (BRASIL, 2017b, p. 18). Fica claro a intrínseca relação entre as leis orçamentárias e os planos estratégicos, seja o PPA, o PNE, o PDI ou outro que tenha como objetivo a melhoria da administração pública.

Reforçando os aspectos legais que orientam sobre a vinculação entre o orçamento e o planejamento, o Ministério da Educação (MEC) disponibiliza no sítio eletrônico <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>> o documento “INSTRUÇÕES PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL” cuja finalidade é servir como “roteiro de apoio às Instituições, com o propósito de subsidiar a construção de seu Plano de Desenvolvimento Institucional” e em cumprimento dos dispositivos legais que regem o tema. Neste documento, o eixo temático “Aspectos Financeiros e Orçamentários” determina às instituições a apresentação de demonstrativo de sua “sustentabilidade financeira, **incluindo os programas de expansão previstos no PDI:** Estratégia de gestão econômico-financeira; Planos de investimentos; Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos)” (BRASIL, 2006b, p. 4. Grifo nosso). Evidencia-se assim a obrigatoriedade de vinculação entre o PDI e o orçamento.

Tendo comprovado a exigência legal e necessidade de promover a compatibilização entre o orçamento e o planejamento no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) para melhor cumprimento das políticas públicas estabelecidas pelo Governo Federal, serão apresentados a seguir dados sobre a prática verificada na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, que realiza a vinculação explícita entre esses dois instrumentos gerenciais e foi tomada como referência na elaboração deste estudo.

3.2 O PDI e o orçamento na UNESP

A Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) disponibiliza seu PDI no site institucional <https://ape.unesp.br/pdi/execucao/lista_programas_execucao.php> de forma muito clara, transparente e acessível a qualquer pessoa, contemplando inclusive o acompanhamento da execução orçamentária.

As Ações para o Planejamento, Finanças e Infraestrutura representam uma das sete dimensões presentes no PDI da UNESP e nela a IES propõe “vincular a liberação de recursos para obras e infraestrutura nos Planos de Desenvolvimento das Unidades Universitárias (PDU)” (UNESP, 2016, p. 21).

Ao apresentar o fluxograma do seu sistema de planejamento a instituição confirma a execução de “Proposta orçamentária com a viabilização e compatibilização das metas” e de acordo com um dos princípios básicos do Plano Plurianual (PPA), que consiste na “integração

do planejamento e do orçamento” e na gestão por resultados (UNESP, 2009 p. 26). Desta forma confirma-se a clara preocupação com a vinculação entre o planejamento e o orçamento, considerada essencial para a garantia de recursos para execução das propostas estratégicas.

O PDI da UNESP está disponível em página dedicada exclusivamente ao assunto e permite a qualquer usuário a consulta às informações sobre a execução de cada programa (Disponível em: <<https://ape.unesp.br/pdi/execucao/index.php>>). A consulta pode ser feita por ano (desde 2010 até 2018); por dimensão (conforme exige o MEC); por programas, ações, metas, indicadores, etc.

A figura 1 mostra a página dedicada ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UNESP. Nela estão apresentados os campos:

- Programa – lista os diversos programas estratégicos, conforme o ano selecionado;
- Selecione a Ação – exhibe as diversas ações propostas para o programa selecionado;
- Meta, Estratégia e ação – para cada ação selecionada no item acima;
- Forma de implementação da estratégia – são as atividades que serão executadas para atingir a meta;
- Horizonte temporal – corresponde ao cronograma de execução;
- Indicadores – apresenta as entregas finais do programa com base no objetivo estabelecido para a ação.
- Orçamento previsto – total de recursos financeiros reservados no orçamento para execução da ação, e
- Orçamento atual – saldo orçamentário de acordo com a execução já realizada.

Figura 1 - Página do site do PDI da UNESP

PDI 2010	PDI 2011	PDI 2012	PDI 2013	PDI 2014	PDI 2015	PDI 2016	PDI 2017	PDI 2018
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Selecione o Programa: FORTALECIMENTO DA GESTÃO DE PROJETOS

Selecione a Ação: 1 - Apoio para o desenvolvimento de pesquisas da UNESP

Ação atual: 1 - Apoio para o desenvolvimento de pesquisas da UNESP

Nº: 1

Meta: Implementar, manter e avaliar continuamente ações que permitam estimular e melhorar as atividades de pesquisa na Unesp, bem como melhorar a captação de recursos financeiros em âmbito nacional e internacional.

Estratégia e Ação: - Criação do Escritórios de Gestão de Projetos em Pesquisa e Inovação O escritório será o responsável pela gestão de grandes projetos de pesquisa e inovação junto às empresas públicas, agências reguladoras do governo nacional e às empresas de capital privado. O escritório deve fornecer orientação e capacitação institucional para o aumento da competitividade na captação de recursos. Também, servirá de apoio aos escritórios de pesquisa e extensão localizados nas diferentes unidades universitárias da UNESP. TRANSVERSALIDADE: AUIN, AREX, AJ e PROPEG

Forma de Implementação: -Montagem física do escritório. -Pagamento de auxílio par 2 servidores R\$ 1500,00/mês por 12 meses

Horizonte Temporal (meses): 12 meses

Indicadores: -Aumentar em 5% o numero de publicações em periódicos internacionais e em 3% o numero de artigos publicados nos top 10 Journals (base em dados historicos no Scival) -Aumento no Field-Weighted Citation Impact das publicações da UNESP de 0. 87% para 1.0 % (dados obtidos no Scival com base no ano de 2017) -Aumento em 3% daS publicações em colaboração internacional) (dados obtidos no Scival com base no ano de 2017) -Aumento em 10% na submissão e aprovação de projetos de pesquisa da Unesp em agências de fomento nacionais e internacionais -Interação com setor produtivo

Orçamento Previsto: R\$ 218.000,00

Orçamento Atual: R\$ 218.000,00

Programas
Execução
Dimensões
Objetivos
Indicadores
Ações
Metas

Fonte: https://ape.unesp.br/pdi/execucao/lista_metas_programa.php

No lado direito da imagem apresentam-se os links para o detalhamento por:

- Programa – apresenta cada um dos programas em execução; área e gestor responsável por sua execução; gráfico e percentual de execução orçamentária realizada.
- Execução – detalhamento completo sobre a execução do programa.
- Dimensões – informa a(s) dimensão(ões) contemplada(s) para cada programa selecionado.
- Objetivos – informa o(s) objetivo(s) pretendidos conforme o programa selecionado.
- Indicadores – apresenta o(s) indicador(es) e índice(s) de desempenho do programa, representando as entregas finais dos programas.
- Ações – indica os objetivos e gestores responsáveis por cada ação proposta.
- Metas – apresenta a(s) meta(s) para cada ação proposta.

Há que se considerar que as regras orçamentárias a que a Unesp está subordinada são diferentes das universidades federais, mas esta obedece também às determinações de uma Lei Orçamentária Estadual e demais regras da lei orçamentária, pois conforme consta no sítio

eletrônico da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, a elaboração da lei orçamentária “[...] deve ser compatível com a Constituição Federal, Constituição Estadual, Lei Complementar n.º 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), Plano Plurianual e Lei de Diretrizes Orçamentárias” e ainda “O Orçamento do Estado segue os preceitos técnico-formais estabelecidos na Lei n.º 4.320, de 17 de março de 1964 [...]” (SÃO PAULO, 2018).

Para melhor visualizar o orçamento da UNESP buscou-se a Proposta Orçamentária do Governo do Estado de São Paulo para 2018, que apresentou em seu Projeto de Lei nº 902 de 29/09/2017, à página 427 (numeração 134), a previsão orçamentária para a Unesp referente ao exercício de 2018 (Figura 2).

Figura 2 - Proposta Orçamentária 2018 – Governo do Estado de São Paulo

Proposta Orçamentária 2018		Governo do Estado de São Paulo					
ÓRGÃO: 10000 - SEC.DESENV.ECON.CIÊNCIA,TECNOLOGIA E INOVAÇÃO UNIDADE: 10061 - UNIV.EST."JÚLIO DE MESQUITA FILHO"- UNESP ESFERA: ORÇAMENTO FISCAL		Valores em R\$ 1,00 2.628.133.672					
RESUMO DA UNIDADE ORÇAMENTÁRA							
PROGRAMA							
0100 - APOIO ADMINISTRATIVO		1.191.612.405					
1039 - PROGRAMA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA		672.000					
1043 - ENSINO PÚBLICO SUPERIOR		1.435.849.267					
FUNÇÃO							
12 - EDUCAÇÃO		2.628.133.672					
SUBFUNÇÃO							
122 - ADMINISTRAÇÃO GERAL		1.191.612.405					
363 - ENSINO PROFISSIONAL		672.000					
364 - ENSINO SUPERIOR		1.392.102.438					
392 - DIFUSÃO CULTURAL		43.746.831					
MODALIDADE DE APLICAÇÃO							
050 - TRANSF. A INST.PRIVADAS SEM FINS LUCRATIVOS		32.590.000					
090 - APLICAÇÕES DIRETAS		1.881.728.573					
091 - OPERAÇÃO INTRAÓRGÃOS ORÇ.FISCAL E SEGURIDADE		713.815.099					
FONTE DE RECURSO	PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	JUROS E ENCARGOS DA DÍVIDA	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	INVESTIMENTOS	INVERSÕES FINANCEIRAS	AMORTIZAÇÃO DA DÍVIDA	TOTAL
TESOURO DO ESTADO	2.009.286.457		321.271.165				2.330.557.622
PRÓPRIOS	153.455.674		115.800.375	1			269.256.050
VINCULADOS FEDERAIS			18.340.000	9.980.000			28.320.000
TOTAL	2.162.742.131		455.411.540	9.980.001			2.628.133.672

Inclui valores referentes a transferência intragovernamental.

Fonte: Projeto de Lei nº 902/2017 – Governo do Estado de São Paulo.

A partir deste documento legal e confrontando-o à Proposta Orçamentária da Unesp para 2018, aparece o detalhamento da aplicação desses recursos e a previsão para a execução das ações do PDI (Figuras 3 e 4):

Figura 3 - Proposta Orçamentária UNESP 2018

As despesas orçadas para o exercício de 2018 estão alocadas por grupos da seguinte forma:

GRUPO DE DESPESA	Recursos do Tesouro		Rec.Vinc. Federal	Recursos Próprios	Total Geral Valor
	Valor	Part. %			
Pessoal e Reflexos	2.021.327.070	86,7%	0	161.256.050	2.182.583.120
Desp. Custeio	288.730.552	12,4%	15.000.000	96.000.000	399.730.552
Investimentos	1.000.000	0,0%	13.320.000	0	14.320.000
Desp. Dívida	0	0,0%	0	0	0
Sent. Judiciais	8.500.000	0,4%	0	0	8.500.000
Sub - Total	2.319.557.622	99,5%	28.320.000	257.256.050	2.605.133.672
Programas do PDI	8.000.000	0,4%	0	12.000.000	20.000.000
Reserva técnica	3.000.000	0,1%	0	0	3.000.000
Total Geral	2.330.557.622	100%	28.320.000	269.256.050	2.628.133.672

Fonte: https://ape.unesp.br/propeg/pdf/pdf_siteape/PO2018.pdf

Figura 4 - Proposta de Distribuição Orçamentária da Unesp para 2018

PROPOSTA DE DISTRIBUIÇÃO ORÇAMENTÁRIA DE 2018¹

Despesas/Programas	DESPESAS ORÇADAS POR FONTE DE RECURSOS				
	VALORES EXPRESSOS EM R\$1,00				
	TESOURO	CONVÊNIO	REC. PRÓPRIA ²	OP. CRÉDITO	TOTAL
- Materiais, Peças e Acessórios	5.000.000,00	0,00	0,00	0,00	5.000.000,00
- Outros Materiais de Consumo	7.800.000,00	0,00	0,00	0,00	7.800.000,00
- Diárias	6.000.000,00	0,00	0,00	0,00	6.000.000,00
- Outros Serviços e Encargos	11.910.552,00	15.000.000,00	6.000.000,00	0,00	32.910.552,00
2.5 Programa Fundações	25.500.000,00	0,00	0,00	0,00	25.500.000,00
- FUNDUNESP	21.500.000,00	0,00	0,00	0,00	21.500.000,00
- FEU (Editora da Unesp)	4.000.000,00	0,00	0,00	0,00	4.000.000,00
3. INVESTIMENTOS	1.000.000,00	13.320.000,00	0,00	0,00	14.320.000,00
- Obras e Reformas	1.000.000,00	0,00	0,00	0,00	1.000.000,00
- Veículos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Equipamentos e material permanente.	0,00	13.320.000,00	0,00	0,00	13.320.000,00
4. DÍVIDA CONTRATADA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. SENTENÇAS JUDICIAIS	8.500.000,00	0,00	0,00	0,00	8.500.000,00
- Sentenças Judiciais ⁵	8.500.000,00	0,00	0,00	0,00	8.500.000,00
6. PROGRAMAS INSTITUCIONAIS (PDI)⁶	8.000.000,00	0,00	12.000.000,00	0,00	20.000.000,00
7. RESERVA DE CONTINGÊNCIA	3.000.000,00	0,00	0,00	0,00	3.000.000,00
8. TOTAL GERAL DO ORÇAMENTO DE 2018⁷	2.330.557.622,00	28.320.000,00	269.256.050,00	0,00	2.628.133.672,00

Notas:

¹ PROJETO DE LEI Nº902, de 29/09/2017

² Pessoal e Reflexos: base de projeção folha de setembro (pagamento em outubro). Valor de R\$167,8 milhões. Constam 300 professores substitutos, na folha de pagamento.

³ Vale alimentação de R\$850,00 (9.313 beneficiados ao longo do ano) : doze meses de recebimento.

⁴ Programa coordenado pela COP- Coordenadoria Permanência Estudantil. Estão inclusos: BAAE I, subsídio alimentação e auxílio aluguel para o SRVEP (Sistema de Reserva de Vagas para Educação Básica).

⁵ cumprimento de decisões judiciais de acordo com a CF, Art 100, § 3º (valor total de R\$7.153.582,00). Inclusão de dotação orçamentária de R\$1.346.418,00 para RPV,s

⁶ Plano de Desenvolvimento Institucional - 20 programas.

⁷ A receita própria (fonte 4) prevista no projeto de lei é decorrência do arrecadado no ano anterior.

Fonte: https://ape.unesp.br/propeg/pdf/pdf_siteape/PO2018.pdf

Assim, as análises dos instrumentos institucionais com vistas à comprovação da existência de vinculação **explícita** entre os dois documentos, conforme encontrado nos documentos da UNESP, mostram que:

- **No PDI** as propostas estão vinculadas às diretrizes do MEC para elaboração do PDI e apresentam: a) a dimensão à qual está relacionada (podendo ser mais de uma dimensão por programa); o programa estratégico institucional; as ações relacionadas a este programa, o orçamento total destinado ao programa; o orçamento destinado à ação (saldo inicial e final), os gestores responsáveis pelo programa.
- **No orçamento** verificou-se o registro de reserva orçamentária exclusiva para execução dos programas do PDI, representando pouco mais de 0,75% do total do orçamento da instituição.

Diante do exposto comprova-se que a Unesp procura cumprir adequadamente as determinações do MEC, segundo o qual o PDI:

consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as **estratégias** para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o **cronograma** e a **metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações** do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o **orçamento**. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais **indicadores de desempenho**, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI). (BRASIL, 2018. Grifo nosso).

Tendo como referência o PDI da UNESP acima apresentado, este estudo foi direcionado à busca por evidências da vinculação entre o PDI e o orçamento nas IFES/NE para, em seguida, apresentar o resultado da pesquisa relacionada à UFPI.

3.3 Análise da vinculação entre o PDI e orçamento das IFES/NE

De acordo com informações disponíveis no site da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes),¹⁸ o Brasil conta com 63 universidades federais em funcionamento. Na região Nordeste estão instaladas 18 dessas universidades, representando 28,57% do total, atrás somente da região Sudeste, que conta com 19 universidades (30,15% do total). A UFPI é uma dessas instituições e, devido à

18 Disponível em: <<http://www.andifes.org.br/institucional/a-andifes/>>.

proximidade geográfica e significativa correspondência com a realidade institucional da UFPI, optou-se por delimitar o universo desta pesquisa às Universidades Federais instaladas na Região Nordeste (IFES/NE). A delimitação temporal pautou-se pela disponibilidade das informações no site das instituições pesquisadas, a fim de verificar se as mesmas cumprem as recomendações da Lei de Responsabilidade Fiscal com relação à prática da divulgação acessível e em meio eletrônico e à Lei de Acesso à Informação (12527/11), no seu Artigo 3º:

Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:

I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;

II - **divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;**

III - **utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;**

IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;

V - desenvolvimento do controle social da administração pública.

(BRASIL, 2011. Grifo nosso).

O ponto de partida para a realização da análise foi a busca de informações no sítio eletrônico das seguintes universidades federais:

1. UFAL – Universidade Federal de Alagoas
2. UFBA – Universidade Federal da Bahia
3. UFOB – Universidade Federal do Oeste da Bahia
4. UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
5. UFSB – Universidade Federal do Sul da Bahia
6. UFC – Universidade Federal do Ceará
7. UFCA – Universidade Federal do Cariri
8. UNILAB – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
9. UFMA – Universidade Federal do Maranhão
10. UFCG – Universidade Federal de Campina Grande
11. UFPB – Universidade Federal da Paraíba
12. UFPE – Universidade Federal de Pernambuco
13. UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco
14. UNIVASF – Universidade Federal do Vale do São Francisco
15. UFPI – Universidade Federal do Piauí (será apresentada no Capítulo 4)
16. UFERSA – Universidade Federal Rural do Semi-Árido

17. UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

18. UFS – Universidade Federal de Sergipe

O processo de obtenção das informações e dados da IFES/NE foi complementado com uma mensagem eletrônica enviada por e-mail às 18 universidades no dia 16/05/2018, solicitando o envio dos arquivos do PDI, orçamento e relatório de gestão (Anexo A). Retornaram a mensagem as seguintes universidades: UFOB, UFERSA, UFAL, UNILAB, UFPE e UNIVASF. Os arquivos compartilhados por estas universidades corresponderam aos que estavam disponíveis nos respectivos sites institucionais e a Universidade Federal do Oeste da Bahia confirmou que o seu PDI está em processo de elaboração. Vale ressaltar o interesse e solidariedade dos responsáveis pelo envio dos documentos com o resultado da pesquisa.

Para padronizar o tipo de abordagem feita às IFES (site e e-mail), em 29/05/2018 também foi enviada uma mensagem eletrônica à UNESP via e-mail <pdi@unesp.br> (Anexo B)¹⁹. A mensagem foi respondida na mesma data pela Comissão responsável pelo PDI da UNESP, confirmando a disponibilidade dos documentos no sítio eletrônico da instituição e convidando-nos a participar da avaliação do atual PDI, via formulário *on line*. Em sua mensagem a UNESP mostrou-se receptiva a receber críticas que possam contribuir para a melhoria de seu PDI e manifestou interesse em conhecer os resultados desta pesquisa.

Objetivando a obtenção de uma melhor qualidade dos dados e o máximo de certeza quanto à vinculação (explícita, preferencialmente) entre o PDI e o orçamento, foram pesquisados também os orçamentos e os relatórios de gestão destas universidades. A pesquisa teve como recorte temporal os dados conforme detalhado no quadro 1.

19 A transcrição das mensagens eletrônicas teve por objetivo tanto esclarecer o modo como as instituições foram abordadas, quanto comprovar o grau de envolvimento com os canais de comunicação e com o público externo, a fim de verificar o atendimento à política de acesso a informação e transparência administrativa.

Quadro 1- Documentos das Universidades Federais do Nordeste do Brasil

UNIVERSIDADE	PDI	ORÇAMENTO	RELAT. GESTÃO
UFAL	2013-2017	2017	2016
UFBA	2018-2022	LOA 2015	2016
UFOB	Em elaboração	2017/2018	2016
UFRB	2015-2019	RESUMO 2017	2017
UFSB	Em elaboração	LOA 2018	2017
UFC	2018-2022	Não disponível	2017
UFCA	2016-2020	LOA 2017	2016
UNILAB	2016-2021	Não disponível	2016
UFMA	2017-2021	2017	2016
UFCE	2014-2019	Não disponível	2016
UFPB	2014-2018	Não disponível	2016
UFPE	2014-2018	LOA 2017/2018	2016
UFRPE	2013-2020	Não disponível	2016
UNIVASF	2016-2025	Não disponível	2016
UFPI	2015-2019	2017/2018	2016
UFERSA	2015-2019	LOA 2017/2018	2016
UFRN	2010-2019	2017	2017
UFS	2016-2020	Não disponível	2016

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, no que se refere à busca desta pesquisa, a vinculação entre o PDI e o orçamento deve atender, pelo menos, aos seguintes requisitos:

NO PDI

- Indicação dos programas institucionais definidos pela gestão e as ações previstas para cada um deles;
- Metas, estratégias de ação e formas de implementação das ações propostas;
- Cronograma de execução;
- Indicadores de desempenho e,
- Alocação de recursos financeiros para a implementação das ações.

NO ORÇAMENTO

- A Proposta Orçamentária deverá indicar a reserva de recursos financeiros para execução do PDI e,
- Os recursos alocados ao PDI devem estar detalhados por programa ou projeto estratégico.

3.3.1 Procedimentos realizados

A leitura dos documentos institucionais PDI, orçamento e relatório de gestão das IFES foi realizada utilizando-se o recurso “pesquisar” disponível no programa Adobe Reader® e aplicando-se a busca pelos termos “orçamento”, “PDI”, “vinculação”, “compatibilização” e “execução”, de forma a agilizar a leitura e atribuir confiabilidade na busca por evidências da conexão entre esses documentos. As pesquisas foram realizadas no mês de maio/2018 no site institucional de cada IFES.

A seguir será apresentado o resultado da análise realizada nos documentos institucionais das IFES/NE a fim de validar a primeira hipótese deste estudo.

1 – UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL

A UFAL disponibiliza em seu site institucional o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI relativo ao período 2013-2017. Entretanto, este documento não faz referência à vinculação com o orçamento para execução das diretrizes, objetivos, metas, estratégias e ações nele declarados. A UFAL foi uma das IES que respondeu ao e-mail que solicitava informações a respeito do seu PDI. Em resposta afirma que o atual PDI passa por uma reformulação.

O orçamento disponível no site da UFAL refere-se ao exercício 2017 e apresenta a execução orçamentária por ação programática, de acordo com a LOA, sem mencionar o PDI. E o Relatório de Gestão 2016 obtido no site indica que “O plano de gestão estará vinculado ao PDI em vigência” atendendo às recomendações do Tribunal de Contas da União -TCU

(UFAL, 2016. p. 295). Porém, o orçamento não consta na relação dos “documentos que serviram de base para a construção do PDI 2013-2017” (UFAL, 2016. p. 122).

2 – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA

O PDI 2018-2022 da UFBA, disponível no site institucional, menciona no “Objetivo Estratégico 6 – Eixo Recursos” a “programação físico-orçamentária anual articulados com processos de auto-avaliação em consonância com o PDI...” (UFBA, 2017, p. 69). Todavia, não foram encontrados outros registros sobre recursos orçamentários neste documento.

A informação sobre o orçamento disponibilizado no site desta instituição refere-se ao exercício financeiro de 2015 e apresenta o quadro sínteses da execução orçamentária de acordo com a LOA, sem fazer referência ao PDI.

O Relatório de Gestão, disponível também no site, refere-se ao ano de 2016 e aponta o PDI como “base para planos de trabalho em todos os níveis da administração” (UFBA, 2016, p. 48), contudo não apresenta dados ou informações que confirmem a vinculação entre o orçamento e o PDI.

3 – UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA – UFOB

Uma das mais novas universidades brasileiras, a UFOB foi criada em junho de 2013. De acordo com as informações no seu site, o PDI está em elaboração desde maio/2015 e não encontra-se concluído. Essa informação foi confirmada no e-mail em resposta à nossa solicitação (Anexo A).

O orçamento está disponível na página da instituição, na aba Transparência (informação confirmada no e-mail que nos foi enviado), e apresenta informações desde 2014 até 2018, relacionadas por grupo de despesa: custeio, investimentos e pessoal e encargos, e por elemento de despesas, sem apresentar referência às ações do PDI.

No Relatório de Gestão 2017, também disponível no site institucional, a instituição declara que “[...] embora não possua formalmente o Planejamento Estratégico, a UFOB atua com base nos princípios que norteiam tal planejamento [...]” e ressalta que “Todos os planos de desenvolvimento da UFOB, ora em elaboração, nas diversas dimensões do ensino superior, se articulam aos grandes planos e marcos nacionais de políticas para a educação pública”, tais como a LDB, o PNE e o PPA 2016-2019 (UFOB, 2017, p. 37).

4 – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA - UFRB

O PDI da UFRB não é encontrado facilmente no site da instituição. É por meio de consulta no sistema de busca Google®, com o texto “PDI UFRB”, que é possível ter acesso ao documento publicado na página da Secretaria dos Órgãos Colegiados (SOC) da instituição (Disponível em: <<https://ufrb.edu.br/soc/pdi>>) e não na página da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), como estão nas demais IFES.

No PDI 2015-2019 da UFRB, acessado na página da Secretaria dos Órgãos Colegiados (SOC), consta que “A universidade buscará garantir recursos para a execução das ações estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015-2019” (UFRB, 2014, p. 81). O site indica que essa instituição conta com uma Coordenadoria de Orçamento e Desenvolvimento Institucional (CODIN) que tem como atribuições “desenvolver ações para a distribuição e controle dos recursos orçamentários [...] de acordo com as diretrizes traçadas nos planos estratégicos institucionais” (Informação disponível em: <ufrb.edu.br/proplan/estrutura/teste>). Não há outro tipo de referência com relação ao PDI e ao orçamento.

Dificuldade de acesso semelhante ao PDI se constata na busca pelo orçamento no site da instituição. É na página da PROPLAN que encontra-se o submenu: UFRB em números – 2017, onde são disponibilizados os dados mais recentes relativos a: área construída; ensino de graduação; ensino de pós-graduação; extensão; gestão administrativa, pesquisa e pessoal.

Para o eixo gestão administrativa o documento apresenta as “Ações (Projeto/ Atividades/Operação especial)” e os recursos previstos e realizados, sem qualquer referência às propostas do PDI. Na mesma página, aba “Documentos”, encontram-se os: relatórios de gestão (2006 a 2017); PPA (2004-2007; 2008-2011); PDI (primeira etapa 2007); nota técnica; LOA (2006 a 2009); LDO (2006 a 2010) e Indicadores de gestão (2015 a 2017). A busca no Google® pelo orçamento 2017 da UFRB é encontrada no link <https://ufrb.edu.br/portal/images/documentos/.../resumo_orcamento_ufrb_2017.pdf>, sem identificação da vinculação das ações orçamentárias com o PDI.

O Relatório de Gestão 2017 da UFRB, disponível no seu site, indica que, para o PDI 2015-2019, a instituição procurou “adequar-se aos objetivos traçados nos Programas Temáticos 2080 - Educação de Qualidade para Todos e do 2109 - Programa de Gestão e Manutenção do Ministério da Educação” (UFRB, 2018, p. 43) e que “Os planos orçamentários estabelecidos no exercício são exemplo de instrumentos que visam atender os objetivos definidos no PDI, de modo que a execução financeira concorra para o alcance do planejado” (p. 44). Além disso aponta para a execução das ações previstas no PDI com

relação à “Implantação dos módulos de Graduação e Pós do SIG” (p. 95), contudo não existe referência à vinculação entre o orçamento e o PDI na execução de suas ações.

5 – UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA - UFSB

De acordo com o site da instituição o PDI da UFSB está em processo de elaboração desde setembro/2016. O documento “Projeto para elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2021” menciona que o PDI “deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção da qualidade e, quando pertinente, o orçamento.” (UFSB, 2017, p.2).

No início desta pesquisa o orçamento não estava disponível no site da instituição, mas ao fazer uma nova busca em 05/09/2018 verificou-se que o site foi atualizado em 27/06/2018)²⁰. Na nova página dedicada ao orçamento a UFSB informa as atribuições do Setor de Orçamento, disponibiliza a Lei Orçamentária desde 2014 até 2018, os relatórios de execução orçamentária/financeira de 2017 e 2018 e o Relatório das Receitas Arrecadadas (atualizado em 30/06/2018), mas em nenhum desses documentos foram encontradas evidências de vinculação com o PDI.

O relatório de gestão do exercício de 2017 obtido no site institucional, no item 3.1.3 apresenta o PDI como “instrumento essencial para a gestão administrativa e acadêmica” (UFSB, 2018, p.26) e apresenta os dados sobre a execução das ações orçamentárias 14XQ, 4002, 8282 e 20RK, mas não deixa clara a vinculação entre PDI e orçamento.

6 – UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

No PDI 2018-2022 da UFC, obtido no site desta IFES, o orçamento é mencionado na descrição dos indicadores de alguns objetivos, sem fazer referência à vinculação entre o PDI e o orçamento. A instituição disponibiliza um Manual de Gestão Orçamentária²¹ e um Manual de Gestão Financeira²², mas estes documentos não mencionam o PDI.

O orçamento não está disponível no site da instituição. A busca pelo orçamento da UFC, tanto no site (www.ufc.br) quanto no Google®, apresentam como resultado algumas notícias a respeito da redução dos recursos e a forma como a IES está lidando com esta

20 Disponível em: <<http://www2.ufsb.edu.br/propa/dirplan/coordenacao-de-planejamento-e-orcamento/setor-de-orcamento/relatorios-de-execucao>>.

21 Disponível em: <<http://www.proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2017/03/manual-de-gestao-orcamentaria-29-07-2015.pdf>>.

22 Disponível em: <<http://www.proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2017/03/manual-de-gestao-financeira-29-07-2015.pdf>>.

situação, como a sua “capacidade de superar os obstáculos impostos pelo cenário econômico recessivo” e “racionalizar o uso dos recursos disponíveis, tendo em vista reduzir desperdícios e elevar a eficiência de seus resultados”²³, mas não mencionam o planejamento institucional ou estratégico como ferramenta de gestão ou vinculação ao orçamento.

O Relatório de Gestão 2017 está disponível no site e apresenta informações por segmento. No item Desempenho Financeiro e Informações Contábeis, item 6.1, menciona que a “utilização dos recursos segue as demandas da comunidade acadêmica, observando os planos de trabalho aprovados e o PDI da UFC” (UFC, 2018, p. 1). Entretanto, não existe demonstrativo de aplicação de recursos que comprove a vinculação entre o PDI e o orçamento.

7 – UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI – UFCA

O PDI 2016-2020 da UFCA, disponível no site da instituição, aponta que o orçamento está contemplado como uma das perspectivas definidas nos “Objetivos Estratégicos: OE 16 – página 50 – Gerir os recursos para implementar a estratégia”. Esta instituição utiliza a ferramenta BSC e a gestão por projetos, porém não especifica os investimentos e recursos destinados aos projetos e ao PDI.

No seu site essa IFES apresenta o orçamento no formato da LOA 2017: quadros de despesas e créditos orçamentários, sem qualquer referência ao PDI.

O Relatório de Gestão 2016, obtido no site da UFCA, define o PDI como o “mais importante instrumento de gestão resultante do planejamento estratégico institucional”, que contempla “quando pertinente, o orçamento.” (UFCA, 2017, p. 42). No Relatório de Gestão da UFCA consta que o PDI alinha-se ao PPA (2016-2019) no Eixo Temático “Educação de Qualidade para Todos” (p. 46), porém não foram localizados indícios da vinculação entre o PDI e a execução orçamentária.

Embora não tenham sido encontrados registros de vinculação explícita entre o PDI e o orçamento da UFCA, vale destacar a metodologia adotada por esta IES para seu planejamento estratégico, que é executado com base na gestão de projetos, em que propostas são selecionadas de acordo com seu alinhamento aos objetivos estratégicos da instituição.

De acordo com informações constantes no site da UFCA as “iniciativas estratégicas são temporárias e de grande magnitude que contribuem diretamente com um ou mais objetivos estratégicos”²⁴, formando um Portfólio de Projetos Estratégicos. A elaboração do

23 Disponível em: <<http://www.ufc.br/noticias/11710-na-ufc-e-tempo-de-crescer-e-honrar-compromissos>>.

24 Disponível em: <<https://www.ufca.edu.br/portal/pei/projetos-estrategicos>>.

portfólio é realizada por meio de oficinas e reuniões de avaliação com objetivo de eleger as propostas que atendam aos critérios e objetivos da IES. São três etapas: a primeira etapa consiste na “proposição de ideias de projetos” em que várias propostas “estruturadas em um modelo comum” são apresentadas à alta administração para avaliação e seleção. Na segunda etapa as propostas selecionadas apresentam o Termo de Abertura de Projetos (TAP) e uma equipe técnica avalia o impacto, os riscos e a complexidade de cada proposta para a organização. Em seguida é gerado o Portfólio de Projetos Estratégicos. A terceira e última etapa representa a aprovação dos TAP’s dos projetos que irão compor o Portfólio e passam pela validação da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento da UFCA, para corroborar a aplicação dos recursos orçamentários previstos no projeto.

O PDI UFCA 2016-2025 apresenta o Portfólio e os Termos de Abertura de Projeto, mas, como dito anteriormente, não há comprovação de vinculação explícita entre as propostas estratégicas e o orçamento, pois o campo “Orçamento (Previsões de investimentos e custeios)”, constante nos TAP’s aprovados, não mencionam recursos financeiros. As informações disponíveis são: “Os investimentos para reforma do espaço e alocação de mobiliário e equipamentos ocorrerão por captação de recursos em diferentes fontes externas.” “Gastos com promoção de até dois eventos para implantação e divulgação do Amplia”; “Um notebook; um data show; uma câmera/filmadora digital”; “Em 2016, os valores de capital para a Internacionalização da UFCA e do Núcleo do IsF somados foram respectivamente de: R\$ 12 mil + R\$ 15.525,00 = R\$ 27.525,00 (ação orçamentária 20GK e 8282)”.

8 – UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA - UNILAB

O PDI 2016-2021 da Unilab, obtido no site da instituição e por e-mail, propõe a descentralização orçamentária para o desenvolvimento da instituição, sem mencionar como é ou como será feita a execução orçamentária.

A Unilab adota a gestão por projetos tendo o PDI como base e sua execução sujeita a disponibilidade de recursos, de modo que “O PDI deverá orientar os investimentos” (UNILAB, [2016], p. 79).

O orçamento não encontra-se disponível no site da instituição. De acordo com informações disponíveis no site, a Unilab foi criada em 2010 e executa a gestão de recursos financeiros de forma diferenciada das demais IFES, pois ainda não está contemplada na Matriz de Orçamento de Custeio e Capital (OCC). Em resposta ao nosso pedido de documentos a Unilab enviou o link para acesso ao PDI e ao relatório de gestão, mas não

informou nada sobre a execução orçamentária. No e-mail em resposta ao pedido dos documentos institucionais a Unilab anexou o link para o PDI e os relatórios de gestão de 2016 e 2017, mas não mencionou o orçamento.

De acordo com o documento Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: Informações complementares ao PDI 2016-2021, publicado no seu site, a Unilab pretende “implementar uma matriz interna de distribuição orçamentária.” (p. 33) que “permitirá atender às prioridades definidas pela Gestão Superior no seu plano de ação, destinando recursos às atividades e investimentos prioritários para o desenvolvimento institucional” (UNILAB, [2016], p. 32).

O Relatório de Gestão 2016 dessa IFES, publicado em seu site e enviado por e-mail, indica que as ações do orçamento em 2016 foram executadas com base na lei de criação e diretrizes gerais da IES, pois o PDI estava em processo de elaboração. O documento menciona ainda que a descentralização orçamentária proposta no PDI teve início em 2016 com “algumas despesas correntes (água, energia, vigilância, dentre outras) do Campus dos Malês, na Bahia” (UNILAB, 2017, p. 24), mas não faz outras referências ao PDI ou à sua vinculação com o orçamento.

9 – UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA

O PDI 2017-2021 da UFMA, disponível em seu site, cita como estratégia de execução para os itens ‘7.1.2.2 Ações Propostas para a Pós-Graduação’, e ‘7.1.6.2 Ações Propostas para a Pesquisa e Inovação’, a criação de uma resolução para normatizar a definição de dotação orçamentária para o programa PROQUALI e para as Centrais Analíticas Multiusuárias, respectivamente (UFMA, 2017, p. 52 e 64). Não há outras referências que permitam constatar a existência de vínculo entre o PDI e o orçamento.

O orçamento relativo ao exercício de 2017, também disponível no site, apresenta o documento na forma de Quadros Demonstrativos, sem referência às ações do PDI.

O Relatório de Gestão do ano de 2016, obtido no site da instituição, menciona o PDI como instrumento de construção da estratégia, sem atribuir qualquer vinculação ao orçamento da UFMA.

10 – UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG

O PDI 2014-2019 da UFCG, obtido em seu site, menciona nos planos de ação o “orçamento para posterior solicitação de contratação” de obras ou serviços. Declara também que após a aprovação do PDI nas instâncias superiores “as metas nele estabelecidas terão sua

implementação diretamente condicionada à disponibilidade de recursos orçamentário-financeiros oriundos do tesouro a cada exercício fiscal” (UFCEG, 2014, p. 13), mas não apresenta uma vinculação explícita entre os dois instrumentos.

A busca pelo orçamento da UFCEG, no site da instituição e no Google®, não apresentou nenhum resultado. O link ‘Acesso à Informação’, disponível no site da UFCEG, redireciona a pesquisa para uma página do antigo site da IES (última atualização ocorreu em 04/2012) e a aba ‘Despesas’ informa que as despesas da UFCEG podem ser consultadas no sítio do Portal da Transparência, mas o link disponibilizado também está desatualizado.

O relatório de gestão da UFCEG para o ano de 2016, disponível no seu site, informa que o PDI aprovado em 2014, passa por “adequações periódicas de revisão de seus desafios estratégicos e alinhamento de suas ações...” (UFCEG, 2017, p. 30), sem mencionar vinculação entre o orçamento e o PDI.

11 – UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

O PDI 2014-2018 da UFPB está disponível em seu site e propõem realizar ações para “otimizar a alocação de recursos orçamentários globais (pessoal, custeio, capital), segundo as prioridades institucionais;” (UFPB, 2014, p. 51). O documento prevê ainda ações de formação continuada “através da alocação de recursos oriundos da ação 20RJ na matriz orçamentária da instituição” (p. 55). Todavia, esse documento não apresenta evidências de vinculação explícita ao orçamento.

A busca pelos termos “orçamento” e “orçamentária” no site institucional da UFPB, resultam em páginas de notícias e de apresentação da Coordenação de Orçamento, mas não apresentam informações sobre a execução do seu orçamento. A busca realizada no Google® com o termo ‘orçamento UFPB’ levou a uma página antiga da IES. Nesta página (<<http://www.ufpb.br/transparencia-ufpb>>) estão disponíveis vários documentos institucionais, como o PDI 2009-2012 e 2014-2018, relatórios de gestão de 2010 a 2016 e o orçamento interno 2011.

Mesmo estando desatualizado, este orçamento apresenta vinculação com o PDI por meio da ação “70N-Exec. Plano Desenv. Institucional – PDI - Func. dos Cursos de Graduação no Estado da Paraíba”, que está contemplada em cada unidade administrativa da IFES. O documento ‘Proposta do Orçamento Interno da UFPB do exercício de 2011’ informa que “O valor de R\$ 6.005.572,00 é o montante destinado a financiar os gastos do PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, visando à recuperação e à melhoria das condições de funcionamento dos cursos de graduação da Universidade” (UFPB, 2011, p. 6).

O Relatório de Gestão de 2016 obtido no site da UFPB revela que a partir dos objetivos estratégicos (OE's) definidos no PDI a IES estabeleceu os OE's para o exercício de 2016. Este documento apresenta as ações e metas atingidas em cada OE. Informa ainda que o PDI foi elaborado em consonância com o PPA 2012-2015 e “com base nos objetivos estratégicos do PDI 2014-2018, o planejamento da UFPB para 2016, juntamente com suas respectivas estratégias de ação [...] e o orçamento para essas ações foi aprovado pelo CONSUNI [...]” (UFPB, 2017, p. 70).

Na UFPB é possível encontrar uma proposta de vinculação entre PDI e orçamento que se aproxima do modelo executado pela UNESP.

12 – UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE

No PDI 2014-2018 da UFPE, disponível no site institucional e enviado também por e-mail, a IES propõe-se a “Assegurar recursos orçamentários necessários para implementação da estratégia” (UFPE, 2015, p. 112). No que diz respeito ao seu Orçamento 2017/2018, também disponível no site, a UFPE apresenta o Quadro Síntese da LOA 2017 e 2018, sem fazer referência à vinculação com o PDI.

No Relatório de Gestão do ano de 2016, obtido no site, essa instituição declara que o PDI é considerado um dos insumos da gestão, com o planejamento das ações obedecendo as diretrizes do Plano Estratégico Institucional (PEI 2013-2027), do PDI 2014-2018 e do Plano de Ação Institucional (anual). O relatório não indica existir vinculação do planejamento ao orçamento. Apresenta como princípios e diretrizes para o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) o “Aprimoramento da gestão orçamentária de TIC para garantir os recursos orçamentários necessários ao cumprimento da estratégia.” (UFPE, 2017, p. 197).

13 – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UFRPE

De acordo com o PDI 2013-2020 da UFRPE, obtido no site da instituição, a execução orçamentária é centralizada “[...] porém algumas unidades administrativas e Pró-Reitorias fazem gestão dos recursos a elas destinados no momento da elaboração orçamentária” (UFRPE, 2017, p. 167). De acordo com informações do site da URFPE, na revisão do PDI 2013-2020, realizada em 2016, foram estabelecidos como diretrizes orçamentárias “Utilizar informações orçamentárias como ferramentas de gestão administrativa;” e “Desenvolver instrumentos de avaliação da execução orçamentária sob a luz dos objetivos institucionais estratégicos;” (p. 182/183).

O orçamento da UFRPE não está disponível no site da instituição. A página da Pró-Reitoria de Administração contém o submenu ‘Orçamento’, mas esta página está em branco. A busca pelo termo ‘orçamento’ no site da UFRPE mostra como resultados chamadas para reuniões da Câmara de Planejamento e Orçamento, mas não apresenta os dados do orçamento. A busca no Google traz os mesmos resultados da página da UFRPE. A página da Secretaria Geral dos Conselhos apresenta as resoluções de aprovação do orçamento, mas não disponibiliza esses orçamentos.

O Relatório de Gestão relativo ao ano de 2016 foi obtido no site institucional e menciona o processo de revisão do PDI que ocorre a cada 4 anos, porém ainda não concluído, representando um dos fatores críticos para a não realização de algumas metas propostas (p. 365; 376). A execução financeira é apresentada neste relatório por ação programática, fatores críticos e notas explicativas, mas não há referência à execução das propostas do PDI.

14 – UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO – UNIVASF

O PDI da UNIVASF, elaborado para o período 2016-2025 e disponível no site institucional, contempla, em algumas metas, a necessidade de captação de recursos “em conformidade com o orçamento da Universidade” (UNIVASF, 2016, p. 44) e manifesta a preocupação em instituir mecanismos (políticas) que orientem sobre a distribuição orçamentária (p. 70). Apresenta também as metas, prazos e indicadores para cada objetivo estratégico, mas sem fazer referência à vinculação entre o orçamento e o PDI.

O orçamento da UNIVASF não está disponível no site da instituição. A busca pelo termo ‘orçamento’ tanto no site da IFES quanto no Google®, resultam em apresentação sobre a composição do orçamento e sua implementação de acordo com as ações do Plano Plurianual (PPA), Carta de Serviços e organização administrativa, mas não disponibiliza o orçamento.

No e-mail em resposta ao pedido dos documentos institucionais (PDI, orçamento e relatório de gestão) a UNIVASF enviou o arquivo do PDI e os “links para acessar o Portal PDI Univasf e os Relatórios de Gestão”, porém não mencionou o orçamento.

O Relatório de Gestão 2016 foi obtido no site da UNIVASF e relata a importância e o papel do PDI na estrutura e gestão institucional, sem entretanto mencionar o PDI como instrumento de captação de recursos. Também não há referência à vinculação entre o orçamento e o PDI.

15 – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO – UFERSA

O PDI da UFERSA para o período 2015-2019, disponível no site da instituição e também enviado por e-mail, revela que algumas ações são contempladas com a “reservas de recursos orçamentários” para execução de investimentos previstos no PDI (UFERSA, 2015, p. 55; 81). A instituição adota a descentralização orçamentária entre as unidades internas como incentivo à autonomia e gestão (p. 79) e informa que “As despesas de investimento [...] são realizadas de acordo com os planos de investimento discutidos entre a Administração e as unidades acadêmicas” (p. 80). Ressalta ainda a necessidade de atualização periódica do PDI face ao dinamismo próprio do funcionamento de uma universidade (p. 81).

O orçamento disponível no site é apresentado na forma da LOA 2017/2018, portanto, não evidencia a aplicação de recursos nas propostas do PDI.

No Relatório de Gestão de 2016, disponível no site e enviado por e-mail, consta que as metas estabelecidas no PDI servem de base para a definição das ações e atividades da IES para o exercício de 2016 (UFERSA, 2017, p. 34; 35). O documento menciona que o planejamento estratégico da IES é elaborado em conformidade com “as ações vinculadas a programas do Governo Federal, definidas no orçamento anual” (p. 35) e na página 131 afirma o cumprimento de metas do PDI para a área de Tecnologia da Informação, sem mencionar como a ação foi executada do ponto de vista orçamentário. Neste documento a IFES afirma ter executado positivamente os recursos orçamentários, buscando “garantir as ações planejadas para o exercício alinhadas no Plano de Desenvolvimento da Instituição.” (UFERSA, 2017, p. 26), porém não foram encontrados registros de vinculação entre a execução orçamentária e as propostas do PDI.

16 – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN

O PDI 2010-2019 da UFRN, obtido no site da instituição, é um dos documentos mais sintéticos dentre os analisados. O documento apresenta apenas 48 páginas e sua edição atualizada “2015-2019: novas metas” contém 22 páginas. No entanto, em nenhuma das edições são encontrados indícios de vinculação entre o PDI e o orçamento.

De acordo com informações do PDI da UFRN, este documento é elaborado para o período de 10 anos, com avaliação a cada 5 anos. No documento não há referência à vinculação com o orçamento. O Plano de Gestão 2015-2019 não menciona a vinculação do PDI ao orçamento, embora declare a adoção do PDI como base para a execução de suas atividades.

O orçamento da UFRN não está disponível no seu site. A página da Pró-Reitoria de Planejamento e Coordenação Geral disponibiliza os dados institucionais e sobre planejamento, programas e projetos, mas na aba ‘Orçamento’ constam apenas as atribuições da Coordenadoria de Planejamento e um submenu para ‘Distribuição interna do Orçamento’, porém a página está em branco. No documento “Demonstrações Contábeis - Exercício findo em 31/12/2017”, disponível na página da Pró-Reitoria de Administração da UFRN, o desenvolvimento institucional é mencionado no tópico que trata dos contratos firmados com a Fundação Norte Riograndense de Pesquisa e Cultura (FUNPEC) relativos à “gestão administrativa e financeira dos recursos repassados para atividades de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional, científico e tecnológico” (UFRN, 2017, p. 27), porém o documento não cita nenhuma vinculação entre a execução orçamentária e o PDI.

O Relatório de Gestão 2017 obtido no site aponta o PDI como recurso e suporte para “garantir o desempenho com qualidade” (UFRN, 2018, p. 26). As metas a longo prazo são estabelecidas no PDI e “As metas anuais são definidas a partir das linhas de ação dos eixos programáticos do Plano de Gestão, e são cadastradas no Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Projetos (SIGPP)” (UFRN, 2018, p. 36).

17 – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE – UFS

O PDI 2016-2020 da UFS, disponível no site institucional, reconhece a dependência entre o planejamento e a “disponibilidade de recursos orçamentários” para “assegurar condições adequadas ao desenvolvimento” e garantir “isonomia, transparência e impacto social na alocação desses recursos” (UFS, 2016, p. 11). Apresenta quadros de acompanhamento das ações e recursos (por ex. p. 78) em que destaca os elementos de gestão de cada objetivo estratégico/dimensão. No entanto, mesmo quando o objetivo implica o uso de recursos financeiros (como em 4.2.1.2, p. 76) não há referência à alocação deste recurso no orçamento da IFES.

A UFS não disponibiliza seu orçamento no site, apenas direciona a pesquisa para o Portal da Transparência do Governo Federal. O Relatório de Gestão 2016 está disponível no site e revela que o PDI serve de base para a elaboração dos demais planos da IFES: Plano de Gestão, Plano de Logística Sustentável e Plano Diretor de Tecnologia da Informação (UFS, 2017, p. 56). No tópico relacionado à Gestão de Tecnologia da Informação (p. 131) consta que “Alguns dos projetos elaborados puderam ter seus custos estimados, como por exemplo: - Melhorar solução de Firewall: R\$ 60.000,00”. O documento aponta que o relatório de gestão

cumprir uma “obrigação legal” relativa à aplicação de recursos orçamentários e financeiros, sem mencionar a sua relação com o PDI.

Sintetizando as análises apresentadas, exibe-se no Quadro 2 o resumo do resultado da pesquisa realizada em busca de evidências de vinculação nos documentos institucionais das 17 IFES pesquisadas e a fonte de obtenção das informações.

Quadro 2- Resultado da pesquisa sobre a vinculação nos documentos institucionais das IFES/NE e fonte de obtenção dos dados

IFES	PDI		ORÇAMENTO		RELAT. GESTÃO	
	VINC.	FONTE	VINC.	FONTE	VINC.	FONTE
UFAL	Não	Site/e-mail	Não	Site/e-mail	Não	Site/e-mail
UFBA	Não	Site	Não	Site	Não	Site
UFOB	Não	Site/e-mail	Não	Site	Não	Site/e-mail
UFRB	Não	Não disp.	Não	Não disp.	Não	Site
UFSB	Não	Site	Não	Site	Não	Site
UFC	Não	Site	Não	Não disp.	Não	Site
UFCA	Não	Site	Não	Site	Não	Site
UNILAB	Não	Site/e-mail	Não	Não disp.	Não	Site/e-mail
UFMA	Não	Site	Não	Site	Não	Site
UFCE	Não	Site	Não	Não disp.	Não	Site
UFPB	Não	Site	Não	Não disp.	Não	Site
UFPE	Não	Site/e-mail	Não	Site	Não	Site/e-mail
UFRPE	Não	Site	Não	Não disp.	Não	Site
UNIVASF	Não	Site/e-mail	Não	Não disp.	Não	Site/e-mail

Fonte: elaborado pela autora.

O quadro acima, que resume a pesquisa sobre a existência de vinculação entre o PDI e o orçamento das universidades federais do Nordeste, revela que as 17 IFES do Nordeste do Brasil apresentam o PDI sem a correspondente vinculação orçamentária, conforme exigem os órgãos de controle e regulação.

Confere-se também que a divulgação das informações em meio eletrônico, como exigem a Lei de Acesso à Informação e a Lei de Responsabilidade Fiscal não são aplicadas integralmente. Com relação ao PDI apenas uma instituição não disponibiliza o documento em site institucional. No entanto, para o orçamento apenas 47% das IFES divulgam o documento

no site. Quanto ao relatório de gestão todas as IFES publicam no site institucional este relatório.

A partir dessa constatação, o próximo capítulo procura analisar a relação entre o PDI e orçamento na Universidade Federal do Piauí – UFPI, principal objeto deste estudo.

4 O PDI DA UFPI: UMA PROPOSTA DE VINCULAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Conforme visto no capítulo anterior a vinculação entre o PDI e o orçamento não é uma prática das Instituições Federais de Ensino Superior do Nordeste (IFES/NE), apesar da legislação exigir esta vinculação como forma de assegurar os recursos para implantação do planejamento estratégico, possibilitando sua execução, promovendo a divulgação dos programas e projetos contemplados com recursos orçamentários e garantindo a exequibilidade do planejamento e do orçamento com maior transparência e de acordo com as exigências legais.

As análises das propostas do PDI e do orçamento financeiro da UFPI objetivam constatar o grau de compatibilização entre esses dois instrumentos gerenciais, apresentando um diagnóstico a respeito da elaboração do PDI da UFPI

Neste sentido o presente capítulo aborda o PDI da UFPI fazendo uma breve apresentação das duas primeiras edições (2005-2009 e 2010-2014) e em seguida descreve a composição do atual PDI (2015-2019). No item seguinte aborda os aspectos da composição do orçamento da UFPI como face do planejamento estratégico dessa IFES.

4.1 PDI UFPI 2015-2019: Muitos dados e pouca informação

A UFPI deu início à modernização de sua gestão administrativa com o PDI 2005-2009, em que declarava sua busca pela melhoria da qualidade das ações desenvolvidas por essa IFES e apresentando à comunidade acadêmica e à sociedade sua missão institucional. Neste documento ainda não estavam definidos a visão e os valores da UFPI, que só serão contemplados na edição 2015-2019. O primeiro PDI da UFPI apresentou em 38 páginas os elementos essenciais exigidos pelo MEC/SINAES, deixando clara a flexibilidade do documento, que poderia ser alterado para inclusão ou exclusão de ações, de acordo com as condições orçamentárias e recomendações dos Conselhos Superiores. O documento é sucinto e técnico, representando um tímido passo em direção ao planejamento estratégico, em cumprimento às exigências do MEC para credenciamento da instituição e avaliação de cursos.

O segundo PDI (2010-2014) continha 232 páginas e apresentou uma estrutura mais detalhada por setores e segmentos, abrangendo os aspectos exigidos pelo MEC/SINAES,

porém sem contemplar a visão de futuro e os valores institucionais da IES. O documento propõe ser instrumento do planejamento estratégico e apresenta a missão, as diretrizes e as propostas políticas para o período de 2010-2014, enfatizando que PDI não é apenas uma exigência governamental ou avaliação pontual, mas faz parte de um processo contínuo de análise e compreensão do percurso da UFPI, compreendendo suas dificuldades e conquistas, resultado em suas ações (UFPI, 2014). Ainda não é possível visualizar propostas estratégicas, alinhadas à missão institucional e contempladas com recursos orçamentários.

As duas edições PDI (2005-2009 e 2010-2014) não contemplam, explicitamente, a execução de suas propostas em conformidade com o orçamento.

Em sua terceira edição, o PDI UFPI 2015-2019 contém 365 páginas nas quais a instituição

no intuito de planejar estrategicamente o seu futuro, sintetiza no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) sua missão, suas diretrizes e suas proposições políticas. O PDI atual possui a tarefa de nortear as ações da UFPI no período compreendido entre 2015 e 2019. (UFPI, 2015).

O documento apresenta as etapas de sua construção, desde a constituição da Comissão Central de Elaboração do PDI, reuniões com as comissões setoriais, sensibilização da comunidade interna e externa, organização e avaliação, dentre outros, até sua redação final.

No capítulo dedicado à Estrutura Organizacional, o documento situa a UFPI no contexto de sua atuação geográfica e resgata o histórico de sua origem. Informa também a composição dos diversos setores, o organograma e a estrutura acadêmica, a composição dos órgãos deliberativos e executivos, os cursos ofertados (por Campus e Centro de Ensino, modalidade do curso, ano de implantação e situação legal – regulamentação), bem como as atribuições de cada setor administrativo, dentre outras informações institucionais.

O capítulo 2 apresenta o Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional, elaborado conforme as exigências do MEC/SINAES. Neste capítulo a UFPI apresenta o modelo de planejamento adotado pela instituição, que foi adaptado do sistema de avaliação de desempenho *Balance ScoreCard* (BSC). Apresenta o contexto institucional da UFPI e sua importância para o Estado do Piauí, a evolução de sua trajetória, desde o primeiro credenciamento e informa os dados cadastrais registrados no sistema e-MEC, além do número de cursos e vagas ofertadas desde 2010 até 2014.

Neste capítulo, o documento relata o processo de amadurecimento da avaliação da educação superior que resultou na instituição do Sistema Nacional da Avaliação da Educação Superior (SINAES), por meio da Lei nº 10.861/2004. Neste ponto são divulgadas também

informações sobre as auto avaliações realizadas na UFPI, desde 1995 até 2014, além das avaliações externas e de cursos, apresentando dados das avaliações realizadas durante a vigência do PDI 2010-2014, por centro de ensino e campus fora da sede, além das avaliações discentes via Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE).

O capítulo 3 trata do Eixo 2: Desenvolvimento Institucional e nele estão declarados a Missão, Visão e Valores institucionais da UFPI. Neste capítulo constam também as informações sobre a elaboração e estrutura do PDI, de acordo com as exigências estabelecidas na Lei nº10.861/2004 (SINAES) e no Decreto nº 5.773/06, que tratam sobre a regulação, supervisão e avaliação das instituições de ensino superior e instituem o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como ferramenta de planejamento e gestão no âmbito das IES.

Ainda no capítulo 3 são apresentados os resultados da implementação e avaliação dos indicadores do PDI 2010-2014, nos aspectos do ensino de graduação, estágios curriculares obrigatórios, monitoria, Programa Institucional de Iniciação à Docência (PIBID), pessoal graduado, ensino de pós-graduação, pesquisa, extensão, assistência estudantil, internacionalização, infraestrutura física e gestão administrativa, de comunicação e TIC's, responsabilidade e controle social. Ao final do capítulo o documento retoma o assunto sobre a estruturação do PDI no formato de eixos temáticos, em obediência à legislação (Lei n. 9.394/96; Lei nº 10.861/2004 e Decreto nº 5.773/2006).

No capítulo 4 é apresentado o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), em cumprimento às exigências legais. O texto apresenta, novamente, dados sobre o estado do Piauí e a capital Teresina, e menciona a importância da UFPI para a economia e para a promoção do conhecimento e da educação de qualidade. Neste capítulo são apresentadas as propostas da instituição para o ensino de graduação (objetivos, metas, estratégias), além de destacar a evolução no número de cursos, de alunos ingressantes e concludentes desde 2010 até 2014. Declara os princípios filosóficos e metodológicos que guiam a instituição rumo ao alcance de sua missão; expõe a organização didático-pedagógica; o funcionamento dos programas de pós-graduação, da pesquisa e inovação tecnológica e dos cursos profissionalizantes.

O Eixo 3: Políticas acadêmicas para o quinquênio 2015-2019 consta no capítulo 5. Neste tópico são apresentados os itens: políticas para o ensino de graduação, políticas para o ensino de pós-graduação, políticas para a pesquisa e inovação tecnológica, políticas para a extensão universitária, políticas de comunicação com a sociedade (Rádio, Editora, Gráfica, Coordenadoria de Comunicação Social e Ouvidoria), relações de parceria com a sociedade,

políticas institucionais para a internacionalização, políticas de acesso e permanência de estudantes, políticas de atendimento aos discentes, políticas de apoio ao pessoal técnico-administrativo e políticas de apoio aos egressos.

As políticas mencionadas são informadas no formato de quadro contemplando itens como objetivo, situação atual, meta e estratégia. Porém, há discrepância entre as propostas de cada item, como se percebe no caso das políticas para o ensino de pós-graduação e do item Gestão de Inovação e Propriedade Intelectual (GIPI), por exemplo, em que as propostas são colocadas no formato de texto corrido e não de quadros, como nos demais itens.

O capítulo 6 é dedicado ao Eixo 4: Políticas de gestão para o quinquênio. Fazem parte deste eixo os itens em que a UFPI declara suas propostas para melhoria dos processos relacionados a gestão e desenvolvimento de pessoal, gestão financeira e orçamentária, gestão acadêmica e gestão administrativa (UFPI, 2015).

Inicialmente são apresentadas as diretrizes para a gestão de recursos humanos (de docentes e de técnicos administrativos) com informações sobre a quantidade de docentes por titulação e de acordo com a unidade e campus de lotação, plano de carreira e regime de trabalho dos docentes, titulação do pessoal técnico-administrativo e seu plano de carreira e ainda a perspectiva de expansão dos recursos humanos para o quinquênio 2015-2019. Em seguida o documento informa sobre a sustentabilidade financeira e gestão orçamentária.

Neste tópico o PDI expõe o trâmite da elaboração e aprovação do orçamento anual, que integra o Orçamento da União por meio da Lei Orçamentária Anual (LOA). O documento afirma que “Após aprovação da LOA, a Universidade elabora o seu Orçamento Interno, distribuindo os recursos disponíveis entre suas Unidades Gestoras, segundo os elementos de despesa necessários à execução orçamentária” (UFPI, 2015, p. 288). Apresenta também os números do orçamento anual da UFPI de 2010 a 2014 e a comparação entre o orçamento inicial e o orçamento final para o mesmo período, apontando que a “A falta de autonomia orçamentária [...] limitam (sic) a capacidade de previsão dos orçamentos futuros” e no item Previsão orçamentária para o período 2015-2019 realiza uma projeção de “crescimento anual [...] de, no mínimo, 5%” (UFPI, 2015, p. 305).

Para o item ‘Políticas de gestão orçamentária e financeira para o quinquênio 2015-2019’ o PDI declara que a UFPI tem o objetivo de “Compatibilizar o orçamento anual com os objetivos, metas e prioridades definidas no PDI” com uma das metas propostas consistindo em “Estabelecer prioridades para os investimentos institucionais”. Nesta parte o PDI contempla ainda, como ação estratégica, a “Otimização da aplicação de recursos em projetos de manutenção e de desenvolvimento institucional” (UFPI, 2015, p. 306).

Ainda com relação ao Eixo 4, item ‘Políticas de gestão para o quinquênio’, encontram-se as propostas das Unidades de Ensino do Campus sede e dos campus fora da sede, para o quinquênio 2015-2019, bem como as políticas de gestão para o ensino técnico, que abrange o Colégio Técnico de Teresina e de Bom Jesus e Floriano. Em sua conclusão esse tópico apresenta o planejamento da gestão para a Coordenadoria Permanente de Seleção (COPESE) e para a Auditoria Interna.

O sétimo e último capítulo do PDI UFPI 2015-2019 apresenta o Eixo 5, que diz respeito à Infraestrutura física, exibindo os dados relativos à área física de cada campus, por segmento administrativo (reitoria, pró-reitorias e afins) e por unidades de ensino e campus fora da sede. Informa ainda os dados relativos às bibliotecas como seu acervo, serviços ofertados e propostas estratégicas para o período de vigência do PDI. No que diz respeito ao plano de expansão das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) são descritos como ações conjuntas entre a Superintendência de Tecnologia da Informação e a Superintendência de Comunicação Social e apresenta previsão de recursos orçamentários para investimentos até 2019. No item 7.8 a UFPI declara seu plano de expansão para a infraestrutura física com previsão de execução de 2015 a 2019.

Cumprindo exigências da legislação que regulamenta a avaliação das IES, o PDI no item 7.9 trata do plano de acessibilidade, com previsão de implantação de um Núcleo de Acessibilidade para atendimento à comunidade acadêmica que demanda serviços especiais, tais como estudantes com deficiência mental/intelectual, estudantes com deficiência auditiva ou surdez e estudantes com deficiência visual ou cegos, dentre outros. Finalizando, o PDI UFPI 2015-2019 registra a possibilidade de criação de novos campi, nas cidades de Esperantina e Oeiras, objetivando a expansão e a interiorização do ensino superior público.

O PDI UFPI 2015-2019 foi aditado em setembro de 2016 para fazer cumprir novas exigências do sistema de avaliação de cursos de graduação. Neste aditivo, a UFPI declara o cumprimento integral das Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação e o atendimento às diretrizes para a Educação Básica por meio dos cursos de licenciatura. As exigências quanto à Educação das Relações Étnico Raciais, História e Cultura Afro-Brasileiras, Africana e Indígena e as políticas de Educação Ambiental estão inseridas nas matrizes curriculares dos cursos.

No que diz respeito às diretrizes que tratam do ensino em Direitos Humanos, o PDI informa que está em desenvolvimento a elaboração de uma política interna para este fim. Esse documento trata ainda de pontos como o atendimento ao aluno portador de Transtorno do Espectro Autista (TEA), a titulação do corpo docente, Núcleo Docente Estruturante (NDE), a

carga horária mínima para os cursos de graduação, tempo de integralização, condições de acessibilidade, adequação das edificações para atendimento às diferentes formas mobilidade de comunicação/sinalização e a oferta da disciplina de Libras como obrigatória para os cursos de licenciatura.

Com relação aos aspectos clareza, objetividade, coerência e factibilidade, nos termos exigidos pelo MEC (BRASIL, 2006a) verifica-se que o PDI UFPI 2015-2019 apresenta muitos dados, mas as informações muitas vezes aparecem confusas e repetidas, sem uma sequência lógica e sem apresentar comprovação de exequibilidade das propostas.

Conforme visto nas análises realizadas sobre o PDI da UFPI, em suas três edições, não há evidências de compatibilização entre o orçamento e o PDI, pois não foram encontrados registros de previsão orçamentária para execução do planejamento.

Assim, para uma melhor compreensão dos aspectos relacionados à vinculação do orçamento ao planejamento (PDI) na UFPI, faz-se necessário o estudo dos elementos que compõem o orçamento da UFPI, tema do próximo item.

4.2 A elaboração do orçamento como face do planejamento

O Orçamento da UFPI para o exercício fiscal de 2017 foi apresentado na forma de proposta orçamentária e submetida aos Conselhos Superiores da UFPI para análise e aprovação. Este documento menciona a Lei Orçamentária nº 13.414/2017, que aprovou recursos de R\$ 783.187.040,00 (setecentos e oitenta e três milhões, cento e oitenta e sete mil e quarenta reais) oriundos do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade Social para essa IES. Esclarece ainda que sua proposta se concentra nas três funções essenciais ao funcionamento dos serviços públicos (Previdência Social, Educação e Encargos Especiais) a partir das quais a instituição pretende desenvolver suas atividades básicas, a saber:

- Previdência do Regime Estatutário;
- Administração Geral;
- Atenção Básica;
- Assistência Hospitalar e Ambulatorial;
- Proteção e Benefícios ao Trabalhador;
- Ensino Superior;

- Educação Básica;
- Outros Encargos Especiais;
- Formação de Recursos Humanos;
- Previdência Especial;
- Alimentação e Nutrição;
- Ensino Profissional.

O desdobramento das subfunções do orçamento da UFPI revela os programas que são instrumento de organização da atuação governamental, a saber:

- Previdência de Inativos e Pensionistas da União;
- Operações Especiais: Cumprimento de Sentenças Judiciais;
- Educação Básica;
- Educação de Qualidade para Todos;
- Programa de Gestão e Manutenção do Ministério da Educação;
- Educação Profissional e Tecnológica;
- Operações Especiais: Gestão da Participação em Organismos e Entidades Nacionais e Internacionais;
- Outras Operações Especiais.

No detalhamento do orçamento da UFPI se encontram as rubricas destinadas a materialização dos objetos dos programas, onde são alocadas suas atividades, projetos e operações especiais, a saber:

- Pagamento de Aposentadoria e Pensões – Servidores Civis;
- Cumprimento de Sentença Judicial Transitada em Julgado (precatório) devida pela União, Autarquias e Fundações Públicas;
- Contribuição da União, de suas Autarquias e Fundações para o Custeio do Regime de Previdência dos Servidores Públicos Federais decorrente do pagamento de Precatórios e Requisições de pequeno valor;
- Contribuições e Anuidades a Organismos e Entidades Nacionais e Internacionais sem Exigência de Programação Específica;
- Apoio à Capacitação e Formação Inicial e Continuada de Professores, Profissionais, Funcionários e Gestores para a Educação Básica;

- Fomento às ações de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Funcionamento das Universidades Federais;
- Assistência ao Estudante de Ensino Superior;
- Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI;
- Reestruturação e Modernização de Instituições Hospitalares Federais;
- Assistência Médica e Odontológica aos Servidores e Empregados e seus Dependentes;
- Assistência Pré-Escolar aos dependentes dos Servidores e Empregados;
- Auxílio Transporte aos Servidores e Empregados;
- Auxílio Alimentação aos Servidores e Empregados;
- Pagamento de Pessoal Ativo da União;
- Contribuição da União, de suas Autarquias e Fundações para o custeio do Regime de Previdência dos Servidores Públicos Federais;
- Funcionamento dos Hospitais de Ensino Federais;
- Benefícios Assistenciais decorrentes do Auxílio Funeral e Natalidade;
- Assistência ao Estudante de Educação Profissional e Tecnológica;
- Funcionamento de Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica;
- Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação.

O Orçamento UFPI 2017 exhibe os dados na forma sintética e analítica. O orçamento sintético contém os quadros demonstrativos de receitas, despesas e fontes de recursos e o orçamento analítico apresenta os esquemas de classificação das despesas por função, atividade e unidade gestora e apresenta ainda a denominação, definições e códigos das funções e os recursos alocados conforme esta classificação. Sua apresentação reflete o formato da LOA, sem detalhar os programas de aplicação dos recursos ou vinculação ao PDI.

Esse formato é semelhante ao encontrado na maioria dos orçamentos das IFES analisadas neste estudo, pois “estão distribuídos em programas nos quais são alocados os recursos necessários a (sic) realização de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão e ao atendimento das demandas de seu público alvo” (SANTOS FILHO; OLIVEIRA, 2017. p. 2399), sem flexibilidade ou liberdade para gerir os recursos.

Desta forma, as IFES, não podendo exercer autonomia na gestão financeira de forma diferenciada do que estabelecem as leis orçamentárias, têm que adequar seu orçamento institucional ao que está determinado nos programas do Governo Federal. Nos moldes atuais

cabem às IFES “no processo de elaboração do Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA), após receber os limites orçamentários do MEC, meramente realizar suas propostas e encaminhar à SOF [Secretaria de Orçamento Federal]” para aprovação do Congresso Nacional (SANTOS FILHO; OLIVEIRA, p. 2403).

Convém salientar que as IFES têm que fazer cumprir a estratégia institucional em consonância com esta legislação, pois como determina o PPA, “a vinculação entre o Plano e o Orçamento ocorre por meio da ligação entre Objetivos e Ações Orçamentárias” (BRASIL, 2015b, p. 2).

Na LOA os recursos são agrupados por ação orçamentária, que recebem códigos específicos conforme o programa, do Governo Federal, a que estejam vinculados. O programa Educação de Qualidade para Todos recebe o código 2080 e o Programa de Gestão e Manutenção do Ministério da Educação recebe o código 2109. Nesta pesquisa somente estes dois programas foram objeto de análise para fins de sugestão de vinculação orçamentária. Os recursos para manutenção de pessoal, previdência, assistência e outros benefícios de natureza compulsória não são objeto deste estudo.

Apresenta-se a seguir (Quadro 3) o resumo da LOA aprovada para a UFPI para o exercício de 2018 no que diz respeito aos programas objeto desta pesquisa.

Quadro 3- Programas e Ações da LOA 2018 UFPI

Ação Programática	Programa/Ação/Localização
2080	Educação de qualidade para todos
2080.20GK	Fomento às Ações de Graduação, Pós-Graduação, Ensino, Pesquisa e Extensão
2080.20RK	Funcionamento de Instituições Federais de Ensino Superior
2080.20RL	Funcionamento de Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica
2080.2994	Assistência aos Estudantes das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica
2080.4002	Assistência ao Estudante de Ensino Superior
2080.8282	Reestruturação e Expansão de Instituições Federais de Ensino Superior
2109	Programa de Gestão e Manutenção do Ministério da Educação
2109.4572	Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação
2109.20TP	Pessoal Ativo da União

Fonte: LOA 2018 UFPI.

Objetivando facilitar a compreensão sobre a finalidade dos recursos de cada ação orçamentária e a proposta de vinculação entre o PDI e o orçamento da UFPI sugerida nesta pesquisa, serão reproduzidas a seguir as descrições fornecidas pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG)²⁵ para cada uma das ações orçamentárias mencionadas no quadro 3.

AÇÃO 20GK - Fomento às Ações de Graduação, Pós-Graduação, Ensino, Pesquisa e Extensão

Descrição: Desenvolvimento de programas e projetos de ensino, pesquisa e extensão na graduação e na pós-graduação; implementação de ações educativas e culturais; realização de cursos de formação e qualificação de recursos humanos; desenvolvimento de projetos de formação e aperfeiçoamento com a participação de profissionais de área de saúde, inclusive supervisores, tutores e preceptores; Incentivo e promoção de ações de integração ensino-serviço-comunidade, em cenários de aprendizagem vinculados ao SUS; Apoio à implantação de novas diretrizes curriculares de cursos de graduação no âmbito das IES públicas; promoção de congressos, seminários e simpósios científicos e culturais; e demais atividades inerentes

25 Disponível em: <<http://www.orcamentofederal.gov.br/clientes/portalsof/portalsof/orcamentos-anuais/orcamento-2016/cadastro-de-aco-es-1/2080.pdf>>.

às ações de ensino, pesquisa e extensão. Apoio à melhoria da infraestrutura de ensino, de pesquisa e de extensão; à aquisição de insumos para laboratórios; à melhoria das condições de funcionamento de cursos e bibliotecas; à promoção e participação em eventos científicos; à edição de obras científicas e educacionais; e apoio à permanência de estudantes e pesquisadores em missão de estudo no exterior. Apoio a iniciativas que visem à consolidação dos conhecimentos com a prática, mediante atividades voltadas à coletividade, viabilizando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; a vivência social e comunitária e a integração entre a Instituição de Ensino Superior e a comunidade. Formação de grupos tutoriais de alunos visando a otimizar seu potencial acadêmico e promover a integração entre a atividade acadêmica com a futura atividade profissional, melhorando as condições de ensino-aprendizagem.

AÇÃO 20RK - Funcionamento de Instituições Federais de Ensino Superior

Descrição: Gestão administrativa, financeira e técnica, e desenvolvimento de ações visando ao funcionamento dos cursos de Instituições Federais de Educação Superior, além de definir, elaborar, implantar e desenvolver cursos e programas de formação educacional na modalidade de educação a distância; manutenção de serviços terceirizados; pagamento de serviços públicos; manutenção de infraestrutura física por meio de obras de pequeno vulto que envolvam reforma ou adaptação e aquisição ou reposição de materiais, inclusive aquelas inerentes às pequenas obras, observados os limites da legislação vigente; aquisição e ou reposição de acervo bibliográfico, veículos, equipamentos e redes; capacitação de recursos humanos; prestação de serviços à comunidade; promoção de subsídios para estudos, análises, diagnósticos, pesquisas e publicações científicas; bem como demais contratações necessárias ao desenvolvimento de suas atividades.

AÇÃO 20RL - Funcionamento de Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica

Descrição: Gestão administrativa, financeira e técnica, e desenvolvimento de ações visando ao funcionamento dos cursos de Instituições Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e das escolas técnicas vinculadas às universidades federais; manutenção de serviços terceirizados; pagamento de serviços públicos; manutenção de infraestrutura física por meio de obras de pequeno vulto que envolvam reforma ou adaptação e aquisição ou reposição de materiais, inclusive aquelas inerentes às pequenas obras, observados os limites da legislação vigente; aquisição e ou reposição de acervo bibliográfico e veículos; capacitação de recursos humanos; prestação de serviços à comunidade; promoção de subsídios para estudos, análises, diagnósticos, pesquisas e publicações científicas; bem como demais contratações necessárias ao desenvolvimento de suas atividades.

AÇÃO 2994 - Assistência ao Estudante da Educação Profissional e Tecnológica

Descrição: Fornecimento de alimentação, atendimento médico-odontológico, alojamento e transporte, dentre outras iniciativas típicas de assistência estudantil, cuja concessão seja pertinente sob o aspecto legal e contribua para o acesso, permanência e bom desempenho do estudante.

AÇÃO 4002 - Assistência ao Estudante de Ensino Superior

Descrição: Apoio financeiro a projetos educacionais apresentados pelas Instituições de Ensino Superior que contribuam para a democratização do ensino superior, por meio de ações que possibilitem o ingresso, a permanência e o sucesso dos estudantes, considerando as especificidades de cada população tais como: do campo, indígenas, quilombolas, afrodescendentes e pessoas com deficiência. Fornecimento de alimentação, atendimento médico-odontológico, alojamento e transporte, dentre outras iniciativas típicas de assistência estudantil, inclusive para estudantes estrangeiros, cuja concessão seja pertinente sob o aspecto legal e contribua para o acesso, permanência e bom desempenho do estudante de ensino superior.

AÇÃO 8282 - Reestruturação e Expansão de Instituições Federais de Ensino Superior

Descrição: Apoio ou execução de planos de reestruturação e expansão na Rede Federal de Ensino Superior que visem ao aumento do número de vagas e à redução da evasão por meio da adequação e da modernização da estrutura física das instituições; da aquisição de imóveis, veículos, máquinas, equipamentos mobiliários e laboratórios; da locação de imóveis, veículos e máquinas necessários para a reestruturação; da execução de obras, incluindo reforma, construção, materiais e serviços; do atendimento das necessidades de custeio inerentes ao processo de reestruturação, considerando a otimização das estruturas existentes e o equilíbrio da relação aluno/professor; e da modernização tecnológica de laboratórios visando à implementação da pesquisa aplicada, desenvolvimento tecnológico e inovação.

AÇÃO 4572 - Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação

Descrição: Realização de ações diversas voltadas ao treinamento de servidores, tais como custeio dos eventos, pagamento de passagens e diárias aos servidores, quando em viagem para capacitação, taxa de inscrição em cursos, seminários, congressos e outras despesas relacionadas à capacitação de pessoal. Promover a qualificação e a requalificação de pessoal com vistas à melhoria continuada dos processos de trabalho, dos índices de satisfação pelos serviços prestados à sociedade e do crescimento profissional.

AÇÃO 20TP - Pessoal Ativo da União

Descrição: Pagamento de espécies remuneratórias devidas aos servidores e empregados ativos civis da União.

Por meio da descrição dessas ações orçamentárias é possível indicar para cada propostas do PDI a ação orçamentária correspondente na LOA UFPI 2018, conforme o detalhamento e análise do PDI UFPI 2015-2019 que será realizado no diagnóstico apresentado no próximo tópico.

4.3 Explorando o PDI da UFPI

O Ministério da Educação (MEC) elaborou o documento “Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional”²⁶, em que são definidos os “Eixos Temáticos essenciais do PDI”, sendo eles:

- I. Perfil institucional (Breve Histórico da IES; Missão; Objetivos e Metas (Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma) e Área (s) de atuação acadêmica);
- II. Projeto Pedagógico Institucional – PPI (Inserção regional; Princípios filosóficos e técnico metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição; Organização didático-pedagógica da instituição; Políticas de Ensino; Políticas de Extensão; Políticas de Pesquisa; Políticas de Gestão e Responsabilidade Social da IES);
- III. Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos (presencial e à distância);
- IV. Perfil do corpo docente;
- V. Organização administrativa da IES;
- VI. Políticas de atendimento aos discentes;
- VII. Infraestrutura;
- VIII. Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional;
- IX. Aspectos financeiros e orçamentários e,
- X. Anexos.

No PDI UFPI 2015-2019 algumas dessas informações não estão claras ou não são mencionadas, bem como não há uma sequência de acordo com o esquema acima, conforme descrito a seguir.

A sequência dos itens I a X mencionados acima não é obedecida, dificultando a compreensão e o controle sobre as informações disponíveis. Um exemplo aparece nas informações do item ‘I. Perfil institucional’ que são apresentadas no PDI da UFPI em formato de tópicos variados. O subitem ‘Breve histórico da IES’ consta na página 23: Capítulo 1: Estrutura Organizacional e são retomados novamente na páginas 36, item 1.2, e na página 148, item 2.2. Por sua vez, a Missão somente está declarada à página 175, no ‘Eixo 2: Desenvolvimento Institucional’ e os ‘Objetivos e Metas’ aparecem pulverizados ao longo do

26 Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>.

documento, de diversas formas, confusas e parciais. No que diz respeito à “Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma”, peça essencial do planejamento estratégico, não foram encontrados em nenhum dos itens do documento.

O item II. Projeto Pedagógico Institucional – PPI, corresponde ao capítulo 4 no PDI da UFPI (página 209), não apresenta informações sobre os subitens atividades práticas, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos para essa IES. As informações relacionadas às políticas de ensino, políticas de extensão, políticas de pesquisa, políticas de gestão e responsabilidade social’ constam no PDI da UFPI a partir do capítulo 5 – Eixo 3: Políticas acadêmicas para o quinquênio 2015-2019 (página 233).

No PDI UFPI 2015-2019 não existe cronograma de execução das propostas, bem como não há previsão orçamentária que garanta a exequibilidade e viabilidade desse documento. Assim, o roteiro fornecido pelo MEC para auxiliar na elaboração deste documento não foi seguido quando da elaboração do PDI da UFPI, como também não foram cumpridas as orientações de que “É imprescindível, na elaboração do PDI, considerar como princípios, a **clareza** e a **objetividade** do texto, bem como a **coerência**, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a **factibilidade**, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral” (BRASIL, 2006a. Grifo do autor).

Após uma leitura dinâmica sobre o PDI UFPI 2015-2019, percebe-se que não há uma padronização na elaboração e apresentação das diretrizes, objetivos, metas e planos definidos pelos setores ou unidades administrativas. Na apresentação das propostas estratégicas – aqui consideradas as atividades que visam provocar impacto nos objetivos da UFPI - alguns setores utilizam o termo ‘políticas institucionais’, outros denominam ‘plano geral de metas’ ou ‘planejamento estratégico’ ou ainda, ‘diretrizes’.

A padronização e sistematização servem para “Ter uma compreensão mais profunda das experiências que realizamos, com o fim de melhorar nossa própria prática” (HOLLIDAY, 2006, p. 29), além de permitirem o compartilhamento das experiências e provocarem reflexões que permitem a construção de novos ensinamentos e práticas concretas. Essa falta de padronização e de sistematização na apresentação das propostas dificulta a compreensão do PDI da UFPI, tornando sua análise e avaliação lenta e cansativa e, conseqüentemente, impactando negativamente na imagem da instituição junto à sociedade e aos órgãos de controle e fiscalização.

A imagem institucional é construída a partir dos princípios declarados na missão, visão e valores da IES (CRUZ, 2017, p. 5) que devem ser colocados em prática constantemente a fim de não perder o foco e o interesse por parte do seu cliente. O impacto

negativo na imagem institucional, provocado pela falta de coerência e clareza no discurso da IFES ou pela ausência de informações precisas sobre sua atuação, por exemplo, reflete nos resultados institucionais: número de matrículas, evasão, concorrência nos processos seletivos, *ranking's* (classificação em relação a outras IES), dentre outros fatores e influenciam também na captação de recursos, pois “a imagem institucional, embora não determinante, é um fator importante para a avaliação das universidades” (RIBEIRO; BASTOS, 2015, p. 4).

A ausência de uniformização na elaboração e apresentação das diretrizes, objetivos, metas e planos demonstra a pouca atenção dedicada ao planejamento estratégico nas instituições, que é relevado a segundo plano em prol de ações de curto prazo e de resultados imediatos, o que afeta também na elaboração do orçamento (SOUSA; CALVO; CARRARO, 2017; GODOY; MACHADO, 2011; KARADAL, 2013; FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013).

A atividade de ‘sistematizar’ não é uma prática comum nas organizações, pois em seus cronogramas são previstos o tempo necessário para planejar, executar, avaliar e controlar atividades, mas não preveem o tempo para sistematizar, o que ocasiona perda de tempo e de recursos. A sistematização exige tempo e dedicação e carece de pessoal especializado para sua execução, mas o resultado é efetivo e conduz a uma melhor compreensão sobre o trabalho executado, gerando conhecimento para gerações futuras e novos usuários (SANTA ROSA, 2007; HOLLIDAY, 2006).

Além da falta de padronização, o uso frequente de termos como “Fomentar a qualidade, elevar o número e a taxa, oferecer no mínimo, triplicar as matrículas, ampliar a proporção” incorporam expressões que “se sustentam no lugar da quantidade” e são recursos empregados para direcionar a leitura e desviar a atenção do leitor (ALVARENGA; MAZZOTTI, 2017. p. 192). Assim, infere-se que a definição de metas que não deixam explícitas as tarefas, os prazos e as quantidades almejadas, como as que são encontradas no PDI da UFPI, consistem em propostas incertas e vagas, que não possibilitam o acompanhamento de sua execução, prejudicando a implantação do planejamento estratégico da instituição.

Confirmando a falta de padronização e uniformização na elaboração do PDI apresentam-se a seguir uma análise das propostas do PDI UFPI 2015-2019, na sequência em que aparecem neste documento, bem como a sugestão de vinculação ao orçamento.

4.3.1 Análise das propostas do PDI UFPI 2015-2019

As ‘políticas’ declaradas no PDI da UFPI, indicam de imediato que não há um padrão, ou sistematização, na elaboração deste item. No capítulo dedicado ao “Eixo 3: Políticas Acadêmicas para o quinquênio 2015-2019”, tem-se o “Quadro 48 – Políticas institucionais para o ensino de graduação, quinquênio 2015-2019” (UFPI, 2015, p. 234), que apresenta os seguintes termos: Políticas institucionais, Objetivo, Situação atual, Meta, Estratégia.

O quadro 48 contém 06 (seis) itens que constituem os objetivos: 1) Formar com qualidade; 2) Garantir, na formação acadêmica, os princípios éticos e humanistas; 3) Melhorar o desempenho institucional nas avaliações internas e externas; 4) Ampliar o processo de internacionalização; 5) Ampliar a oferta de cursos de graduação e, 6) Oferecer em regime de colaboração entre a União, o Estado e os Municípios cursos de formação específica para os professores da educação básica.

O campo “Situação Atual”, informa, para cada objetivo, o status em que se encontra a instituição com relação ao objetivo. Por exemplo: para o objetivo 1) Formar com qualidade, tem-se como situação atual que “No período de vigência do PDI 2010-2014 foram avaliados 53 cursos, destes 31 obtiveram conceito 4 e 22 conceito 3”, e tem como Meta “Desenvolver uma formação qualificada em níveis de excelência”. Para o campo “Estratégia” são propostas 13 estratégias, incluindo “Estimular e promover o desenvolvimento profissional docente”; “Instituir política de acolhimento dos discentes”; “Investir em tecnologias de ensino e aprendizagem inovadoras”, etc.

Com relação ao item “Políticas Institucionais para o ensino de pós-graduação” (p. 236), as informações estão descritas em forma de texto corrido, e não em formato de quadro, como as demais propostas do PDI UFPI 2015-2019. Esta apresentação reafirma a ausência de um padrão previamente estabelecido para apresentação das propostas. Além disso, este item reproduz as metas definidas pelo Ministério da Educação (MEC) no documento “Planejando a Próxima Década: Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional de Educação [2014-2024]”, no entanto, não utiliza este mesmo formato nas suas propostas. Ainda em relação à temática das Políticas Institucionais para o Ensino de Pós-Graduação, este item expõe os tópicos: ‘Ameaças ao crescimento da Pós-Graduação’ (p. 240); ‘Diretrizes gerais para a Pós-Graduação’ (p. 241) e o ‘Plano de Metas para a quantificação dos objetivos’ (p. 243).

O item ‘Diretrizes gerais para a Pós-Graduação’ declara que “a UFPI propõe os seguintes objetivos gerais”, totalizando 21 objetivos compreendendo desde o “Aumento da

visibilidade dos Programas de Pós-Graduação”, “Criação do programa institucional de bolsas Demanda Social com recursos da instituição”, “Estimular a abertura de novos programas”, “Construção de laboratórios multiusuário” (p. 242), dentre outros. Chama a atenção que a atribuição dos objetivos gerais é dada à UFPI, e não à Pró-Reitoria de Pós-Graduação, que é o setor responsável por essas informações.

O Plano de Metas da Pós-Graduação no PDI UFPI 2015-2019 afirma que “Para a quantificação dos objetivos a PRPG propõe as seguintes metas”: Criação do banco de teses e dissertações digitais; Criação de páginas *web* individualizadas para cada programa; Aumentar a captura no CT-INFRA em pelo menos 5% ano; Aumentar a captura no Edital Pró-Equipamentos da CAPES; Criação de laboratórios específicos de acordo com as demandas das Pós-Graduações; Aumentar em 200% o número de cursos em nível de doutorado, dentre outras. Mais uma vez, sem qualquer estrutura de ‘meta’ (tarefa-prazo-indicador) nessas ações.

As “Políticas Institucionais para a pesquisa e inovação tecnológica, quinquênio 2015-2019”, estão descritas no item 5.3 e no Quadro 49, páginas 250 a 253, que foi elaborado pela Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPESQ).

O Núcleo de Inovação Tecnológica (NINTEC), vinculado à PROPESQ, declara nas páginas 254 a 257, em formato de texto corrido, os objetivos, metas e estratégias de ação para a Gestão da Inovação e Propriedade Intelectual (GIPI). Este item faz parte das três áreas estratégicas do NINTEC, juntamente com a Gestão de Transferência de Tecnologia (GTT), cujos objetivos e metas estão declarados na página 257, e a Gestão dos Processos Internos e Política Institucional, descritas em forma de texto nas páginas 257 a 259. Salienta-se, novamente, a ausência de padronização na apresentação das propostas dentro de um mesmo setor (PROPESQ).

As Políticas Institucionais para a Extensão Universitária estão explicitadas às páginas 261 a 273 – Quadro 50. São apresentados 30 objetivos, 18 metas e 132 estratégias.

O item “5.5 Políticas de comunicação com a sociedade” apresenta o Planejamento Estratégico para a Rádio FM-Universitária (quadro 51, p. 274); Planejamento Estratégico para a Editora da UFPI (quadro 52, p. 275); Planejamento Estratégico para a Gráfica da UFPI (quadro 53, p. 276); Planejamento Estratégico para a Coordenadoria de Comunicação Social da UFPI (quadro 54, p. 278) e, Planejamento Estratégico para a Ouvidoria (quadro 55, p. 279).

No quadro 56 (p. 285) apresentam-se as Políticas de atendimento aos discentes e o quadro 57 (p. 286) trata das Políticas de apoio ao Pessoal Técnico-Administrativo. Em

seguida tem-se o Quadro 58 (p. 290) que apresenta as Diretrizes gerais para a gestão de recursos humanos.

Na página 305 encontram-se as Políticas de gestão orçamentária e financeira que declara, em forma de tópicos, seus objetivos, metas e ações estratégicas. A seguir tem-se o Quadro 66 – Ações propostas pelas Unidades de Ensino do Campus sede (p. 307 a 316) e o Quadro 67 – Ações propostas pelos Campi fora da sede (p. 316 a 320). Tem-se ainda o item 6.7 Planejamento da gestão para o ensino técnico: Quadro 68 (p. 321) – Políticas de gestão do CTT (Colégio Técnico de Teresina); Quadro 69 (p. 323) – Políticas de gestão do CTBJ (Colégio Técnico de Bom Jesus); Quadro 70 (p. 325) Políticas de gestão para o CTF (Colégio Técnico de Floriano) e, finalizando o capítulo, tem-se o Quadro 71 (p. 327) – Planejamento da gestão para a COPESE (Coordenadoria Permanente de Seleção) e o item 6.9 – Planejamento da gestão para a Auditoria Interna (p. 328).

Os quadros 48 a 58 serão trabalhados no tópico relacionado à Proposta de Vinculação Orçamentária deste estudo. Os demais itens, em formato de texto corrido ou tópicos não foram considerados por questão de delimitação do objeto de estudo de modo a analisar um só padrão de material (quadros). E objetivando sintetizar a pesquisa também não foram consideradas na proposta de vinculação orçamentária os quadros relativos às propostas dos Centros de Ensino (Quadro 66), Campus fora da sede (Quadro 67), Colégios Técnicos (Quadros 68 a 70), COPESE (Quadro 71) e Sistema de Bibliotecas (Quadro 90).

A gestão orçamentária da UFPI está relatada no item 6.4.1, sendo parte do Eixo 4: Políticas de gestão para o quinquênio 2015-2019. Este item consta à página 303 do PDI e relata a origem e composição do orçamento da IES, que está integrado à Lei de Diretrizes Orçamentárias e cujos recursos são alocados nos “diversos Programas desenvolvidos pela Universidade”.

O item 6.4.1 revela ainda que os recursos para custeio geral (aqueles que serão aplicados nas despesas com contratos de prestação de serviços, aquisição de materiais de consumo, diárias, passagens, bolsas e benefícios aos estudantes) são definidos em função da Matriz de Orçamento de Custeio e Capital – Matriz ANDIFES (para atender às despesas da graduação e da pós-graduação) e da Matriz CONDETUF - Conselho Nacional de Dirigentes das Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais, para atender às despesas com o ensino técnico. Por sua vez, as despesas de capital, que destinam-se à aplicação no patrimônio da IFES, tais como obras, construções, instalações e aquisição de equipamentos e materiais

permanentes, que são incorporados à Universidade²⁷, são definidas pelo Governo Federal de acordo com os programas e projetos que deseja executar.

Neste item consta que a gestão orçamentária da UFPI considera também os recursos obtidos por meio de outros órgãos governamentais e agências de fomento, além dos recursos gerados na própria instituição por meio de consultorias, concursos, etc. A sustentabilidade financeira da UFPI depende da expansão quantitativa (número de alunos ingressantes e concludentes) e da análise qualitativa de seus indicadores de eficiência e eficácia, tais como os resultados das avaliações dos cursos e dos estudantes.

Com relação à distribuição dos recursos entre as unidades administrativas, o PDI UFPI 2015-2019 aponta que são utilizados alguns indicadores que mensuram o desempenho das unidades conforme a sua produção científica, produtividade e implementação de políticas de desenvolvimento.

O Quadro 63 (p. 304) apresenta a evolução do orçamento da UFPI desde 2010 até 2014, por natureza de despesa e origem de receitas e o Quadro 65 (p. 305) apresenta a projeção orçamentária para o período de vigência deste PDI (2015-2019). Neste tópico a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), responsável pela gestão orçamentária e pela elaboração desta parte do PDI UFPI, declara que a falta de autonomia orçamentária “limitam a capacidade de previsão dos orçamentos futuros”, razão pela qual a previsão de crescimento das receitas orçamentárias foi determinado em 5% (cinco por cento), para cada ano do PDI.

O tópico 6.5 do PDI UFPI 2015-2019 apresenta as ‘Políticas de gestão orçamentária e financeira para o quinquênio 2015-2019’ (p. 305) que determinam como seus objetivos “Compatibilizar o orçamento anual com os objetivos, metas e prioridades definidas no PDI”, bem como “Adotar mecanismos de acompanhamento e controle da execução orçamentária, flexíveis e transparentes” (p. 305).

Dando prosseguimento à apresentação do PDI UFPI 2015-2019 tem-se as propostas da unidades de ensino do Campus sede (Quadro 66, p. 307); dos Campi fora da sede (Quadro 67, p. 316); o item 6.7 Planejamento da gestão para o ensino técnico, com os quadros relativos às propostas do Colégio Técnico de Teresina – CTT (Quadro 68, p. 321), Colégio Técnico de Bom Jesus – CTBJ (Quadro 69, p. 323) e Colégio Técnico de Floriano – CTF (Quadro 70, p. 325). O Planejamento da gestão para a COPESE consta à página 327, Quadro 71.

O item 6.9 expõe o Planejamento da gestão para a Auditoria Interna, em que informa que este setor apresenta “até o dia 31 de outubro de cada exercício” seu Plano Anual de

27 Definições obtidas em: <<https://transparencia.ufba.br/o-que-significa-recursos-de-custeio-e-recursos-de-capital>>.

Auditoria Interna (PAINT) para apreciação da Administração Superior e Controladoria Geral da União (CGU).

No sétimo e último capítulo do PDI UFPI 2015-2019 são informados os dados sobre a Infraestrutura Física da UFPI, contendo dados sobre a área física por Campus, por Pró-Reitorias, órgãos Suplementares e de apoio, por Unidade de Ensino contemplando as áreas de sala de aula, laboratórios, Núcleos, banheiros, hospitais, restaurantes, residências universitárias, bibliotecas, auditórios, espaços de convivência, lanchonetes, dentre outros. O item 7.5 trata das informações sobre o Sistema de Bibliotecas da UFPI (SIBi), como o acervo disponível em cada Campi, os serviços oferecidos e o plano de expansão das bibliotecas, além do Quadro 90 – Propostas do SIBi para o quinquênio 2015-2019 (p. 349).

O Plano de expansão das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's), está exposto no item 7.6, página 350. Neste item consta que as TIC's são atribuições compartilhadas entre o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) e a Superintendência de Comunicação Social (SCS) e envolvem a administração e expansão dos sistemas SIG (Sistema Integrado de Gestão), como o SIGAA, SIGRH, SIGAdmin e SIPAC; a manutenção e atualização do site institucional. Neste item é mencionada a previsão de elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação, baseado no PDI, que deverá ser elaborado e aprovado ainda no primeiro semestre de 2015.

O item 7.7 apresenta a infraestrutura dedicada aos esportes, lazer e espaços para realização de solenidades e o item 7.8 apresenta o plano de expansão da infraestrutura do quinquênio, por centro de ensino e Campi fora da sede, além da previsão de expansão da PROPLAN. Para o item 7.9 são informadas as atividades relacionadas ao Plano de Acessibilidade, inclusive com previsão de construção de um Núcleo de Acessibilidade e outras providências recomendadas pelo MEC.

O PDI UFPI 2015-2019 é concluído com as propostas de criação de novos Campi, nas cidades de Esperantina e Oeiras.

4.3.2 Diagnóstico do PDI da UFPI

Conforme detalhado acima, algumas metas propostas no PDI da UFPI para o período 2015-2019 apresentam estratégias que implicam a obtenção de orçamento para sua realização, porém em nenhuma das propostas do PDI UFPI 2015-2019 foram encontrados registros de vinculação com o orçamento e a respectiva atribuição de valores, cronograma e

responsabilidades pela execução, o que implica dizer que as Políticas de gestão orçamentária e financeira para o quinquênio 2015-2019 (item 6.5 do PDI), no que diz respeito à promoção da compatibilização entre o PDI e o orçamento, não foram cumpridas até o momento.

Além disso, cada setor da Universidade apresenta propostas utilizando-se de diferentes termos para descrever suas ações estratégicas, tais como: Diretrizes, Políticas, Propostas, Objetivos (UFPI, 2015, p. 265; 272; 275; 302; 329 e outras), revelando ausência de padronização e alinhamento com a estratégia institucional.

Tal condição pode ser facilmente constatada a partir do Quadro 48 - Políticas Institucionais para o Ensino de Graduação, quinquênio 2015-2019, elaborado pela Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PREG), figura 5; e Quadro 57 - Políticas de apoio ao Pessoal Técnico-Administrativo, quinquênio 2015-2019, definidas pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários (PRAEC), figura 6. Esses quadros foram escolhidos aleatoriamente dentre os demais de modo a apenas ilustrar, mas não saturar esta pesquisa com dados repetidos.

Figura 5 - Quadro 48 – Políticas institucionais para o ensino de graduação, quinquênio 2015-2019

Quadro 48 - Políticas institucionais para o ensino de graduação, quinquênio 2015-2019				
Item	Objetivo	Situação atual	Meta	Estratégia
1	Formar com qualidade;	No período de vigência do PDI 2010 -2014 foram avaliados 53 cursos, destes 31 obtiveram conceito 4 e 22 conceito 3;	Desenvolver uma formação qualificada em níveis de excelência;	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular e promover o desenvolvimento profissional docente; - Instituir política de acolhimento dos discentes; - Investir em tecnologias de ensino e aprendizagem inovadoras; - Possibilitar a oferta de disciplinas em fluxo contínuo; - Realizar estudos para diversificar a certificação e proficiência em disciplinas; - Promover a convergência do ensino presencial e a distância; - Estimular e fomentar a inserção de discentes em grupos de pesquisa; - Institucionalizar o ensino-aprendizagem em contexto social que integre pesquisa e extensão; - Realização de cursos de capacitação dos professores e coordenadores de cursos, dentro do período letivo; - Revisão da Resolução N° 39/2008 CONSUN que trata do seminário de docência do ensino superior, a fim de incorporar as novas demandas; - Atualizar os projetos pedagógicos dos cursos de graduação; - Fortalecer programas de bolsa para os discentes; - Implantar uma política de acompanhamento aos egressos do ensino de graduação, por meio do SIGAA;

Fonte: PDI UFPI 2015-2019, p. 234.

Figura 6 - Políticas de apoio ao Pessoal Técnico-Administrativo, quinquênio 2015-2019.

Quadro 57 – Políticas de apoio ao Pessoal Técnico- Administrativo, quinquênio 2015-2019	
METAS	ESTRATÉGIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Implantação das Salas de Apoio à amamentação em todos os campi da UFPI; • Implantação dos Núcleos de Inclusão e Acessibilidade – NACE em cada Campus da UFPI; • Implantação de creches em cada Campus da UFPI; • Ampliação em 50% do Serviço Psicossocial - SEPS • Lotação de um Assistente Social e de um nutricionista por Campus fora da sede; • Aumento do número de servidores; • Formação continuada dos servidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de pessoal de apoio para as salas de amamentação; • Contratação de especialistas para o trabalho nos NACE; • Contratação de pessoal para as creches; • Contratação de psicólogos e pedagogos; • Contratação de Assistente social para cada Campus fora da sede; • Contratação de um nutricionista para cada Campus fora da sede; • Contratação de servidores em virtude da ampliação da demanda; • Oferta de cursos de capacitação e qualificação para os servidores.

Fonte: PRAEC
Fonte: PDI UFPI 2015-2019, p. 286.

Neste diagnóstico é possível constatar que, tanto nos quadros copiados acima quanto nos demais quadros constantes no PDI UFPI 2015-2019:

- Não existe indicação do Programa ao qual a proposta está relacionada. Essa informação deveria constar na proposta do PDI e revelar a qual programa do PPA e a quais prioridades definidas na LDO do exercício financeiro estão relacionadas.
- A responsabilidade pela execução das propostas não está clara. Constata-se apenas que as informações foram fornecidas pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários - PRAEC. O procedimento correto para tornar o processo mais transparente e facilitar seu acompanhamento, seria atribuir para cada ação (estratégia) um ou mais responsáveis diretos, com nome e setor de lotação.
- Não há indicação sobre o cronograma de execução e a previsão orçamentária. O título do quadro indica apenas que as políticas se referem ao “quinquênio 2015-2019”, que é uma informação muito abrangente. É importante que cada ação tenha um cronograma de execução física e orçamentária (desembolso) explícito, de forma a assegurar sua realização e continuidade, sobre tudo se a ação ultrapassar o ano fiscal.
- O orçamento inicial destinado para execução de cada ação estratégica não está declarado no seu respectivo quadro (Quadros de propostas dos setores conforme descrito no item 4.3), nem em outra parte do PDI. A integração e vinculação entre o

PDI e o orçamento é primordial para a exequibilidade do planejamento estratégico da instituição, bem como para assegurar o repasse de recursos financeiros.

- Não são informadas as metas, estratégias, forma e prazos de execução, indicadores de desempenho e resultados esperados (índices) para cada ação proposta.
- Os objetivos e dimensões do PDI e PPA contemplados por cada proposta não são mencionados. Essas informações são essenciais para comprovar a vinculação do PDI ao PPA e às diretrizes do MEC, que são documentos norteadores das políticas públicas.

O PDI UFPI 2015-2019, ao mesmo tempo em que apresenta uma diversidade de propostas, não permite a clara compreensão do planejamento estratégico da instituição, que é o objetivo maior do documento. Por outro lado, o orçamento apresentado pela UFPI reflete tão somente as ações orçamentárias da LOA e não apresenta nenhum indício de vinculação ao PDI, tal como exigem os órgãos de controle e a legislação²⁸.

Muito embora o PDI UFPI 2015-2019 afirme ter a intenção de promover a compatibilização entre este documento e o orçamento (UFPI, 2015, p. 305), como exigem os órgãos de fiscalização e controle, constatou-se que não há compatibilização entre esses dois instrumentos na UFPI e que o orçamento UFPI não possui recursos alocados para execução do planejamento estratégico e institucional (PDI).

Para reforçar o que se afirma acima retoma-se o PDI da UNESP, utilizado como parâmetro da vinculação explícita entre o planejamento e o orçamento. Verifica-se que o mesmo apresenta as ações e programas do seu PDI associadas a sete dimensões distintas: Ensino de Graduação; Ensino de Graduação, Pós-Graduação e Pesquisa; Ensino de Pós-Graduação; Extensão Universitária; Gestão e Avaliação Acadêmico Administrativa; Pesquisa e Planejamento, Finanças e Infraestrutura.

28 Não se pode descartar que tal vinculação exista, mas de forma indireta. Se for realizada uma análise inversa à deste estudo: partindo da execução orçamentária, localizar a realização de despesas que correspondam às propostas do PDI, de forma que para cada recurso financeiro exista uma proposta equivalente no PDI. Entretanto este não é o objetivo deste estudo e implicaria uma nova pesquisa.

Figura 7 - Página do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNESP: detalhamento

Programa atual: [3] SEGURANÇA DO TRABALHADOR E SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL ▼

Programa: SEGURANÇA DO TRABALHADOR E SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Dimensão: Gestão e avaliação acadêmico-administrativa
Planejamento, finanças e infraestrutura

Orçamento Inicial: R\$ 650.000,00

Orçamento Atual: R\$ 650.000,00

Soma das Metas: R\$ 650.000,00

Ações 1 de 2 ▶

Selecione: [Busca rápida por número da ação ou objetivos...] ▼

Objetivos: 1. Manter e desenvolver programas de saúde ocupacional e segurança do trabalho.

Gestor: Prof. Dr. Leonardo Theodoro Büll

Previsão anual: R\$ 600.000,00 listagem das metas

Execução orçamentária

2018	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Previsão de desembolso	0,00	0,00	98.339,54	0,00
Previsão de desembolso até o mês	0,00	0,00	98.339,54	98.339,54
Valor solicitado	0,00	0,00 *	98.339,54	0,00

Fonte: https://ape.unesp.br/pdi/execucao/manut_execucao.php#acao

Na figura 7 encontram-se definidos os programas, dimensões, orçamentos, ações, objetivos, identificação do responsável pela execução da proposta (gestor) e cronograma de execução orçamentária, sendo possível conhecer e acompanhar claramente o desenvolvimento dos programas contemplados no seu planejamento estratégico (Figura 7), o que não foi encontrado no PDI UFPI 2015-2019, nem no Orçamento UFPI 2018.

4.3.3 Aspectos conceituais no PDI UFPI 2015-2019

Conforme mencionado anteriormente, na declaração das propostas estratégicas do PDI UFPI 2015-2019 cada setor da Universidade apresenta termos distintos para a mesma situação (proposta estratégica), tais como: Diretrizes, Políticas, Propostas, Objetivos.

Diante desta situação tornou-se necessário realizar uma pesquisa complementar, abordando o significado dos termos mais utilizados nessas propostas, tais como: metas,

estratégias e objetivos, a fim de facilitar a análise sobre as propostas do PDI UFPI. Esta pesquisa revelou também uma variedade de acepções, não havendo consenso entre os autores quanto a um conceito padrão.

Nesse sentido, Mainardes; Ferreira e Raposo (2012) apresentam um quadro demonstrativo contendo 39 definições para o termo '**estratégia**', a partir de autores desde Barnard (1938) até Barney (2001), tais como: ações, decisões, objetivos, propostas, planos, políticas, missões, regras, escolhas, padrões, direção, força mediadora, mudanças e teoria. Esses autores ressaltam que essa multiplicidade de conceitos revela a subjetividade do termo, que se modifica conforme a ação do tempo e a tendência dos atores e autores nele envolvido.

Rafael José Poncio (2016), aponta que

para todo objetivo existe um estratégia relacionada. Da mesma forma que os objetivos, a estratégia precisa ser clara, curta e bem definida. De modo geral, estratégia é o caminho que será percorrido ou o que deverá ser feito, não significa o "como fazer", mas sim "o que fazer"²⁹.

Francisco da Nóbrega Medeiros Neto (2010), apresenta uma definição de Djalma de Oliveira (2006) que afirma que "**estratégia** é definida como um caminho, ou ação formulada e adequada para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, e os objetivos estabelecidos [...]". A estratégia compreende, pois, a ação que resultará no alcance das metas e objetivos.

No que diz respeito às definições para os termos '**metas**' e '**objetivos**' um artigo escrito por José Roberto Marques (2018) para o "Portal IBC"³⁰ define objetivo como as "descrições concretas de onde está se querendo chegar, ou o que está se tentando alcançar, ou seja, o propósito. O objetivo é estratégico e abrangente". Marques cita que "na vida pessoal pode significar cursar uma nova faculdade, emagrecer, dar um salto na vida financeira, casar, ter filhos, começar um hobby ou uma atividade física. Os objetivos são os sonhos, o que nos move e o que nos motiva diariamente".

A definição de **metas** aparece como

tarefas específicas para alcançá-los [os objetivos], sendo que elas são temporais, ou seja, têm prazos específicos para acontecerem. Por exemplo, se o seu objetivo é ficar rico, sua meta será traçar caminhos que te levarão à riqueza, como administrar melhor seu dinheiro e ter uma fonte de renda extra nos próximos cinco anos. (MARQUES, 2018).

O documento "Orientações para elaboração do Plano Plurianual 2016-2019" elaborado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão aponta que o **objetivo** "deve

29 Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/>>. Acesso em: 04 jul. 2018.

30 Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/metas-e-objetivos/metas-objetivos-diferencas-exemplos/>>. Acesso em: 04 jul. 2018

expressar as escolhas das políticas públicas para a transformação de determinada realidade” e “deve ser escrito de forma clara e direta”. Esse mesmo documento define **meta** como a expressão da “medida de alcance do objetivo, podendo ser de natureza qualitativa ou quantitativa” (BRASIL, 2015b, p. 12), podendo um objetivo ter mais de uma meta, desde que sejam relevantes para o seu alcance e as metas devem ser “exequíveis e monitoráveis” a fim de acompanhar a evolução do objetivo.

O documento de orientação para elaboração do Plano Plurianual define também o termo ‘**indicador**’ como o “conjunto de parâmetros que permite acompanhar a evolução de um programa”, pois o indicador permite “identificar, mensurar e comunicar, de forma simples, a evolução de determinado aspecto da intervenção proposta pelo programa.” (BRASIL, 2015b, p. 8). O indicador é um dos elementos de acompanhamento e controle de execução das propostas, servindo como referencial para a atribuição dos objetivos e metas e sinalizando para a necessidade de alteração das ações.

Assim, conclui-se que: **OBJETIVOS** representam a razão de ser da instituição a longo prazo: onde se quer chegar. **METAS** são as tarefas a serem realizadas para alcançar os objetivos, devem contemplar prazos e formas de mensuração. **ESTRATÉGIAS** são as ações a curto prazo que serão executadas para atingir as metas e objetivos (o que fazer)³¹.

A apresentação dos conceitos acima objetiva melhorar a compreensão e facilitar a elaboração das propostas do PDI, permitindo a organização de objetivos, metas e estratégias de forma clara e padronizada.

4.3.4 PDI UFPI 2015-2019: Proposta de Vinculação Orçamentária (PVO)

Tendo comprovado que o PDI UFPI 2015-2019 não está vinculado ao orçamento e que este não possui recursos alocados exclusivamente para execução das propostas do PDI, apresenta-se, como objetivo secundário desta pesquisa, uma Proposta de Vinculação Orçamentária (PVO) entre as propostas do PDI e o Orçamento, associando as propostas do PDI à ação orçamentária que mais se aproxima com a ação ou atividade pretendida, de acordo com a Lei Orçamentária Anual (LOA) e as descrições apresentadas nas páginas 87 a 89.

31 A apresentação dos conceitos acima tem como objetivo chamar a atenção para o modo como o PDI se apresenta. Até mesmo um leitor menos atento consegue perceber que o documento é uma “colcha de retalhos” em que cada setor ou responsável costurou um pedaço de informação. Ressalta-se que o atual PDI apresenta várias propostas que não são estratégicas ou não se enquadram nas políticas públicas definidas pelo Governo Federal, e algumas constituem-se em ações de rotina inerentes aos setores envolvidos.

Esta proposta tem como objetivo introduzir entre os gestores e demais atores do processo a prática do planejamento estratégico associado ao planejamento financeiro, bem como adaptá-los aos documentos legais que regulam o sistema orçamentário brasileiro e o planejamento, conforme visto nesta pesquisa. Esta prática reflete uma sintonia com as políticas institucionais e o “comprometimento [de uma IFES] com a ética e transparência pública, com a coordenação e acompanhamento do processo de planejamento, com o orçamento e gestão das finanças públicas” (MILIONI; BEHR; GOULARTE, 2014, p. 9).

Ressalta-se que esta sugestão não é uma vinculação ideal, especialmente se levarmos em conta o modelo praticado pela UNESP que é tomado como referência nesta pesquisa, bem como as diferenças estruturais entre esta IES e a UFPI, mas tem a intenção de ser o passo inicial rumo à elaboração do próximo PDI da UFPI, no sentido de facilitar a compreensão do processo entre os diversos setores desta IFES.

A seguir serão apresentadas as sugestões de vinculação das propostas do PDI UFPI 2015-2019 ao orçamento, considerando-se as ações orçamentárias mencionadas anteriormente (p. 87 a 89). Serão apresentadas apenas as propostas que necessitam de recursos orçamentários para sua execução. A título de informação complementar foram inseridas no Apêndice A as propostas que, diretamente, não necessitam de recursos para sua aplicação.

Esclarecimentos sobre a composição e formatação dos quadros de propostas:

Os objetivos, situação atual, metas e estratégias foram reproduzidos tal como se encontram no PDI UFPI 2015-2019.

A coluna PVO – Proposta de Vinculação Orçamentária contém o código da ação orçamentária de acordo com a LOA UFPI 2018.

O item “Ação” contém a descrição da ação orçamentária conforme descrito às folhas 87 a 89, de acordo o código atribuído na coluna ‘PVO’.

Dados dos quadros 4 a 14:

1. A primeira linha descreve o(s) objetivo(s) = OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS;
2. A segunda linha, coluna do lado esquerdo, contém os dados do PDI de acordo com as propostas de cada setor da UFPI. Os setores denominam suas propostas de formas variadas. Alguns chamam de “políticas” ou “diretrizes” e outros tratam como “planejamento estratégico” ou “plano geral de metas”. Da mesma forma, os campos relativos às propostas são denominados “objetivos”, “metas” ou “estratégias”. Para

facilitar a compreensão dos quadros todos esses itens estão sendo chamados de “objetivos”.

3. Na segunda linha, no campo “estratégias” estão transcritas as propostas de cada setor de acordo com os objetivos mencionados na linha acima deste campo.
4. Na segunda linha, após a descrição das estratégias, consta a descrição da Ação Orçamentária que está sendo sugerida. Esta descrição foi extraída do documento “Ações Orçamentárias Integrantes da Lei Orçamentária 2016” de responsabilidade do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Secretaria de Orçamento Federal (Esta foi a versão mais recente encontrada. Disponível em: <<http://www.orcamentofederal.gov.br/clientes/portalsof/portalsof/orcamentos-anuais/orcamento-2016/cadastro-de-acoas-1/2080.pdf>>).
5. A expressão “Proposta de Vinculação Orçamentária” foi abreviada para “PVO”.
6. Na segunda linha, coluna do lado direito, contém o código da ação orçamentária sugerida para a execução da estratégia.
7. As estratégias estão agrupadas de acordo com as ações orçamentárias. Assim, alguns objetivos também estão agrupados.
8. As estratégias que não dependem de recursos financeiros estão disponíveis no Apêndice A.

Exemplo:

(1) OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS	
(2) Objetivo 1: Formar com qualidade. } Objetivo 2: Vide Apêndice A. (8) } (7)	
(3) Estratégias: <ul style="list-style-type: none"> • Estimular e promover o desenvolvimento profissional docente; • Realização de cursos de capacitação dos professores e coordenadores de cursos, dentro do período letivo; 	(5) PVO (6) 20GK
(4) Ação: “concessão de bolsas de estudos”; “desenvolvimento de programas, projetos, cursos, eventos”; “aquisição de insumos para laboratórios”.	

Quadro 4- Sobre as “Políticas institucionais para o ensino de graduação, quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS	
<p>Objetivo 1: Formar com qualidade.</p> <p>Situação atual: No período de vigência do PDI 2010 -2014 foram avaliados 53 cursos, destes 31 obtiveram conceito 4 e 22 conceito 3.</p> <p>Meta: Desenvolver uma formação qualificada em níveis de excelência.</p>	
<p>Objetivo 2: Vide Apêndice A.</p>	
<p>Objetivo 3: Melhorar o desempenho institucional nas avaliações internas e externas.</p> <p>Situação atual: Atualmente a UFPI oferta 82 Cursos de Graduação presencial e 15 de Graduação a Distancia dos quais 22 destes cursos obtiveram conceito 3 na avaliação do INEP.</p> <p>Meta: Elevar o conceito de todos os cursos de graduação da UFPI.</p>	
<p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimular e promover o desenvolvimento profissional docente; • Realização de cursos de capacitação dos professores e coordenadores de cursos, dentro do período letivo; • Investir em tecnologias de ensino e aprendizagem inovadoras; • Fortalecer programas de bolsa para os discentes; • Realizar eventos junto aos docentes e discentes para difundir a importância dos sistemas de avaliação. <p>Ação: “concessão de bolsas de estudos”; “desenvolvimento de programas, projetos, cursos, eventos”; “aquisição de insumos para laboratórios”.</p>	<p>PVO</p> <p>20GK</p>
<p>Objetivo 4: Ampliar o processo de Internacionalização.</p> <p>Situação atual: Atualmente existe na UFPI 7 convênios, com instituições estrangeiras enviando e recebendo alunos e docentes para realização de intercâmbio e participação em publicações internacionais.</p> <p>Meta: Estimular convênio com instituições estrangeiras e aumentar a participação docente em publicações e grupos de pesquisas.</p>	
<p>Objetivo 5: Ampliar a oferta de cursos de graduação</p> <p>Situação atual: Atualmente a UFPI oferta 82 Cursos de Graduação presencial e 15 de Graduação a Distância.</p> <p>Meta: Elevar em 45% a oferta dos cursos de graduação.</p>	
<p>Objetivo 6: Vide Apêndice A.</p>	
<p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar o centro de línguas estrangeiras. • Criar laboratórios de ensino de línguas em todos os Campi. • Implantar dois Campi fora de sede, nas cidades de Oeiras e Esperantina com 04 	<p>PVO</p>

<p> cursos cada – até 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar 43 novos cursos de graduação distribuídos conforme a seguir: CMPP: 13; CMRV: 06; CAFS: 04; CSHNB: 09; CPCE: 06; CEAD: 04; OEIRAS: 04; ESPERANTINA: 04. Totalizando 50 cursos.” <p>Ação: “execução de obras, incluindo reforma, construção, materiais e serviços”; “adequação e da modernização da estrutura física das instituições”.</p>	8282
---	------

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 48, p. 234/236.

Comentários sobre o Quadro 4:

- A indicação da ‘situação atual’ facilita a compreensão sobre as propostas apresentadas, mas as ‘estratégias’ não apresentam ações efetivas que promovam sua execução.
- É necessário quantificar e estabelecer prazos para a realização das ações/estratégias propostas.
- Algumas estratégias não foram consideradas por tratar-se de atividades inerentes às metas, que deveriam estar inseridas em plano de trabalho de uma proposta estratégica.

Por exemplo:

- Objetivo 1- Estratégias:
 - Instituir política de acolhimento dos discentes;
 - Possibilitar a oferta de disciplinas em fluxo contínuo;
 - Promover a convergência do ensino presencial e à distância.

Quadro 5- Sobre as “Políticas institucionais para a pesquisa e inovação tecnológica, quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS	
<p>Objetivo 1.1: Aumentar o número de bolsa de Iniciação Científica (PIBIC) CNPq/UFPI.</p> <p>Situação atual: Para o biênio 2014-2016, temos 210 bolsas (PIBIC/CNPq) e 210 bolsas (PIBIC/UFPI), totalizando 420 bolsas, atendendo a 62,0% da demanda; Aumento de 30% entre 2010 e 2014.</p> <p>Meta: Aumentar para 80% o atendimento dos pedidos de bolsas de iniciação científica, ou seja, totalizando 540 bolsas em 2019.</p>	
<p>Objetivo 1.2: Aumentar o número de bolsa de Iniciação Científica para discentes ingressos por ações afirmativas (PIBIC-AF) – CNPq/UFPI.</p> <p>Situação atual: Para o biênio 2014-2016 temos 15 bolsas (PIBIC/CNPq) e 15 bolsas (PIBIC/UFPI), total 30 bolsas, atendendo a 100,0% da demanda.</p> <p>Meta: Aumentar em 5% o número de bolsas de PIBIC-AF para discentes com Deficiência visual/motora.</p>	
<p>Objetivo 2: Vide Apêndice A.</p>	
<p>Objetivo 3: Melhorar a gestão do Programa PIBIC Ensino Médio.</p> <p>Situação atual: O Programa PIBIC Ensino Médio tem 100 bolsas para o biênio 2014-2016, sendo que a taxa de utilização das bolsas vem caindo ao longo dos anos.</p> <p>Metas: Manter a taxa mensal de ocupação das bolsas em 100%; Aumentar o número de escolas participantes do PIBIC-EM; Aumentar o número de docentes interessados no programa.</p>	
<p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pleitear junto à administração da UFPI um aumento de recursos orçamentários para bolsas de IC. • Articular com a PRAEC a criação de condições de pesquisa para discentes com deficiência visual/motora. • Realizar os Seminários EC nas escolas participantes; • Instituir a premiação para os melhores trabalhos; <p>Ação: “concessão de bolsas de estudos”; desenvolvimento de programas, projetos, cursos, eventos”.</p>	<p>PVO</p> <p>20GK</p>
<p>Objetivo 4: Vide Apêndice A.</p>	
<p>Objetivo 5: Consolidar Seminário de Iniciação Científica da UFPI como o maior e melhor evento da categoria no Piauí.</p> <p>Situação atual: O Seminário de Iniciação Científica da UFPI ocorre anualmente.</p> <p>Metas: Ampliar o escopo e dimensão do evento, através da realização de quatro minicursos e palestras diversas; Agilizar a entrega da premiação para os melhores trabalhos; Financiar a participação dos trabalhos premiados na Jornada Nacional de IC, na reunião da SPBC; Aumentar a interação com a comunidade externa à UFPI.</p>	

<p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar a divulgação do Seminário de IC; • Manter a participação de pesquisadores renomados no evento; • Buscar parcerias para premiação dos agraciados com o prêmio de melhores trabalhos de IC; • Articular com a PRAD e Superintendência de Comunicação Social o atendimento dos recursos de material de divulgação e outros; • Aumentar o número de minicursos durante o evento. <p>Ação: “Apoio à promoção e participação em eventos científicos”; “Incentivo e promoção de ações de integração ensino-serviço-comunidade”.</p>	<p>PVO</p> <p>20GK</p>
<p>Objetivos 6, 7, 8 e 9: Vide Apêndice A.</p>	
<p>Objetivo 10: Consolidar a interiorização dos CEPs.</p> <p>Situação atual: No momento a UFPI conta com apenas um CEP, para experimento com humanos e outro para animais.</p> <p>Meta: Aumentar a quantidade para 04 no quinquênio.</p>	
<p>Estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimular a abertura de CEPs nos Campi do interior; <p>Ação: “execução de obras, incluindo reforma, construção, materiais e serviços”; “adequação e da modernização da estrutura física das instituições”</p>	<p>PVO</p> <p>8282</p>
<p>Objetivos 11, 12, 13 e 14: Vide Apêndice A.</p>	

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 49, p. 250/253.

Comentários sobre o Quadro 5:

- A indicação da ‘situação atual’ facilita a compreensão sobre as propostas apresentadas, mas as ‘estratégias’ não permitem uma clara visualização das ações a serem executadas.
- É necessário quantificar e estabelecer prazos para a realização das ações/estratégias propostas.
- Estratégias como “Primar pela qualidade do Relatório Institucional a ser enviado pelo CNPq”, dentre outras, são vagas e não permitem associar uma fonte de recursos para sua execução, não tendo sido consideradas nas análises acima.

atividades extensionistas e também o número de Estágios Remunerados (não obrigatórios).	
<p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construir o Núcleo de Empreendedorismo da UFPI com gestão compartilhada com Empresas Juniores e Grupos Acadêmicos. <p>Ação: “execução de obras, incluindo reforma, construção, materiais e serviços”; “adequação e da modernização da estrutura física das instituições”.</p>	<p>PVO</p> <p>8282</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Contratar RH específico para as Incubadoras. <p>Ação: “Pagamento de espécies remuneratórias devidas aos servidores e empregados ativos civis da União”.</p>	<p>PVO</p> <p>20TP</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Confeccionar portfólio de empresas e produtos/serviços. • Viabilizar as viagens, garantido hospedagem, alimentação e programação adequada. <p>Ação: “Gestão administrativa, financeira e técnica, e desenvolvimento de ações visando ao funcionamento dos cursos de Instituições Federais de Educação Superior; promoção de subsídios para estudos, análises, diagnósticos, pesquisas e publicações científicas; bem como demais contratações necessárias ao desenvolvimento de suas atividades”.</p>	<p>PVO</p> <p>20RK</p>
<p>Meta 10: Elaborar artigos contendo o produto do trabalho realizado pelos coordenadores (projetos, programas e cursos de extensão); Publicar 1.000 exemplares da revista anual da PREX.</p> <p>Meta 11: Vide Apêndice A.</p> <p>Meta 12: Desenvolver estudos sobre a viabilidade de criação de uma Escola de Música, vinculada à PREX e revitalizar o museu da extensão.</p>	
<p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar RH especializado em diagramação, e programação visual para a PREX; • Capacitar pessoal ou contratar RH especializado em museu. <p>Ação: “Pagamento de espécies remuneratórias devidas aos servidores e empregados ativos civis da União”.</p>	<p>PVO</p> <p>20TP</p>
<p>Meta 13: Participar do SIEX Brasil. Capacitar de funcionários em cada coordenadoria e unidades de ensino a fim de alimentar o sistema SIEX.</p> <p>Meta 14: Ampliar o número de incubadoras e apoiar as empresas incubadas.</p>	
<p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferecer uma oficina de treinamento na plataforma com a presença de pessoal externo; • Prover visitas técnicas aos gestores e outros interessados a outras universidades ou parque tecnológicos; • Realizar reuniões, simpósios periodicamente sobre a temática nos ambientes da UFPI; • Equipar os espaços das incubadoras com equipamentos de informática e mídia; <p>Ação: “concessão de bolsas de estudos”; “desenvolvimento de programas, projetos, cursos, eventos”; “Apoio à melhoria da infraestrutura de ensino, de pesquisa e de extensão”.</p>	<p>PVO</p> <p>20GK</p>

<p>Estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Solicitar a contratação de RH específico para atender as incubadoras em gestão compartilhada. <p>Ação: “Pagamento de espécies remuneratórias devidas aos servidores e empregados ativos civis da União”.</p>	<p>PVO</p> <p>20TP</p>
<p>Meta 15: Melhorar e sistematizar a informação e configuração de parcerias como política de comunicação.</p>	
<p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Publicar material técnico de informação e de instrução tais como: carteira de programas e projetos, Livretos de normas e leis afins à extensão, catálogo de serviços prestados pela UFPI, catálogo de empresas conveniadas para estágio e emprego; Publicar Jornal da Cultura e Extensão, Revista científica “Interação” e outras obras em mídia eletrônica. Apoiar e viabilizar, legal e administrativamente, a presença de grandes exposições, feiras didático-científicas, salão de arte, feiras agropecuárias, eventos de arte e modas, arquitetura e urbanismos, feiras de artesanatos e demais eventos estaduais, regionais e nacionais; Realizar Conferências e Seminários em educação ambiental, educação patrimonial, dentre outras temáticas; Promover Encontro de Bandas Populares e Festival de Bandas Comunitárias; Promover Encontro de Grupos de Teatro e Dança, Festival de Teatro; Realizar Conferências e Seminários em educação ambiental, educação patrimonial, dentre outras temáticas; Criar e implantar o Programa de Internacionalização da Extensão na UFPI focado na América Latina (AL): Realizar simpósio sobre a temática; <p>Ação: “concessão de bolsas de estudos”; “desenvolvimento de programas, projetos, cursos, eventos”; “Apoio à melhoria da infraestrutura de ensino, de pesquisa e de extensão”; “Apoio à promoção e participação em eventos científicos”.</p>	<p>PVO</p> <p>20GK</p>
<p>META 16: Melhorar infraestrutura e aparelhar a Extensão da UFPI.</p>	
<p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Construir “Pontos de Cultura” - espaços abertos ou em construções tombadas para proporcionar encontros de pessoas a Arte, Música, canto e qualquer outra expressão cultural da UFPI para si e com a Comunidade Locais: “CAC”, Centros de Ensino da UFPI e nos <i>Campi</i> fora de sede; Construir via de acesso opcional ao prédio sede da PREX com o estacionamento do HU e urbanizar o prédio; Construir o Prédio para abrigar as Incubadoras de Empresas, Empresas Juniores e outras iniciativas empreendedoras da UFPI; Criar o Parque UFPI de Arte, Cultura e Ambiental, como instrumento de referência para grandes eventos, exposições de arte, Memória e arte, visitação, entretenimento e de preservação ambiental para o Estado e Nordeste. Como também implementar: Teatro e Salas de Ensaio, Centro de Eventos e Convivência; Museu de Arte Contemporânea; Estação ciência e planetário; Escola de Belas Artes; Jardim Botânico da UFPI; Centro Ecumênico e Capela; Memorial da UFPI e Parque Ecológico. Adquirir um micro-ônibus para circular em visitas, acompanhamento e implantações de coordenadores e equipes de projetos instalados na periferia de 	<p>PVO</p> <p>8282</p>

Teresina		
Ação: Apoio ou execução de planos de reestruturação e expansão na Rede Federal de Ensino Superior que visem ao aumento do número de vagas e à redução da evasão por meio da adequação e da modernização da estrutura física das instituições; da execução de obras, incluindo reforma, construção, materiais e serviços; aquisição de imóveis, veículos, máquinas, equipamentos mobiliários e laboratórios.”		
Meta 17: Otimizar a governabilidade dos espaços relacionados a extensão e a cultura.		
<p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Promover transformações em ônibus do patrimônio da UFPI fora de circulação, equipados na condição de “Transporte Ambulante” para espetáculos de teatro, teatro de bonecos, cinema, pinacotecas, pintura, oficina comunitárias e música destinados à comunidades rurais no Piauí; Adaptar e aparelhar o Setor de Memória e Documentação da Cultura produzida na e com a UFPI. <p>Ação: “manutenção de infraestrutura física por meio de obras de pequeno vulto que envolvam reforma ou adaptação e aquisição ou reposição de materiais, inclusive aquelas inerentes às pequenas obras, observados os limites da legislação vigente; aquisição e ou reposição de acervo bibliográfico, veículos, equipamentos e redes;”.</p>		PVO 20RK
<p>Estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contratar técnico em diagramação e programação visual. <p>Ação: “Pagamento de espécies remuneratórias devidas aos servidores e empregados ativos civis da União”.</p>		PVO 20TP
Meta 18: Vide Apêndice A.		

Fonte: PDI 2015-2019 - Quadro 50, p. 261/273.

Comentários sobre o Quadro 6:

- É necessário quantificar e estabelecer prazos para a realização das ações/estratégias propostas.
- Muitas das estratégias propostas são atividades inerentes às metas que deveriam constar em plano de trabalho específico, tais como: “Divulgar os editais de fomento à extensão”; “Provocar reuniões periódicas com os setores de licitação e empenho”; “Identificar e disponibilizar fontes de fomento de programas/projetos e demais ações de extensão em agências de fomento e outras parcerias”, dentre outras.
- Este quadro tem um formato diferenciado dos anteriores:
 - Primeiro apresenta uma meta geral.
 - Em seguida expõe os objetivos a serem alcançados no período de vigência do PDI (2015-2019) para cada meta geral.
 - Depois apresenta as metas para aqueles objetivos declarados anteriormente e,
 - Propõe as estratégias a serem realizadas para o alcance dos objetivos.

- As metas de número 15 e 16 possuem 8 e 5 objetivos, respectivamente.
- Das 134 estratégias apresentadas, 104 referem-se a ações de rotina, ou que deveriam constar em plano de ação de proposta estratégica ou que não implicam investimentos diretos.

Quadro 7- Sobre o “Planejamento estratégico para a Rádio FM-Universitária, quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS	
<p>Objetivo 1: Ampliar a estrutura física da Rádio Universitária: Aumento do número de estúdios para gravação, cabines para gravação de externas e ampliação da sala do transmissor, construção de um auditório com 100 lugares, reforma para aumento da sala de jornalismo integrando com a produção e construção de uma (01) discoteca pública.</p>	
<p>Objetivo 2: Adquirir novos equipamentos para a emissora.</p>	
<p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Meta): Conseguir 50% de recursos por meio de Editais; 25% emendas parlamentares; 25% orçamento da UFPI. • (Meta): Aumento do número de computadores. • (Meta): Aquisição de transmissor reserva, de equipamentos para retransmissão nos 04 campi fora de sede; de softwares específicos para redação e edição de áudio; de equipamentos que possibilitem transmissão fora do estúdio da rádio e de móveis adequados/específicos para estúdio de rádio. <p>Estratégia: Concorrer ao Pró-Equipamentos e outros Editais.</p> <p>Ação: “manutenção de infraestrutura física por meio de obras de pequeno vulto que envolvam reforma ou adaptação e aquisição ou reposição de materiais, inclusive aquelas inerentes às pequenas obras, observados os limites da legislação vigente; aquisição e ou reposição de acervo bibliográfico, veículos, equipamentos e redes;”.</p>	<p>PVO</p> <p>20RK</p>
<p>Objetivo 3: Ampliar o corpo técnico: Contratação de 03 jornalistas; 03 produtores; 02 editores; 02 servidores técnico-administrativos.</p> <p>Meta: Contratação de 03 jornalistas, 03 produtores, 02 editores, 02 servidores técnicos-administrativos.</p>	
<p>Objetivo 4: Vide Apêndice A.</p>	
<p>Estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar às Instâncias superiores a situação da Rádio FM Universitária para assegurar em futuros concursos públicos, vagas destinadas para esta Unidade. <p>Ação: “Pagamento de espécies remuneratórias devidas aos servidores e empregados ativos civis da União”.</p>	<p>PVO</p> <p>20TP</p>

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 51, p. 274/275.

Comentários sobre o Quadro 7:

- Este item está estruturado em: Objetivos, Metas e Estratégias. A proposta de vinculação orçamentária baseou-se nos dados informados no campo “Metas”, pois sua descrição permite melhor vinculação orçamentária do que o campo ‘Estratégias’.
- É necessário quantificar e estabelecer prazos para a realização das ações/estratégias propostas.

- Os objetivos “Construção de um auditório com 100 lugares” e “Reforma para ampliação da sala de jornalismo (...)” são muito amplos, sem detalhamento de cronograma, metas e ações propostas e carecem de informações que justifiquem sua execução.
- A estratégia “Concorrer ao Pró-Equipamentos e outros Editais” implica uma ação que não demanda recursos orçamentários, mas está vinculada às metas de aquisição de equipamentos diversos, por esta razão foi vinculada à ação orçamentária 20RK.
- Da mesma forma a Meta “ Conseguir 50% de recursos por meio de Editais; 25% emendas parlamentares; 25% orçamento da UFPI” não implica em vinculação ao orçamento, pois é uma projeção sem prazos ou ações definidos.

Quadro 8- Sobre o “Planejamento estratégico para a Editora da UFPI, quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS	
Objetivo 1: Vide Apêndice A.	
Objetivo 2: Divulgar em nível local, nacional e internacional obras publicadas pela EDUFPI.	
Objetivo 3: Criar logística de distribuição das obras publicadas.	
Estratégias: <ul style="list-style-type: none"> • Publicar, todo ano, o catálogo atualizado da Editora, assim como produzir constantemente material de divulgação institucional e de lançamentos; • Criação e participação de feiras e eventos locais (Campi fora de sede), nacionais e internacionais, garantindo uma atenção especial ao Salão do Livro do Piauí, Bienal de São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília, por intermédio da Associação Brasileira das Editoras Universitárias. <p>Ação: “Apoio à promoção e participação em eventos científicos; Apoio à edição de obras científicas e educacionais;”</p>	PVO 20GK
Objetivo 4: Ampliar e qualificar o corpo técnico da editora/livraria.	
Objetivo 5: Vide Apêndice A.	
Estratégias: <ul style="list-style-type: none"> • Contratar funcionários terceirizados ou lotar servidores públicos para exercer funções de: Revisor; Diagramador; técnico em contabilidade e outros profissionais que atuem na EDUFPI, dedicando-se principalmente a atingir os presentes objetivos da Editora. <p>Ação: “manutenção de serviços terceirizados”.</p>	PVO 20RK

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 52, p. 275/276.

Comentários sobre o Quadro 8:

- É necessário quantificar e estabelecer prazos para a realização das ações/estratégias propostas.
- Muitas das estratégias propostas são atividades de rotina dos setores envolvidos e não são atividades estratégicas, tais como: “Agilizar a produção gráfica do livro...”; “Melhorar a forma de comunicação com o público...”; “Viabilizar o uso de cartão de crédito pela Editora/Livraria Universitária...”.

Quadro 9- Sobre o “Planejamento estratégico para a Gráfica da UFPI, quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS	
Objetivo 1: Criar condições para manutenção corretiva e preventiva do maquinário e equipamentos gráficos existentes.	
Objetivo 2: Adquirir maquinário e equipamentos gerais e de segurança.	
Objetivo 3: Ampliar e qualificar corpo técnico da Gráfica e definir e planejar as rotinas de trabalho.	
Metas (não informa as estratégias): <ul style="list-style-type: none"> • Recarregar extintores de incêndio; • Dotar a Gráfica de 1 (um) motorista e 1 (um) ajudante (serviços gerais). • Dotar a Gráfica de uma equipe com 3 (três) funcionários para manutenção de máquinas e equipamentos gráficos; • Adquirir diversas máquinas gráficas, equipamentos de gráficas rápidas; • Dotar a Gráfica de um setor de comunicação visual (plotagem) (para produção de banners e faixas); • Adquirir equipamentos do tipo: aspiradores de pó industriais, nobreaks, scanners de mesa; HD's; • Adquirir 1 (um) carro tipo furgão para transportar/ entregar os produtos gráficos no interior do CMPP, em Teresina. • Solicitar realização de exames periódicos de saúde nos funcionários da Gráfica; • Dotar a GRAFUFPI de uma pequena farmácia de primeiros socorros; • Solicitar fardamento masculino e feminino para os servidores da GRAFUFPI; • Programar a realização de cursos teóricos e práticos de capacitação; • Programar a realização de intercâmbios: Visitas às principais feiras de indústria gráfica, às gráficas de Teresina e de lojas que comercializam materiais gráficos; • Efetivar controle de pragas urbanas. <p>Ação: “Gestão administrativa, financeira e técnica, e desenvolvimento de ações visando ao funcionamento dos cursos de Instituições Federais de Educação Superior; manutenção de infraestrutura física por meio de obras de pequeno vulto que envolvam reforma ou adaptação e aquisição ou reposição de materiais, inclusive aquelas inerentes às pequenas obras, observados os limites da legislação vigente; manutenção de serviços terceirizados; capacitação de recursos humanos”.</p>	PVO 20RK
Metas (não informa as estratégias): <ul style="list-style-type: none"> • Reivindicar a contratação de técnicos em artes gráficas. <p>Ação: “Pagamento de espécies remuneratórias devidas aos servidores e empregados ativos civis da União”.</p>	PVO 20TP
Objetivo 4: construir espaço próprio para a gráfica universitária.	
Metas (não informa as estratégias): Dotar a Gráfica de espaço físico e equipamentos adequados para ampliar suas ações; Adquirir maquinários/ equipamentos e adequar espaço físico para a Gráfica;	PVO 8282
<p>Ação: “execução de obras, incluindo reforma, construção, materiais e serviços; aquisição de imóveis, veículos, máquinas, equipamentos mobiliários e laboratórios”.</p>	

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 53, p. 276/278.

Comentários sobre o Quadro 9:

- É necessário quantificar e estabelecer prazos para a realização das ações/estratégias propostas.
- O setor não indicou ações estratégicas para os objetivos propostos. No quadro referente às “Metas” estão informadas as ações a serem realizadas e muitas não são estratégicas, mas atividades de rotina, tais como: “Elaborar instruções para os trabalhos institucionais/expediente...”; “Colaborar com a licitação de compra de sistema de segurança”; “Solicitar a realização de exames periódicos de saúde nos funcionários da Gráfica”, dentre outros.

Quadro 10- Sobre o “Planejamento estratégico para a Coordenadoria de Comunicação Social da UFPI – quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS	
Objetivo 1: Ampliar as relações entre a UFPI, a mídia e a sociedade.	
Objetivo 2: Vide Apêndice A.	
Objetivo 3: Trabalhar de forma permanente pelo aprimoramento da comunicação interna e externa.	
Objetivo 4: Melhorar a infraestrutura física; aquisição e modernização de equipamentos.	
Estratégias: <ul style="list-style-type: none"> • Participação dos servidores em treinamentos específicos para a otimização da utilização de cada meio. • Aumento e atualização do aparelhamento técnico necessário como: Câmeras de vídeo, microfones, câmeras fotográficas e lentes profissionais, gravadores, tripés, monopés, softwares para edição de imagens, computadores e notebooks de alto desempenho. • Publicação da revista e catálogos em materiais gráficos e online; • Realização de seminários para treinamentos técnicos com a sociedade acadêmica da UFPI para um melhor uso da plataforma SIGAA; • Criação de ilhas de edição e subdivisões de salas para um melhor aproveitamento do espaço físico. <p>Ação: “Gestão administrativa, financeira e técnica, e desenvolvimento de ações visando ao funcionamento dos cursos de Instituições Federais de Educação Superior; manutenção de infraestrutura física por meio de obras de pequeno vulto que envolvam reforma ou adaptação e aquisição ou reposição de materiais, inclusive aquelas inerentes às pequenas obras, observados os limites da legislação vigente; capacitação de recursos humanos; promoção de subsídios para estudos, análises, diagnósticos, pesquisas e publicações científicas”.</p>	PVO 20RK

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 54, p. 278/279.

Comentários sobre o Quadro 10:

- É necessário quantificar e estabelecer prazos para a realização das ações/estratégias propostas.
- Muitas das estratégias propostas são atividades de rotina dos setores envolvidos e não são atividades estratégicas, tais como: “Divisão de funções entre os servidores para melhor agilidade dos serviços prestados”.

Quadro 11- Sobre o “Planejamento estratégico para a Ouvidoria, quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS	
<p>Objetivo 1: Mapear as demandas e acompanhá-las com vistas ao melhor direcionamento das ações e serviços prestados pela Instituição;</p> <p>Objetivo 2: Preparar relatórios para avaliar a natureza das questões expressas através do canal da ouvidoria;</p> <p>Objetivo 3: Capacitar a equipe técnica, ouvidora;</p> <p>Objetivo 4: Integrar-se através de eventos à rede de ouvidores nacionais;</p> <p>Objetivo 5: Ampliar os serviços prestados pela ouvidoria (eventos, campanhas e divulgação, participação na rádio universitária e página da UFPI.</p>	
<p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realização de eventos que ofereça uma maior visibilidade a ouvidoria; • Aquisição de coletores de sugestões a todos os Campi e Centros de Estudos da UFPI; • Realização da semana do ouvidor – mês de março; • Participação da Ouvidoria nos Eventos Nacionais da rede de ouvidores; • Confecção de folders e baAers de divulgação; • Interiorização e divulgação dos serviços da ouvidoria. <p>Ação 20RK: “Gestão administrativa, financeira e técnica, e desenvolvimento de ações visando ao funcionamento dos cursos de Instituições Federais de Educação Superior; manutenção de infraestrutura física por meio de obras de pequeno vulto que envolvam reforma ou adaptação e aquisição ou reposição de materiais, inclusive aquelas inerentes às pequenas obras, observados os limites da legislação vigente; capacitação de recursos humanos; promoção de subsídios para estudos, análises, diagnósticos, pesquisas e publicações científicas”.</p>	<p>PVO</p> <p>20RK</p>
<p>Estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitação permanente da ouvidora; <p>Ação 4572: “Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação”.</p>	<p>PVO</p> <p>4572</p>

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 55, p. 279.

Comentários sobre o Quadro 11:

- É necessário quantificar e estabelecer prazos para a realização das ações/estratégias propostas.

Quadro 12- Sobre as “Políticas de atendimento aos discentes, quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS	
Objetivo 1: Implantação das Salas de Apoio à amamentação em todos os campi da UFPI	
Objetivo 2: Implantação dos Núcleos de Inclusão e Acessibilidade – NACE em cada Campus da UFPI	
Objetivo 3: Implantação de creches em cada Campus da UFPI	
Objetivo 4: Ampliação em 50% do Serviço Psicossocial – SEPS	
Objetivo 5: Ampliação em 25% do Serviço Odontológico – SEOD	
Objetivo 6: Implantação do Serviço de Orientação Nutricional	
Estratégias: <ul style="list-style-type: none"> • Construção das salas de amamentação nos campi da UFPI • Construção dos espaços para o NACE em cada um dos Campi da UFPI • Construção dos espaços para as creches • Construção do novo espaço do SEPS • Reforma predial no espaço do SEOD no Campus Min. Petrônio Portella • Construção do espaço para o SEOD no CAFS e no CPCE • Construção do Restaurante Universitário IV no CMPP • Reforma do Restaurante Universitário do campus CPCE <p>Ação 20RK: “manutenção de infraestrutura física por meio de obras de pequeno vulto que envolvam reforma ou adaptação e aquisição ou reposição de materiais, inclusive aquelas inerentes às pequenas obras”.</p> <p>Ação 8282: “adequação e da modernização da estrutura física das instituições; execução de obras, incluindo reforma, construção, materiais e serviços”.</p>	PVO 20RK 8282
Estratégias: <ul style="list-style-type: none"> • Contratação de especialistas para o trabalho nos NACE; • Contratação de pessoal para as creches; • Contratação de psicólogos e pedagogos. <p>Ação: “Pagamento de espécies remuneratórias devidas aos servidores e empregados ativos civis da União”.</p>	PVO 20TP
Objetivo 6: Implantação do Serviço de Orientação Nutricional	
Objetivo 7: Implantação do cardápio vegetariano	
Objetivo 8: Prevenção ao uso de drogas ilícitas e DSTs	
Objetivo 9: Incorporar no Calendário Acadêmico e Promoção de eventos de integração social	
Estratégias: <ul style="list-style-type: none"> • Prestação de serviço de orientação nutricional e campanhas preventivas; • Oferta a comunidade de opção vegetariana no Restaurante Universitário; • Promover eventos de integração social e cultural. 	PVO 4002

Ação: “Fornecimento de alimentação; atendimento médico-odontológico, alojamento e transporte, dentre outras iniciativas típicas de assistência estudantil”.	
---	--

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 56, p. 285/286.

Comentários sobre o Quadro 12:

- É necessário quantificar e estabelecer prazos para a realização das ações/estratégias propostas.

Quadro 13- Sobre as “Políticas de apoio ao pessoal técnico-administrativo, quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS	
Meta 1: Implantação das Salas de Apoio à amamentação em todos os campi da UFPI	
Meta 2: Implantação dos Núcleos de Inclusão e Acessibilidade – NACE em cada Campus da UFPI	
Meta 3: Implantação de creches em cada Campus da UFPI	
Meta 4: Ampliação em 50% do Serviço Psicossocial – SEPS	
Meta 5: Lotação de um Assistente Social e de um nutricionista por Campus fora da sede	
Meta 6: Aumento do número de servidores	
Estratégias: <ul style="list-style-type: none"> • Contratação de pessoal de apoio para as salas de amamentação • Contratação de especialistas para o trabalho nos NACE • Contratação de pessoal para as creches • Contratação de psicólogos e pedagogos • Contratação de Assistente social para cada Campus fora da sede • Contratação de um nutricionista para cada Campus fora da sede • Contratação de servidores em virtude da ampliação da demanda <p>Ação: “Pagamento de espécies remuneratórias devidas aos servidores e empregados ativos civis da União”.</p>	PVO 20TP
Meta 7: Formação continuada dos servidores	
Estratégias: <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de cursos de capacitação e qualificação para os servidores <p>Ação 20RK: “capacitação de recursos humanos (oferta de cursos)”.</p> <p>Ação 4572: “Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação”.</p>	PVO 20RK 4572

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 57, p. 286.

Comentários sobre o Quadro 13:

- É necessário quantificar e estabelecer prazos para a realização das ações/estratégias propostas.
- Algumas estratégias são semelhantes às do quadro anterior (Contratação de especialistas para o trabalho nos NACE; Contratação de pessoal para as creches e Contratação de psicólogos e pedagogos).

Quadro 14- Sobre as “Diretrizes gerais para a gestão de recursos humanos, no quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS	
Objetivo 1: Melhorar as instalações da SRH para atendimento.	
<p>Estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divisão adequada dos setores e criação de espaços para atendimentos específicos. <p>Ação: “manutenção de infraestrutura física por meio de obras de pequeno vulto que envolvam reforma ou adaptação e aquisição ou reposição de materiais, inclusive aquelas inerentes às pequenas obras”.</p>	PVO 20RK
Objetivo 2: Ampliar as instalações para arquivo.	
<p>Estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • É necessário um novo prédio que agregue o espaço de arquivo para liberação de espaço para o Protocolo geral e contratação de Técnico em arquivo. <p>Ação: “adequação e da modernização da estrutura física das instituições; execução de obras, incluindo reforma, construção, materiais e serviços”.</p>	PVO 8282
Objetivo 3: Vide Apêndice A.	
Objetivo 4: Proceder exames periódicos dos servidores.	
Objetivo 5: Instituir Treinamento e Desenvolvimento.	
Objetivo 6: Vide Apêndice A.	
Objetivo 7: Renovar o pessoal da SRH.	
Objetivo 8: Atender de forma mais tranquila a demandas Judiciais, TCU e CGU.	
Objetivo 9: Promover ações voltadas para a saúde e qualidade de vida servidor.	
Objetivo 10: Revisar e criar normas legais sobre progressão, avaliação de pessoal e serviços do SIGRH.	
Objetivo 11: Responder às demandas por PAD`s e Sindicâncias.	
<p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratação de Médico, Fonoaudiólogo e Enfermeiro para condução dos Serviços. • Contratação de servidores para divisão das atividades do setor. Apoio aos demais setores da UFPI para qualificação de pessoal. • Contratação de pessoal para conduzir as demandas do CGU (acúmulo de cargos e metas de RH), acórdãos do TCU e Processos Judiciais. • Contratação de equipe de saúde multidisciplinar para condução destas atividades. • Contratação de técnico de informática (judicial) e criação de equipe para revisão de legislações. • Contratação e treinamento de pessoal fixo para a Unidade de Correição. 	PVO 20TP

Ação: “Pagamento de espécies remuneratórias devidas aos servidores e empregados ativos civis da União”.	
Estratégia: <ul style="list-style-type: none"> • Renovação e treinamento de pessoal para ocupação de cargos de chefia. • Contratação e treinamento de pessoal fixo para a Unidade de Correição. Ação: “Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação”.	PVO 4572

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 58, p. 290/291.

Comentários sobre o Quadro 14:

- É necessário quantificar e estabelecer prazos para a realização das ações/estratégias propostas.
- Algumas propostas foram vinculadas às ações orçamentárias pela natureza do que propõem, embora a forma como estão descritas não caracterizem explicitamente uma atividade que requeira recursos, como por exemplo: “Divisão adequada dos setores e criação de espaços para atendimento específicos”.

Como já mencionado, as sugestões de vinculação apresentadas nos quadros 4 a 14 tem como objetivo iniciar alocação das propostas com a garantia dos recursos financeiros para sua execução, conforme determinam as normas e diretrizes que regem a administração pública.

As sugestões foram feitas a partir da leitura do PDI e dos documentos que orientam a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA), numa tentativa de aproximar ao máximo os dois instrumentos e assim, facilitar sua execução e acompanhamento. Não deve ser considerada uma proposta fechada, mas uma contribuição à melhoria dos processos internos da instituição.

Os técnicos especializados no assunto e responsáveis pela elaboração e execução do PDI e do orçamento certamente terão muitas correções, alterações e contribuições a realizar nas sugestões aqui apresentadas. Espera-se, portanto, que este estudo contribua como uma iniciativa em prol da integração e compatibilização não apenas entre os instrumentos (PDI e orçamento), mas entre os gestores envolvidos na sua implementação.

Ainda a título de contribuição deste estudo à Universidade Federal do Piauí, foi elaborada uma proposta de apresentação de projetos estratégicos para compor o próximo PDI, objetivando oferecer à sociedade e aos órgãos de controle e fiscalização os instrumentos de planejamento e execução orçamentária articulados e compatibilizados entre si.

4.4 Procedimentos para apresentação de Proposta Estratégica

A necessidade de realizar a vinculação entre o planejamento e o orçamento na UFPI e, assim melhorar a aplicação dos recursos por parte dessa IES, tem por base que ambos os instrumentos devem ser prioridade e meta na gestão orçamentária.

As políticas definidas pelas universidades, em cumprimento às determinações dos planos e programas federais, como o PPA e o PNE, devem levar em conta a composição do Índice Geral de Cursos (IGC) e a Matriz de Orçamento de Custeio e Capital (OCC), para melhor elaborar seu planejamento estratégico e viabilizar os recursos para sua execução (REIS, 2011).

Na elaboração das diretrizes e políticas institucionais do PDI é essencial consultar os Programas Temáticos definidos no Plano Plurianual (PPA) e as ações orçamentárias a eles relacionadas. Desta forma, a IES elaborará um documento sólido e fundamentado de acordo com as políticas públicas definidas como prioridade pelo Governo Federal, elevando as possibilidades de garantia de recursos para sua execução. Além disso, o uso de dados dos

Programas Temáticos do PPA facilita a elaboração dos planos e diretrizes estratégicos do PDI das IES, pois fornecem os objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas (ações) e resultados esperados para cada programa, com os objetivos dos programas temáticos assegurando o vínculo com as ações orçamentárias detalhadas nas Leis Orçamentárias Anuais. (BRASIL, 2016).

Desta forma, um modelo de apresentação de propostas estratégicas é aqui sugerido, tomando como exemplo os modelos praticados pelo Ministério Público Federal, Conselho Federal de Contabilidade e Universidade Federal do Cariri e Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” UNESP, conforme descrito a seguir.

Busca realizada no site do Ministério Público Federal (MPF) revelou que a sua gestão de projetos é realizada de acordo com as disposições da Portaria nº 245/2017, que dispõe sobre a gestão de projetos no âmbito do Ministério Público Federal, sendo auxiliado pelo Escritório de Projetos e pela Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMGE). A AMGE possui prerrogativas para promover e prestar consultoria em gestão de projetos, auxiliando as unidades gestoras, definindo padrões, analisando documentos e acompanhando a execução dos projetos, dentre outras. (MPF, 2017)³². Além disso, o MPF utiliza uma plataforma digital que faz a gestão e controle dos projetos estratégicos (Sistema Channel). O formulário do MPF utilizado como parâmetro para a elaboração da proposta sugerida para aplicação na UFPI pode ser encontrado em http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/20241/PT_SG_MPF_2013_454.pdf?sequence=5&isAllowed=y.

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC) disponibiliza em seu sítio eletrônico a “Missão, a Visão e os Valores do Sistema CFC/CRCs, além de estabelecer os objetivos estratégicos do Sistema CFC/CRCs, representados no Mapa Estratégico, tendo como meta o alcance de seus resultados até o ano de 2027”³³. O Formulário de Proposição de Projetos do CFC, utilizado como parâmetro na elaboração do modelo sugerido nesta pesquisa, foi obtido no endereço eletrônico <https://cfc.org.br/wp-content/.../Formulário-de-Proposição-de-Projetos-do-CFC.docx>.

A Universidade Federal do Cariri (UFCA) realiza a gestão do seu planejamento estratégico e institucional por meio de um Portfólio de Projetos Estratégicos. Este documento agrega os projetos considerados prioritários de acordo com o seu planejamento estratégico e

32 Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/planejamento-estrategico>.

33 Disponível em: <https://cfc.org.br/noticias/sistema-cfc-crcs-divulga-planejamento-estrategico-para-os-proximos-dez-anos/>.

durante a vigência do PDI. A instituição promove encontros, oficinas e reuniões com o objetivo de elaborar as propostas de projeto que serão avaliados e, se aprovados, inseridos no PDI. A implantação do plano estratégico e PDI da UFCA está detalhada em <<https://www.ufca.edu.br/portal/pei>>.

O modelo dos procedimentos aplicados pela UFCA está disponível em: <<https://www.ufca.edu.br/portal/pei/projetos-estrategicos>>. De acordo com as informações do site a “relação dos projetos do portfólio foi reavaliada considerando novos critérios de prioridade baseados em riscos e nas novas condições orçamentárias”. Esta reavaliação é uma etapa importante, pois permite à instituição adequar a estratégia ao momento presente, pois o PDI não é um documento estático. Atualizações do planejamento estratégico, mensais ou trimestrais, permitem um melhor acompanhamento dos resultados e conduzem à tomada de decisões assertivas. (GRIBOSKI; PEIXOTO; HORA, 2018; INEP, 2014; NIVEN, 2008).

De acordo com as informações fornecidas pela Comissão do PDI (CPDI) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Unesp, as suas propostas possuem finalidades específicas, devendo estar alinhadas aos objetivos estratégicos da IES e sua elaboração é uma prerrogativa da alta administração. Na Unesp a elaboração das propostas segue os seguintes passos³⁴:

1. A Comissão de Orçamento informa em 2018 qual será o orçamento previsto para 2019.
2. Os gestores elaboram programas com base nesse orçamento.
3. A CPDI avalia esses programas, verifica quais são estratégicos, quais são duplicados/repetitivos entre gestores e propõe quais programas deveriam ser realizados e seus respectivos montantes.
4. Essas propostas são discutidas entre CPDI, gestores, Reitor e Vice-Reitor.
5. Uma vez aprovados os Programas e os recursos, tudo é colocado no sistema, on-line, para acompanhamento da execução.
6. Os Programas são avaliados pela CPDI.

Tendo por base os procedimentos descritos acima (praticados pelo MPF, CRC, UFCA e UNESP) apresenta-se a seguir uma sugestão de procedimentos para submissão de propostas estratégicas ao PDI da UFPI, tendo como objetivo padronizar e sistematizar a formulação dessas propostas para fins de avaliação e aprovação dos projetos que irão compor

34 Informações obtidas por e-mail – Anexo B.

o PDI, contemplando a reserva de recursos no orçamento para sua execução, promovendo a compatibilização entre o planejamento e a execução orçamentária, a transparência administrativa e a responsabilização social.

4.4.1 Sugestão de procedimentos para submissão de proposta estratégica

A ideia de propor um ‘passo a passo’ para apresentação de projetos surgiu da constatação de que o PDI UFPI 2015-2019 revela uma variedade de propostas, sem padrão, conexão ou coerência entre elas. Além disso, algumas dessas propostas não se caracterizam como estratégicas, pois expressam problemas e situações de rotina que não refletem os objetivos institucionais e não impactam diretamente no planejamento estratégico.

A sequência e os passos sugeridos foram adaptados dos modelos praticados pelo Ministério Público Federal (MPF), Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Universidade Federal do Cariri (UFCA) e Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP).

Deve-se considerar, no entanto, que embora o PDI seja um instrumento planejado para ser executado em cinco anos, sua revisão anual torna-se essencial e obrigatória, pois as ações nele propostas devem ser avaliadas, atualizadas ou reformuladas periodicamente, de modo a contemplar os resultados das avaliações institucionais e incorporar novos elementos de acordo com as exigências legais e disponibilidade orçamentária, elevando assim a qualidade da educação superior (GRIBOSKI; PEIXOTO; HORA, 2018; INEP, 2014).

Desta forma, a sugestão de procedimentos apresentada a seguir tem a finalidade de padronizar uma rotina de apresentação de propostas diretamente alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPI, com vistas a assegurar que o PDI contemple especificamente os projetos de natureza estratégica, condicionando-as à disponibilidade de recursos financeiros para sua execução, em conformidade com as exigências dos órgãos reguladores e de acordo com as previsões orçamentárias anuais e as mudanças estruturais, legais, administrativas e que contemple revisões e avaliações periódicas.

PASSOS PARA APRESENTAÇÃO E ELABORAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DA UFPI

- 1) A Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN) informará à Administração Superior, no ano corrente, qual será o orçamento previsto para o ano seguinte.
 - a) O prazo para esta ação deve considerar a data limite para envio da PLOA, que é 31 de agosto, e a necessidade de adequar ao calendário as etapas posteriores a esta primeira ação.
- 2) A Administração Superior informará à Comissão do PDI (CPDI) o montante de recursos que poderão ser alocados para execução das propostas do PDI para o ano seguinte.
- 3) A CPDI estabelecerá calendário para recebimento das propostas estratégicas oriundas dos órgãos executivos da UFPI (Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitorias, Preuni, SCS, SRH, STI, SBIB, Auditoria Interna e Assinter), das unidades de ensino do campus sede e dos campi fora da sede e dos colégios técnicos.
 - a) O prazo máximo para esta etapa deverá ser de até 45 dias úteis antes do envio da PLOA, ou seja, aproximadamente o 15º dia útil do mês de julho, para que haja tempo hábil para as análises, correções e ajustes das propostas pela CPDI.
- 4) **Primeira triagem:** Os órgãos executivos da UFPI, as unidades de ensino e os colégios técnicos farão seleção interna das propostas estratégicas dos setores sob sua responsabilidade, de acordo com o documento “Proposta de Projeto Estratégico”, e as submeterão à CPDI para apreciação, conforme calendário definido no item 3 acima.
 - a) Os responsáveis por esta ação definirão internamente o cronograma para sua realização de modo a não extrapolar o prazo estabelecido no item 3.1.
 - b) A seleção levará em consideração o alinhamento da proposta ao PDI, a relevância da proposta para a instituição e os recursos necessários para sua execução, dentre outros.
- 5) **Segunda triagem:** A CPDI terá 30 dias para analisar, avaliar e selecionar as propostas estratégicas que poderão ser contempladas com recursos orçamentários no ano seguinte e serão inseridas na atualização do PDI³⁵.

35 Levando-se em consideração que o PDI será atualizado anualmente para reformulação da estratégia e atendimento às exigências legais e às demandas das avaliações institucionais.

- a) A seleção levará em consideração o alinhamento da proposta ao PDI, a relevância da proposta para a instituição e os recursos necessários para sua execução, dentre outros.
 - b) A CPDI poderá aprovar propostas que não contemplem recursos financeiros, mas sejam estratégicas para a instituição.
 - c) A CPDI poderá sugerir modificações e/ou solicitar esclarecimentos adicionais sobre as propostas analisadas.
 - d) A CPDI encaminhará o resultado da seleção para homologação da Administração Superior e posterior encaminhamento à PROPLAN.
 - e) A CPDI comunicará o resultado da apuração aos gerentes de projeto das propostas selecionadas para a elaboração dos respectivos Termos de Abertura do Projeto (TAP).
- 6) Os gerentes de projeto das propostas selecionadas terão 10 dias para apresentar à CPDI o Termo de Abertura do Projeto (TAP) devidamente preenchido e assinado por todos os envolvidos (até o 25º dia útil do mês de agosto).
 - 7) A Comissão do PDI enviará à PROPLAN cópia dos TAP's aprovados para serem inseridos na previsão do Orçamento Analítico do ano seguinte.
 - 8) **Terceira triagem:** A PROPLAN elaborará a PLOA do ano seguinte e, de acordo com a distribuição dos recursos em cada ação orçamentária, procederá à alocação dos recursos necessários para execução das propostas estratégicas aprovadas pela CPDI.
 - 9) Após a aprovação da PLOA a Coordenadoria de Orçamento/PROPLAN comunicará à Comissão do PDI os valores efetivamente aprovados para execução do PDI.
 - Os valores aprovados poderão ser divergentes dos valores solicitados nos TAP's, pois os recursos orçamentários destinados às IFES são definidos pelo Ministério da Educação (MEC).
 - 10) **Quarta triagem:** A CPDI realizará nova avaliação das propostas para readequação ao orçamento disponível.
 - A readequação das propostas será realizada em comum acordo com os gerentes de projeto das propostas contempladas com recursos financeiros.
 - Para readequação das propostas aos recursos disponíveis poderá ocorrer cancelamento e realocação de proposta(s), a critério da CPDI.
 - 11) A Comissão do PDI encaminhará o resultado final das propostas aprovadas à Coordenadoria de Orçamento/PROPLAN para lançamento no sistema de controle financeiro e demais providências.

- 12) A PROPLAN publicará em sítio eletrônico o orçamento detalhado contemplando os recursos e projetos destinados à execução do PDI.
- 13) As unidades gestoras dos projetos aprovados elaborarão o Plano de Execução do Projeto (PEP) e os encaminharão à CPDI para análise e publicação.
- 14) A CPDI publicará em sítio eletrônico a relação das propostas aprovadas e demais informações sobre a execução das ações estratégicas, tais como: TAP, Plano de Execução do Projeto (PEP), nome, e-mail e telefone de contato do gerente do projeto, previsão de início e de término do projeto, cronograma de desembolso financeiro (se houver), bem como as avaliações, adaptações e alterações nos projetos.
- 15) A PROPLAN autorizará o início de execução das propostas aprovadas de acordo com o recebimento dos créditos orçamentários do Orçamento da União.
- 16) Os gestores responsáveis por cada projeto aprovado divulgarão em sítio eletrônico, mensalmente, o acompanhamento físico e financeiro da execução do projeto até sua conclusão, avaliação e encerramento.

As sugestões acima visam à padronização de procedimentos, bem como documentos e formulários relacionados a essas atividades, elevando assim a qualidade, transparência e compreensão dos processos em todas as instâncias.

4.4.2 Sugestão de Formulário Padrão para Projeto Estratégico

O modelo de Proposta de Projeto sugerido nesta pesquisa foi adaptado dos modelos praticados pelo Ministério Público Federal (MPF), Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e Universidade Federal do Cariri (UFCA), conforme disponibilidade nos respectivos sítios institucionais.

O documento foi elaborado originalmente em formato de planilha eletrônica e os campos a serem preenchidos pelo gerentes de projeto contém a descrição do tipo de informação a ser inserida no local.

MODELO DE PROJETO ESTRATÉGICO A SER SUBMETIDO À COMISSÃO DO PDI

IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO		
1. Título do Projeto/Código:		
2. Patrocinador: gestor administrativo de maior nível hierárquico na unidade demandante		
3. Unidade Proponente: unidade que propõe o produto, serviço ou resultados específicos que o projeto entregará. Telefone:		
4. Gerente do Projeto: membro ou servidor designado para realizar a gestão do projeto a fim de atender aos requisitos definidos e garantir o sucesso do projeto. Telefone: E-Mail:		
5. Outras Unidades envolvidas: quaisquer outras unidades que terão participação no projeto, em qualquer etapa.		
6. ALINHAMENTO DO PROJETO COM OS DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS LISTAR A QUAL(IS) OBJETIVO(S) ESTRATÉGICO(S) DO PDI O PROJETO ESTÁ VINCULADO		
1. CONSULTE O PDI 2. 3.		
7. Objetivos do projeto: (específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes, com data de início de conclusão bem definidos)		
8. Justificativa: Demanda do projeto – problemas a serem resolvidos e suas prováveis causas; oportunidades a explorar; determinação legal/normativa, se houver.		
9. Finalidade: Resultados ou benefícios esperados; significa o propósito final do projeto, de acordo com a justificativa. Representa o custo-benefício do projeto.		
10. Benefícios esperados:		
Objetivo	Descrição	Indicador
Deve estar de acordo com os objetivos descritos no item 6 e na mesma ordem numérica	Explicar cada benefício Um mesmo objetivo poderá ter mais de um benefício	Informe um indicador para cada benefício

11. Indicadores de Desempenho (ID) (O ID é um instrumento de controle e verificação do benefício esperado)					
Nome do Indicador	Descrição	Forma de cálculo	Data/Valor de referência	Meta	Prazo
Igual ao informado no item 10	Descreva o que o indicador irá apurar	Escreva a fórmula de aferição do indicador	Informe a data e o valor (tangível) atuais do indicador para fins de comparação com o padrão desejado	Informe a situação desejada ao final do projeto (tangível) Informe metas intermediárias para fins de acompanhamento da evolução da meta/projeto.	Informe os prazos para validação de cada meta.
11.1 Detalhes sobre os Indicadores de Desempenho (O ID é um instrumento de controle e verificação do benefício esperado)					
Nome do Indicador	Quando medir (a partir de)	Periodicidade da avaliação	Fonte	Unidade Responsável pela medição	
Igual ao informado no item 10	Informe quando deverá ser verificada a mudança no indicador/benefício com relação ao início do projeto. Intervalos curtos permitem melhor acompanhamento e alteração no projeto.	Mensal Bimestral Trimestral...	Origem das informações necessárias para o cálculo do indicador (sistema, setor)	Deve estar de acordo com a matriz de responsabilidade do projeto	
12. Equipe do Projeto: NOME – MATRÍCULA – CARGO – LOTAÇÃO – RAMAL – E-MAIL					
Deve estar de acordo com a matriz de responsabilidade do projeto (item 17)					
13. Entregas do Projeto					
Escopo: descrição sucinta do projeto: o que é, o que pretende, o que será executado; fases; prazos; responsáveis.					
Não-escopo: descreva o que o projeto não contempla; não se propõe a fazer.					
Premissas: descreva as condições atuais que servem de base para a execução do projeto e sem as quais ele não se realiza.					
Restrições: descreva as limitações existentes para o projeto, tais como: tempo, recursos financeiros e humanos, legais ou contratuais.					
Produtos esperados: relacione as principais entregas (produtos/serviços) a serem entregues e validados pelo cliente por meio do Termo de Aceite.					
14. Público-Alvo:					
Clientes: diretamente vinculados ao projeto; alto poder de influência; demandam, especificam, aprovam as ações.					
Beneficiários: não estão vinculados ao projeto, mas desfrutarão de seus resultados					

15. Tipo e Origem do Projeto			
Classificação do tipo de projeto:	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Decorrente de determinação legal? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim (Mencionar)
	<input type="checkbox"/>	Estratégico	
	<input type="checkbox"/>	Finalístico	
Vinculação com o projeto estratégico: relacione os objetivos estratégicos (OE) para os quais o projeto contribui, em ordem decrescente de acordo com o grau de impacto no OE.			
Vinculação com outros projetos (concluídos, em andamento ou em estudo):			
16. Marcos do Projeto (estime a data de término das principais etapas ou eventos importantes para o projeto)			
Descrição		Data de término	
Previsão de duração do projeto em meses:			
Previsão de início (MM/AA)			
Previsão de conclusão (MM/AA)			

17. ESTIMATIVA DE RECURSOS NECESSÁRIOS						
Tipo	Descrição	Quantidade	Custo (Ano 1)	Custo (Ano 2)	Custo (Ano 3)	Custo Total
Humanos						
Material de consumo						
Material permanente (equipamentos)						
Hardware						
Software						
Obras e Serviços de engenharia						
Passagens						
Diárias						
Consultoria						
Capacitação						
Comunicação /						
Outros						
Situação orçamentária (selecione abaixo):		TOTAIS R\$				
<input type="checkbox"/> Os recursos já estão incluídos em dotação na LOA vigente ou foram previsto na PLOA para o próximo ano (Apresentar declaração comprobatória da Coordenadoria de Orçamento)						
<input type="checkbox"/> Não há previsão orçamentária, sendo necessário o remanejamento de recursos ou aprovação de crédito adicional.						
Observações:						

18. MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DO PROJETO				
Título do Projeto Sigla (reduzido)				
Gerente do Projeto:				
NOME/CARGO	DEDICAÇÃO AO PROJETO	PERÍODO DE ALOCAÇÃO	ATIVIDADES A DESEMPENHAR NO PROJETO	RELEVÂNCIA DA ATIVIDADE PARA O PROJETO
	() Integral () Parcial	De ___/___/___ A ___/___/___.		() Alta () Média () Baixa
	() Integral () Parcial	De ___/___/___ A ___/___/___.		() Alta () Média () Baixa
	() Integral () Parcial	De ___/___/___ A ___/___/___.		() Alta () Média () Baixa
	() Integral () Parcial	De ___/___/___ A ___/___/___.		() Alta () Média () Baixa
Responsável pelo preenchimento:				
Data de preenchimento:				
De acordo: (Assinatura e carimbo do Gerente do Projeto):				
De acordo: (Assinatura e carimbo do Dirigente da unidade proponente):				

19. Submissão, análise e aprovação do Projeto
Responsável pelo preenchimento:
De acordo: (assinatura e carimbo do dirigente da unidade proponente).
PARECER - PRIMEIRA TRIAGEM (Data/Resultado/Carimbo e Assinatura)
PARECER – SEGUNDA TRIAGEM (Data/Resultado/Carimbo e Assinatura)
PARECER – TERCEIRA TRIAGEM (Data/Resultado/Carimbo e Assinatura)
20. PARECER – ADM. SUPERIOR/COMISSÃO PDI:
() Arquivamento
() Aprovação sem ressalvas.
() Aprovação com ressalvas.
Ressalvas:
(Data/Carimbo e Assinatura)

TERMO DE ABERTURA DE PROJETO	
Título do Projeto/ Sigla (nome reduzido):	
Patrocinador: (Autoridade responsável pelo projeto desde a proposição até seu encerramento). Deve ser a autoridade máxima da unidade demandante.	
Unidade Demandante: (Unidade à qual o projeto está diretamente vinculado)	
Gerente do Projeto: (Nome/Matrícula/Cargo) (Deve ser um servidor vinculado à Unidade Demandante)	
E-Mail:	Telefone:
Equipe do Projeto: (Nome/Matrícula/Cargo/Unidade/Ramal/E-mail) 1. Gerente substituto do projeto: 2. Demais membros:	
Unidades Envolvidas: (Unidades envolvidas em qualquer etapa do projeto, inclusive externas à instituição)	
Escopo: Descrição sucinta do projeto: o que é, o que pretende, o que será executado; fases; prazos; responsáveis.	
Não-escopo: Descreva o que o projeto não contempla; não se propõe a fazer.	
Vinculação com o planejamento estratégico: Relacione os objetivos estratégicos para os quais o projeto contribui, em ordem decrescente de acordo com o grau de impacto no objetivo)	
Vinculação com outros projetos concluídos, em andamento ou em análise:	
Previsão de Duração: (em meses)	
Previsão de Início: (mês/ano)	
Previsão de Conclusão:(mês/ano)	
Estimativa total de custos R\$	

4.4.3 Um breve glossário sobre a proposta de projetos

A apresentação de conceitos com a finalidade de familiarizar os gestores da UFPI com o processo de elaboração das propostas na formatação de projeto, na análise e na aprovação junto à Comissão do PDI, fornece informações objetivando padronizar documentos, formulários e procedimentos, elevando a qualidade, transparência e compreensão dos processos em todas as instâncias.

As definições apresentadas a seguir tem como base a Portaria nº 245/2017 do Ministério Público Federal, Guia PMBOK® e conceitos elaborados pelos autores consultados nesta pesquisa.

Glossário em ordem alfabética

ACEITE – É o “instrumento que formaliza o recebimento de produtos, serviços ou resultados do projeto. Compõe as fases de entrega do projeto e deve ser aprovada pelas partes interessadas” (MPF).

ESTRATÉGIA – São as ações a curto prazo que serão executadas para atingir as metas e objetivos. Modo de alcançar o objetivo. Definem as ações: como deve ser feito.

GERENTE DO PROJETO – É o “membro ou servidor designado para realizar a gestão do projeto a fim de fazer cumprir os requisitos definidos e garantir o sucesso do projeto. Acompanha toda as fases de execução do projeto” (MPF).

GESTOR DOCUMENTAL – É o “servidor designado para auxiliar o gerente de projeto no monitoramento das atividades do projeto, bem como registrar toda a documentação, atualizar os dados do projeto nos sistemas pertinentes e alertar o gerente do projeto e os demais envolvidos sobre prazos e pendências de atividades” (MPF).

INDICADOR – É o conjunto de parâmetros que permite acompanhar a evolução de um programa e possibilita identificar, mensurar e comunicar, de forma simples, a evolução de determinado aspecto da intervenção proposta pelo programa.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE – Documento que relaciona os dados, funções, atribuições, período de atuação e grau de relevância das atribuições dos servidores envolvidos no projeto. Essa matriz deve ser assinada pelos gestores responsáveis pelos servidores alocados para o projeto.

META – É a medida de alcance do objetivo, podendo ser de natureza qualitativa ou quantitativa e devendo ser exequível e monitorável (quanto/quando fazer).

OBJETIVO – Expressa as escolhas das políticas públicas para a transformação de determinada realidade, devendo ser escrito de forma clara e direta”. (O que vai ser feito).

PARTE INTERESSADA – São os setores que, no âmbito das IFES correspondem à Reitoria, Pró-Reitorias, Campi fora da sede, Centros de Ensino, Superintendências e demais setores da instituição. São os responsáveis pela submissão das propostas estratégicas à Comissão do PDI (UNIDADE DEMANDANTE).

PATROCINADOR – É o gestor administrativo de maior nível hierárquico na unidade demandante (parte interessada).

PLANO DO PROJETO – instrumento utilizado para planejamento, coordenação, execução, monitoramento e controle das atividades do projeto. É necessário para dar início ao projeto.

PROJETO ADMINISTRATIVO – projeto que fornece suporte à atuação institucional (atividades meio).

PROJETO CANCELADO – situação do projeto a partir da data de homologação do termo de encerramento ou após decisão superior que implique no seu encerramento.

PROJETO EM EXECUÇÃO – situação do projeto a partir da data de homologação do plano do projeto até a data de homologação do termo de encerramento.

PROJETO EM INICIAÇÃO – situação do projeto até a data de publicação da portaria de aprovação do projeto.

PROJETO EM PLANEJAMENTO – situação do projeto a partir da data de publicação da portaria de aprovação do projeto até a data de homologação do plano do projeto.

PROJETO ENCERRADO – situação do projeto após a data de homologação do termo de encerramento.

PROJETO ESTRATÉGICO – projeto vinculado à missão, à visão, aos objetivos estratégicos da Instituição, aos objetivos temáticos ou de contribuição de seus órgãos ou unidades e/ou às prioridades definidas pelo [...] ³⁶ Magnífico Reitor.

PROJETO FINALÍSTICO – Projeto vinculado à realização das funções institucionais, ou seja, as atividades fim da instituição.

PROJETO SUSPENSO – situação do projeto a partir da data de homologação da solicitação de suspensão.

³⁶ No texto original: pelo Procurador-Geral da República (PGR).

PROJETO: empreendimento temporário, com datas de início e término definidas, planejado e realizado de maneira coordenada, que visa alcançar resultados específicos.

PROPOSTA DE PROJETO – instrumento utilizado para a proposição de um novo projeto.

TERMO DE ABERTURA – É o “documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e dá ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto” (PMI, 2013, p.66).

TERMO DE ENCERRAMENTO – É o instrumento que formaliza o encerramento do projeto.

UNIDADE DEMANDANTE (PARTE INTERESSADA) – É a unidade que demanda o produto, serviço ou resultado específicos que o projeto produzirá.

UNIDADE GESTORA – unidade responsável pela gestão do projeto.

UNIDADE(S) ENVOLVIDA(S) – unidade(s) que participa(rão) do projeto com atribuições e responsabilidades definidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa consistiu na busca por evidências que comprovassem a vinculação entre o orçamento e o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Piauí (UFPI) a fim de verificar o cumprimento às exigências legais (leis orçamentárias) e às recomendações dos órgãos de fiscalização e controle (Ministério Público, Tribunal de Contas, Controladoria Geral da União), bem como esclarecer o grau de comprometimento da instituição com a transparência e a responsabilidade social.

As inovações implantadas na Constituição Federal de 1988, ao instituir o Ciclo Orçamentário (PPA – LDO – LOA), evidenciam a preocupação com a vinculação do planejamento ao processo orçamentário. No entanto, para que isto se concretize, são necessários instrumentos que orientem a organização e execução desta vinculação, como o planejamento e a gestão estratégicos (NOGUEIRA et al., 2017, p. 3).

A consolidação do planejamento ocorre quando da execução do orçamento, fechando o ciclo orçamentário. A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que regulamenta a obrigatoriedade da transparência na gestão pública, no planejamento e na gestão fiscal, complementa o processo orçamentário. A integração entre esses três elementos – orçamento, planejamento e LRF, possibilita a gestão eficiente dos recursos públicos e a transparência administrativa (XEREZ, 2013).

Esta pesquisa utilizou como aspectos metodológicos o caráter exploratório e descritivo, em que se buscou suporte teórico sobre o orçamento e o planejamento no âmbito das instituições públicas; sobre a prática da transparência administrativa e publicidade da gestão pública e sobre a vinculação entre o orçamento e o planejamento nas IFES/NE. A escolha pelo método qualitativo motivou-se pela necessidade de compreender a vinculação entre o orçamento e o PDI a partir dos documentos institucionais, sem a intenção de mensurar ou atribuir valores matemáticos ou estatísticos às informações coletadas. O procedimento de coleta e análise dos dados foi caracterizado como estudo de caso, pela possibilidade de aproximação ampla e detalhada com o objeto do estudo.

O segundo capítulo abordou as definições e a legislação pertinentes ao orçamento público e ao planejamento estratégico e institucional, como recursos para constatar a veracidade ou não das hipóteses e para alcançar os objetivos traçados para este trabalho.

Buscando complementar a compreensão do papel dos gestores na administração pública foram introduzidos os temas transparência e *accountability* e a relevância da responsabilidade social e uso racional dos recursos públicos.

A busca por evidências da compatibilização entre o orçamento e o PDI nas IFES/NE foi o ponto de partida para o terceiro capítulo. Inicialmente foram estudadas as perspectivas teóricas e normativas. Em seguida foi apresentado o modelo praticado pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” UNESP, tomado como exemplo devido à clara vinculação entre o seu orçamento e o seu PDI. Finalizando o terceiro capítulo foi realizada a análise do PDI, do Orçamento e do Relatório de Gestão das IFES/NE em busca de registros comprobatórios da pretensa vinculação entre os dois instrumentos gerenciais.

A obtenção dos documentos das IFES/NE foi realizada por meio de busca no site institucional, no sistema de busca Google® e por meio de mensagens eletrônicas enviadas para o e-mail das instituições. A escolha por este método de pesquisa teve como propósito verificar o cumprimento à Lei de Acesso à Informação e à Lei de Responsabilidade Fiscal, que determinam a publicação dos documentos institucionais em meio eletrônico e de fácil acesso.

O resultado da análise das IFES/NE mostrou que o atendimento a este princípio legal está aquém do ideal. Nem todas as IFES/NE disponibilizam seus documentos no site institucional. Apenas o Relatório de Gestão foi encontrado no site de todas as IFES e, sobre o PDI, apenas uma IFES não disponibiliza o documento em seu site. Quanto ao orçamento, somente 47% das IFES/NE apresentam este documento em seu site institucional.

A análise documental comprovou que as IFES/NE não realizam a adequada vinculação entre o PDI e o orçamento, bem como não cumprem efetivamente as recomendações sobre transparência administrativa e responsabilidade social, validando assim a primeira hipótese desta pesquisa sobre a qual se afirmou que “As 18 IFES do Nordeste do Brasil apresentam o PDI sem a correspondente vinculação orçamentária, conforme exigem os órgãos de controle e regulação”.

As análises sobre o PDI e o orçamento da UFPI foram realizadas no quarto capítulo e procuraram verificar como se dá a vinculação entre as propostas do PDI e o orçamento da UFPI, de forma a assegurar a execução do planejamento estratégico e apresentar aos órgãos de controle e regulação e à sociedade em geral um detalhamento sucinto da aplicação dos recursos públicos.

Nesse sentido, apresentou-se o processo de criação do PDI nesta instituição a partir da edição 2005-2009, traçando-se um perfil de sua composição. Em seguida foram abordados os aspectos da elaboração do orçamento, sua relação com o planejamento e a estrutura e composição do orçamento público brasileiro, objetivando evidenciar a relevância da vinculação entre os dois instrumentos. Complementando esta investigação realizou-se o diagnóstico a respeito da estrutura do atual PDI UFPI (2015-2019), constatando-se que os dados disponíveis neste documento são insuficientes para caracterizar o planejamento estratégico e sua relevância para a gestão eficiente dos recursos públicos.

Verificou-se que o PDI UFPI 2015-2019 apresenta falta de padronização na aplicação dos termos que designam as propostas, tais como: objetivos, metas, planos, diretrizes, estratégias. Observou-se também o uso recorrente de termos muito genéricos, que reforçam a ideia de que servem para desviar a atenção do leitor dos aspectos relevantes do planejamento estratégico e dificultam o acompanhamento de sua execução (ALVARENGA; MAZZOTI, 2017).

O PDI UFPI 2015-2019 apresenta uma variedade e quantidade de propostas que, ora fogem à definição de proposta estratégica, ora contemplam atividades rotineiras inerentes às atribuições dos setores envolvidos, e, na maioria das propostas, carecem de indicadores de monitoramento, metas anuais, quantitativos e demais atributos necessários para o acompanhamento das ações (CONTROLADORIA, 2016; MIZAE ET AL, 2012).

A análise sobre o orçamento da UFPI revelou que o mesmo não prevê reserva de recursos para execução das propostas estratégicas, pois este documento limita-se a apresentar a composição da Lei Orçamentária Anual (LOA) e os valores atribuídos para cada ação orçamentária, sem qualquer referência ao PDI. Não existe uma vinculação do orçamento ao planejamento, contrariando as determinações legais, tais como a Lei n ° 4.320/64 e a Constituição Federal de 1988, e prejudicando o controle sobre os gastos públicos e a promoção da transparência e *accountability* na gestão pública.

O estudo do PDI UFPI 2015-2019 e do Orçamento UFPI 2018 (documento da LOA e Orçamento disponível no site institucional) demonstrou que não há vinculação entre os dois instrumentos administrativos, pois não foram encontradas evidências explícitas de comprometimento de recursos para atendimento às propostas estratégicas, especialmente levando em consideração o modelo praticado pela UNESP e tomado para parâmetro nesta pesquisa.

O Relatório de Auditoria Anual de Contas da CGU/Regional Piauí destaca a falta de informações, documentos, indicadores, metas e procedimentos como entrave tanto para a realização das auditorias quanto para a execução do planejamento estratégico da UFPI, comprometendo os resultados e o crescimento institucional. Além disso este documento aponta que o “Relatório de Gestão 2016 carece de dados que possam embasar a avaliação da implementação do Planejamento Estratégico da UFPI, pois não contém informações sobre a implementação dos objetivos estratégicos e metas dispostos no PDI 2015-2019” (CONTROLADORIA, 2016, p. 4).

Este fato confirmou a segunda hipótese do estudo: O PDI e o orçamento da UFPI são incompatíveis quanto à exequibilidade das propostas do PDI e a aplicação dos recursos orçamentários. Embora o PDI UFPI 2015-2019 afirme o propósito de promover a compatibilização do “orçamento anual com os objetivos, metas e prioridades definidas no PDI” (UFPI, 2015, p. 305), este objetivo ainda não foi atingido. Tal deficiência pode ser justificada pela ausência de “ferramentas e/ou mecanismos para o acompanhamento/monitoramento, avaliação e gestão do seu Planejamento Estratégico” (CONTROLADORIA, 2016, p. 4). Convém salientar que o controle e avaliação das ações e metas do PDI são essenciais para a consolidação do planejamento estratégico.

Como contribuição desta pesquisa à UFPI apresenta-se uma sugestão de vinculação das propostas estratégicas do PDI da UFPI às ações orçamentárias contempladas na LOA. Esta proposta foi realizada relacionando-se para cada atividade ‘estratégica’ prevista no PDI a ação orçamentária correspondente à essa proposta, de acordo com as ações constantes na LOA. A sugestão de vinculação tem por finalidade familiarizar os gestores com a prática da elaboração de propostas em conformidade com a previsão de recursos e dentro das diretrizes do Governo Federal, pois de outra forma não é possível promover a vinculação entre o PDI e o orçamento e a efetiva execução do planejamento estratégico.

Pretende-se que, a partir da amostra de vinculação apresentada nesta pesquisa, os gestores visualizem de forma mais prática a estratégia institucional ao elaborar as propostas de suas unidades administrativas, além de permitir uma aproximação com o planejamento orçamentário, traduzindo o caráter técnico deste documento em uma linguagem de melhor compreensão por parte dos gestores.

O produto final desta pesquisa consistiu em duas etapas: inicialmente fez-se uma sugestão de procedimentos para submissão de propostas estratégicas à Comissão do PDI em

que se elaborou um passo a passo para apresentação das propostas de cada unidade (Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitorias, Superintendências, Campi fora da sede, Órgãos Suplementares) de modo a permitir à Comissão do PDI a seleção prévia das melhores propostas que serão contempladas no PDI e que deverão estar devidamente vinculadas ao orçamento. Este procedimento foi elaborado com base nas práticas executadas por distintas instituições, como o Ministério Público Federal (MPF), o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), a Universidade Federal do Cariri (UFCA) e a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” UNESP, que apresentam modelos de planejamento estratégico baseados na gestão de projetos e possuem orientações similares, caracterizando assim uma prática que pode ser adaptada à realidade da UFPI.

No processo de agregar as características dos modelos dessas IES, de modo a atender às necessidades da UFPI, elaborou-se uma minuta com a sugestão dos procedimentos a serem adotados para seleção de projetos estratégicos. Convém salientar que essa minuta foi previamente apresentada à Comissão do PDI da UNESP, via e-mail (vide Anexo A), que gentilmente comentou os passos e complementou as informações. Em seguida a minuta passou por novo processo de adequação à realidade da UFPI, de modo a facilitar o processo de elaboração e a seleção das propostas estratégicas a partir das unidades administrativas (primeira triagem), passando à Comissão do PDI UFPI (segunda triagem), seguindo para a PROPLAN para previsão orçamentária na PLOA (terceira triagem) até a seleção final após os ajustes realizados para adequar as propostas aos recursos liberados na LOA (quarta triagem).

A segunda etapa da sugestão de procedimentos estratégicos consistiu na apresentação de um modelo de projeto estratégico, contemplando informações essenciais para identificação da ação: a vinculação aos objetivos estratégicos da UFPI, o levantamento da previsão de recursos orçamentários, a definição da equipe responsável pela execução da proposta, a designação de um gestor para acompanhar todo o processo de implantação do projeto e o cronograma detalhado de execução desde a abertura do projeto até sua conclusão, entrega e avaliação.

Ressalta-se que o modelo sugerido (passos e formulário) pode e deve ser debatido pelos gestores e demais responsáveis pelo planejamento estratégico e orçamentário da UFPI, de modo a contemplar atividades não previstas neste estudo e/ou para adequar às exigências normativas e legais.

Convém destacar a recomendação e orientação do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (Forplad) quanto à elaboração do PDI e seu monitoramento. O documento “Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: um guia de conhecimentos para as instituições federais de ensino³⁷”, editado em 2017, contempla uma minuciosa apresentação do PDI e sua importância para administração pública, introduz os gestores nas técnicas de planejamento que podem auxiliar na elaboração do PDI, como análise SWOT, construção de cenários, Balance ScoreCard, Planejamento Estratégico Situacional e o método Canvas; sugere uma proposta e um modelo de estruturação para o PDI contemplando as diversas etapas deste processo, como a preparação, o diagnóstico e o planejamento e as sequências de tarefas a serem realizadas em cada uma dessas etapas. Além disso o documento orienta para a realização do acompanhamento e controle da implantação do PDI, fases essenciais para o cumprimento do planejamento estratégico institucional.

Neste sentido o Forplad recomenda a utilização da ferramenta ForPDI “uma plataforma aberta para gestão e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das Universidades Federais e de outras Instituições Públicas” que oferece a possibilidade de gerenciar o PDI com maior transparência e eficiência³⁸.

O ForPDI é uma plataforma semelhante ao modelo praticado na UNESP e apresentado nesta pesquisa, pois permite o gerenciamento, monitoramento e controle *on line* e está disponível à toda comunidade, via internet³⁹. O uso desta ferramenta possibilitará a padronização e gerenciamento do PDI a todas as IFES que a utilizarem, promovendo o aperfeiçoamento das práticas, a troca de experiências e facilitando a realização de correções e o controle por parte dos órgãos de fiscalização, como o MEC.

A intenção principal desta pesquisa, ao comprovar a ausência de vinculação entre o orçamento e o PDI da UFPI, foi estabelecer um ponto de partida para que a necessária e obrigatória compatibilização entre esses dois instrumentos se inicie e, partindo das discussões e propostas aqui elencadas, provocar a adoção de práticas que promovam melhorias neste processo e elevem os padrões de qualidade, transparência e inovação da UFPI em âmbito interno e nacional.

37 Disponível em: <<http://forpdi.org/metodologia.php>>.

38 Disponível em: <<http://www.forplad.andifes.org.br/?q=forpdi>>.

39 Disponível em: <http://forplad.forpdi.org/#/comunidade?_k=dkvb9b>.

Ao sugerir o envolvimento dos gestores no processo de elaboração e execução do planejamento estratégico, com sua explícita vinculação ao orçamento, busca-se promover o alcance dos objetivos organizacionais definidos no PDI a partir da missão, visão e valores institucionais, além de fomentar o aperfeiçoamento das práticas administrativas, assegurar o controle e avaliação, possibilitar o acesso à informação e melhorar a imagem da instituição junto à comunidade acadêmica, à sociedade e aos órgãos de fiscalização e controle (MIZAEL ET AL, 2012).

Outras abordagens para os questionamentos levantados neste estudo poderão trazer novas contribuições e novos olhares sobre os temas aqui apresentados. Uma nova perspectiva poderá apresentar a execução do PDI a partir do estudo das despesas realizadas (orçamento executado), realizando-se uma análise das ações orçamentárias, vinculando-as às propostas do PDI de acordo com as unidades demandantes. Outro aspecto que merece uma análise detalhada refere-se ao estudo comparativo entre o PDI, o Relatório de Gestão e os Relatórios de Auditorias, verificando se as notas, achados e recomendações dos órgãos de fiscalização e controle, especialmente as que se referem ao PDI, estão sendo corrigidas ou atendidas, pois os relatórios de auditoria são instrumentos que permitem a adequação e alinhamento das ações às práticas eficientes e eficazes, evidenciando a preocupação da gestão com a transparência e a responsabilidade fiscal e social.

REFERÊNCIAS

- ABREU, W. M.; GOMES, R. C. O orçamento público brasileiro e a perspectiva emancipatória: existem evidências empíricas que sustentam esta aproximação? **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 515-540, mar.-abr. 2013.
- ABRÚCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: **Cadernos ENAP**, 1997. Disponível em: <<http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2017.
- AFONSO, J. R. Orçamento público no Brasil: história e premência de reforma. **Espaço Jurídico Journal of Law**. Joaçaba, v. 17, n. 1, p. 9-28, jan./abr. 2016.
- AHMAD, Abd Rahman; FARLEY, A. Funding reforms in malaysian public universities from the perspective of strategic planning. **Social and Behavioral Sciences**, v. 129, p. 105-110, 2014.
- ALCANTARA, C. M. Constituição, Economia e Desenvolvimento. **Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional**. Curitiba, 2009, n. 1, Ago-Dez. p. 24-49.
- ANHUCCI, V.; SUGUIHIRO, V. L. T. A dimensão política do orçamento público: os conselhos de direitos como espaço de debate plural e coletivo. **Economia & Região**, Londrina (PR), v.1, n.1, p. 134-149, jan./jul., 2013.
- ARAÚJO, R. B. M. Planejamento institucional e a nova gestão pública: novos rumos para a educação profissional. **ANPAE**, 2012. Seminário Regional de Política e Administração da Educação do Nordeste/Encontro Estadual de Política e Administração da Educação/Pe, 7. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012/1comunicacao/Eixo01_19/Rosemeire%20Barauna%20Meira%20de%20Araujo_int_GT1.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2017.
- ARRUDA NETO, P. T. Princípio constitucional da transparência na administração e Ministério Público: interrelações e possibilidades da *accountability* no Brasil. **Revista de Artigos do Ministério Público**, Distrito Federal, Brasília, n.4, p. 231-250, 2010.
- BORNIA, A. C.; LUNKES, R. J. Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. **Contabilidade Vista e Revista**, v. 18, n. 4, 2007. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/339/332>>. Acesso em 20 out. 2017.
- BRASIL. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L4024compilado.htm>. Acesso em: 21 fev. 2018.
- BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. b Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm>. Acesso em: 13 jul. 2017.
- BRASIL. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras

providências. Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 13 jul. 2017.

BRASIL. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 2.829, de 29 de outubro de 1998**. Estabelece normas para a elaboração e execução do Plano Plurianual e dos Orçamentos da União, e dá outras providências. Brasília, 1998a.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Plano Nacional de Educação**. Ministério da Educação e do Desporto. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 1998b.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.. Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, DF, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 13 jul. 2017.

BRASIL. **Lei nº 10.180, de 06 de fevereiro de 2001**. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília, 2001a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10180.htm>. Acesso em: 08 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, 2001b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/tecnico/legisla_tecnico_lei10172.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2018.

BRASIL. **Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: SINAES e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 21 fev. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, 2006a. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>>. Acesso em: 08 set. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2006b. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 13 jul. 2017.

BRASIL. **Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, 2011. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 21 fev. 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, 2014a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 08 set. 2018.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação 2014-2024**. Lei no 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014b.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016b.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Plano Plurianual 2016-2019**: PPA em números. Brasília, 2015b. Disponível em: <www.planejamento.gov.br/assuntos/planeja/plano-plurianual/relatorio_objetivos.pdf>. Acesso em: 08 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.249, de 13 de janeiro de 2016**. Institui o Plano Plurianual da União para o período 2016-2019. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.camara.leg.br/internet/comissao/index/mista/orca/ppa/PPA_2016_2019/lei/SuplementoPPA_2016_01_14.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. **Manual Técnico de Orçamento (MTO)**: Edição 2018. Brasília, 2017a.

BRASIL. **Lei nº 13.473, de 08 de agosto de 2017**. Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária de 2018 e dá outras providências. Brasília, 2017b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13473.htm>. Acesso em: 08 set. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 9.235 de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. 2017c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm#art107>. Acesso em: 21 fev. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional**: PDI. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm>. Acesso em: 08 set. 2018.

BRESSER PEREIRA, L. Carlos. Da administração pública à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, jan./abr. 1996.

BRITTO JR., A. F.; FERES JR, Nazir. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011.

CÂMARA, L. M. Breves notas sobre o modus operandi do modelo de relacionamento entre instâncias de governo institucionalizado pelo Decreto-lei nº 200/67 em face dos novos desafios do federalismo cooperativo. **RAP**, v. 6, n. 5, 2002. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6464>>. Acesso em 02 ago. 2017.

CAVALCANTE, R. C. Melhoria contínua dos processos organizacionais: um estudo de caso no setor público. **XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/1152485.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2017.

CONTROLADORIA REGIONAL DA UNIÃO NO ESTADO DO PIAUÍ. **Relatório de Auditoria Anual de Contas**. Teresina: [s.n.], 2016. 102 p. Disponível em: <[http://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/Auditoria/CGU/Relat%C3%B3rio de Auditoria Anual de Contas - Exerc%C3%ADcio 201620180912111317.pdf](http://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/Auditoria/CGU/Relat%C3%B3rio%20de%20Auditoria%20Anual%20de%20Contas%20-%20Exerc%C3%ADcio%20201620180912111317.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2018.

COSKUN, S. Strategic planning applications in public administration: the case of the United States. **Todaie's Review of Public Administration**, v. 5, n. 1, p. 155-184, March 2011.

COSTA FILHO, S. A Lei de Responsabilidade Fiscal e a questão da seguridade social. **Comercialista** – Rev. Direito Comercial e Econômico, v. 2, n. 5, 2012. Disponível em: <<http://comercialista.ibdce.com/wp-content/uploads/2016/02/v.-2-n.-5-2012.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2018.

CRUZ, A. L. Construção da imagem institucional através do discurso da Responsabilidade Social Empresarial: *case* M. Dias Branco S.A. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 40., 2017. Curitiba/PR, 2017. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-0345-1.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2018.

DALMONECH, L. F.; TEIXEIRA, A.; SANT'ANNA, J. M. B. O impacto ex-post da Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/2000 nas finanças dos estados brasileiros. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 4, p. 1173-1196, jul./ago. 2011.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. 2007.

FANK, O. L.; ANGONESE, R.; LAVARDA, C. E. F. A percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 14, n. 1, p. 82-93, jan./abr. 2011.

FARENZENA, N. Controle institucional em políticas federais de educação básica no Brasil. **RBPAE**, v.26, n.2, p. 237-265, mai./ago. 2010. Disponível em:<<http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19716/11487>>. Acesso em: 08 set. 2018.

FARIAS FILHO, M. C.; GARCIA, R. G.; HERREROS, M. M. A. G. A institucionalização do planejamento na gestão universitária. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 252-268, set. 2013.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORPLAD. Documento de referência para elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). 2016. Disponível em: <<http://www.forplad.andifes.org.br/sites/default/files/Painel%204%20-%20Minuta>

[%20Documento%20de%20Refer%C3%Aancia%20do%20FORPDI%20-%20UNB%20-%20Paulo%20-%20Macap%C3%A1.pdf](#)>. Acesso em: 26 jun. 2018.

FRAGA, B. D. et al. Business intelligence: métodos e técnicas de gestão do conhecimento e as tendências para avanços do capital intelectual. **NAVUS**, v. 7, n. 1, 2017. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/410>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

FRANCISCO, J. G.; FARIA, M. L. V. A gestão universitária na perspectiva do planejamento. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 5., 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/166_Artigo%20SEGEt%202008.pdf>. Acesso em 14 jun. 2017.

GERRING, J. What is case study and what is it good for? **American Political Science Review**, v. 98, n. 2, May 2004.

GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. Adoção do balanced scorecard em organizações públicas. **SIMPEP**, 13. Bauru/SP, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/165.pdf>. Acesso em: 08 set. 2018.

GIACOMONI, J. **Orçamento público**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, V. A.; MACHADO, M. Planejamento estratégico na gestão educacional: Uma ferramenta importante no processo decisório da instituição de ensino superior. **Intraciência**, Uniesp, ano 3, n. 3, p. 32-85, dez. 2011.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MYNAIO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social, teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

GRIBOSKI, C. M.; PEIXOTO, M. C. L.; HORA, P. M.. Avaliação externa, autoavaliação e o PDI. **Avaliação** (Campinas), Sorocaba , v. 23, n. 1, p. 178-197, Mar. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772018000100178&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 set. 2018.

GUEDES, Á. M. Controle financeiro e orçamentário público e a descentralização administrativa no Brasil. **Revista do TCU**, v. 31, n. 85, jul./set., 2000.

HOLLIDAY, O. J. **Para sistematizar experiências**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2006.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Economia brasileira no período 1987-2013**: relatos e interpretações da análise de conjuntura no Ipea. Brasília: IPEA, 2015.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Estado, instituições e democracia**: república. Brasília: Ipea, 2010. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro09_estadoinstituicoes_vol1.pdf>. Acesso em: 08 set. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Nota Técnica nº 14 /2014** – CGACGIES/DAES/INEP/MEC. Brasília, 2014. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/nota_tecnica/2014/nota_tecnica_n14_2014.pdf>. Acesso em: 15 set. 2018.

KARADAL, H.; ÇELIK, C.; SAYGIN, M. Corporate values on strategic planning process: a research about the universities in Turkey. **Social and Behavioral Sciences**, v. 99, p. 762 – 770, 2013.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S. Em direção a uma administração pública brasileira contemporânea com enfoque sistêmico. **Desenvolvimento em Questão**, Editora Unijuí, ano 12, n. 25, p. 41-80, jan./mar. 2014.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A.. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

MAIA, W. **História do orçamento público no Brasil**. São Paulo: AGESP, 2010. Disponível em: <<http://agesp.org.br/wp-content/uploads/2013/05/Artigo-HistOrçamento.pdf>>. Acesso em 02 ago. 2017.

MAINARDES, E.W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF PESQUISA**, Franca/SP, v.14, n.3, p. 278-298, set./out./nov./dez. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/296/284>>. Acesso em: 08 set. 2018.

MARQUES, J. R. Instituto Brasileiro de Coaching – IBC. **Metas e objetivos: diferenças e exemplos**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/metas-e-objetivos/metas-objetivos-diferencas-exemplos/>>. Acesso em: 08 set. 2018.

MELO, H. P. et al. O uso do orçamento como instrumento de gestão à formulação de estratégia e controle: um estudo de caso em empresa do setor agroindustrial da Paraíba. **Revista Ambiente Contábil**, v. 9, n. 1, jan./jun. 2017.

MENDES, Marcos José. Sistema orçamentário brasileiro: planejamento, equilíbrio fiscal e qualidade do gasto público. **Consultoria Legislativa do Senado Federal**. Brasília, fev. 2008. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td-39-sistema-orcamentario-brasileiro-planejamento-equilibrio-fiscal-e-qualidade-do-gasto-publico>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

MILIONI, K. C.; BEHR, A.; GOULARTE, J. L. L. Análise do processo de elaboração da proposta de Lei Orçamentária Anual em uma instituição pública federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 164-188, dez. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n4p164>>. Acesso em: 08 set. 2018.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social, teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MISOCZKY, M. C. A.; GUEDES, P. **Planejamento e programa em administração pública**. Florianópolis: UFSC, 2011.

MIZAEL, G. A. et al. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio

de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1145-1164, set./out. 2013. Disponível em: <<http://repositorio.ufla.br/handle/1/11479>>. Acesso em: 02 out. 2018.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, 1999. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/386715/mod_folder/content/0/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf?forcedownload=1>. Acesso em: 14 jun. 2017.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **RAE**, São Paulo, v. 53, n. 1, jan./fev. 2013.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard: step by step for government and nonprofit agencies**. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons Inc..

NOGUEIRA, P. H. S. et al. O orçamento público tem sido um instrumento de gestão estratégica? In: **Seminários em Administração**, SEMEAD, 20., novembro de 2017. Disponível em: <<http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/775.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2018.

NORDELL, E. **Strategic planning in japanese companies: a qualitative study on strategic planning with a focus on cultural aspects**. UMEÂ School of Business and Economics. Tokyo, 2012. Disponível em: <<http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A560151&dswid=5464>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

NUNES, M.; VASCONCELOS, M. C. R. L. O desafio da gestão da informação e do conhecimento nos processos de avaliação do INEP: um estudo em uma instituição de ensino superior. In: VASCONCELOS, M. C. R. L. (Org.). **Gestão estratégica da informação, do conhecimento e das competências no ambiente educacional: vencendo desafios na busca de novas oportunidades de aprendizado, inovação e competitividade**. Curitiba: Juruá Editora, 2011. p. 89-116.

OLIVIERI, C. O controle interno como instrumento de *accountability* horizontal: uma análise exploratória da Controladoria Geral da União. **EnAPG/ANPAD**, São Paulo, 2006. Disponível em: <<https://admsp20061.wikispaces.com/file/view/O+Controle+Interno+como+Instrumento+de+Accountability+Horizontal+-+Cec%C3%Adlia+Olivieri.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2017.

PARES, A.; VALLE, B. A retomada do planejamento governamental no Brasil e seus desafios. In: GIACOMONI, J.; PAGNUSSAT, J. Luiz (Org). **Planejamento e orçamento governamental**. Brasília: ENAP, 2006.

PASCARELLI FILHO, M. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança**. São Paulo: DVS Editora, 2011.

PEARSON, M. L.; ALBON, S. P.; HUBBALL, H. Case study methodology: flexibility, rigour, and ethical considerations for the scholarship of teaching and learning. **The Canadian Journal for the Scholarship of Teaching and Learning**, v. 6, n. 3. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5206/cjsotl-rcacea.2015.3.12>>. Acesso em: 08 set. 2018.

PELLINI, A. M. Os sistemas de planejamento, execução e controle da gestão pública: uma nova proposta. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 1º semestre, 2003.

- PICCHIAI, D. O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de Universidades públicas: limites organizacionais. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 23-45, dez. 2012.
- PIRES, J. S. Dal Bem; MOTTA, W. F. A evolução do orçamento público e sua importância para a sociedade. **Reflexão Contábil**, v. 25, n. 2, p. 16-25, maio/ago. 2006.
- PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK® 5a. ed. EUA: Project Management Institute, 2013.
- PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- REIS, C. Z. **Estágios da institucionalização do modelo de alocação de recursos orçamentários das universidades federais brasileiras**. 2011. 175 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2011. Disponível em: <<http://www.locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/1947/texto%20completo.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08 set. 2018.
- REZENDE, F. **Estado de uma nação**: textos de apoio. A reforma orçamentária e a eficiência fiscal. Brasília: IPEA, 2009.
- REZENDE, F. O orçamento público e o público. **Revista Controle**, v. 11, n. 1, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://revistacontrole.ipc.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/253>>. Acesso em: 30 jan. 2018.
- RIBEIRO, J. L. L. S. R. et al. Avaliação institucional: os efeitos sobre a gestão acadêmica em uma universidade pública brasileira. In: **Coloquio de Gestión Universitaria en Américas**, 13. Santa Catarina, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114700>>. Acesso em: 08 set. 2018.
- RIBEIRO, J. L. L. S.; BASTOS, A. V. B. A imagem institucional de uma universidade pública brasileira ao longo do tempo: um estudo de caso sobre construção e gerenciamento da marca. In: **Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU: desafios da gestão universitária no Século XXI**, 15., 2015. Mar del Plata, Argentina. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136061/101_00172.pdf?sequence=1>. Acesso em: 02 out. 2018.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROCHA, A. C. *Accountability* na Administração Pública: Modelos teóricos e abordagens. **Contabilidade, Gestão e Governança**. Brasília, v. 14, n. 2, p. 82-97, mai/ago 2011. Disponível em: <https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/viewFile/314/pdf_162>. Acesso em: 08 set. 2018.
- SANTA ROSA, M. Planejamento estratégico. **Revista MPMG Jurídico**, ano II, n. 10, jul/ago./set. 2007. Disponível em: <<https://www.mpmg.mp.br/conheca-o-mpmg/escola-institucional/publicacoes-tecnicas/revista-mpmg-juridico/>>. Acesso em: 14 set. 2018.

- SANTOS FILHO, J. E.; OLIVEIRA, L. N. A execução orçamentária das instituições federais de ensino superior do Brasil, uma visão regionalizada para o período 2000-2016. In: **Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público**, 1. Florianópolis, 2017. Disponível em: <cidesp.com.br/index.php/Icidesp/1cidesp/paper/download/90/127>. Acesso em: 08 set. 2017.
- SANTOS, A. R. et al. Orçamento, indicadores e gestão de desempenho das universidades federais brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 4, out./dez., 2017. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/1295/html#.WoSEM3WnFCU>>. Acesso em: 02 out. 2017.
- SANTOS, A. R. **Planejamento, orçamento e desempenho nas instituições federais de ensino superior do Nordeste**. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Edson Queiroz. Universidade de Fortaleza, Fortaleza/CE. 2015.
- SANTOS, N. M. G. et al. A eficácia da gestão universitária e o Sinaes. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 5. Resende/RJ, 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/349_Artigo_SEGET_2008_-12-08-08.pdf>. Acesso em 14 jun. 2017.
- SÃO PAULO (Estado). Projeto de Lei nº 902, de 29 de agosto de 2017. Orça a Receita e fixa a Despesa do Estado para o exercício de 2018. São Paulo, SP, 30 set. 2017. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/spl/2017/09/Propositura/1000171074_1000107594_Propositura.pdf>. Acesso em: 08 set. 2018.
- SÃO PAULO. (Estado). Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. **Saiba como é elaborado o Orçamento do Estado**. 2018. Disponível em: <Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/leis/orcamento/saiba-como-e-elaborado-o-orcamento-do-estado/>>. Acesso em: 08 set. 2018.
- SCHILLEMANS, T. Does horizontal accountability work?: evaluating potential remedies for the accountability deficit of agencies. **Administration & Society**. v. 43, n. 4, p. 387-416, July, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0095399711412931>>. Acesso em: 08 set. 2018.
- SCHLICKMANN, R. Administração pública no Brasil: o patrimonialismo. Disponível em: <<http://www.politize.com.br/patrimonialismo-administracao-publica-brasil/>>. Acesso em: 12 mar. 2018.
- SCHWARTZMAN, S. A pesquisa científica e o interesse público. **Revista Brasileira de Inovação**, [S.l.], v. 1, n. 2 jul/dez, p. 361-395, ago. 2009. ISSN 2178-2822. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8648864>>. Acesso em: 01 out. 2018.
- SCHWARTZMAN, S.; DURHAM, E. R.; GOLDEMBERG, J. A Educação no Brasil em uma perspectiva de transformação. **Universidade de São Paulo**. Trabalho realizado para o Projeto sobre Educação na América Latina do Diálogo Interamericano. São Paulo, Junho de 1993. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/transform.htm>>. Acesso em: 13 jul. 2017.
- SEGENREICH, S. C. D. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **Aval. Pol. Públicas Educacionais**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, abr./jun. 2005.

- SEMENSATO, B. I. Análise comparativa entre as metodologias de pesquisa científica e as metodologias de ação ergonômica a partir de um constructo teórico. **Revista Brasileira de Ergonomia**, v. 8, n. 1, 2013. Disponível em: <<http://www.abergo.org.br/revista/index.php/ae/article/view/129>>. Acesso em: 02 ago. 2017.
- SICSÚ, J. **O que é a CEOcracia?** Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/economia/o-que-e-a-ceocracia>>. Acesso em: 30 jan. 2018.
- SILVA, L. R. C. et al. Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente. In: **Congresso Nacional de Educação**, 9., 2009.[Curitiba]: PUCPR, 2009. p. 4554 - 4566.
- SILVA, M. C.; BATISTA, E. M.; OLIVEIRA, E. J. Novo plano de contas aplicado ao setor público: uma análise comparativa. **Revista Ambiente Contábil**. UFRN. Natal-RN. v. 2. n. 1, p. 15 – 26, jan./jun. 2010.
- SILVA, P. M. et al. Planejamento orçamentário: as práticas da Universidade Federal de Lavras. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 4, p. 209-227. Edição Especial 2012.
- SOUSA, M. A. B.; CALVO, A. J. M.; CARRARO, N. C. Análise do processo de elaboração do orçamento público do Município de Três Lagoas. **Revista Espacios**. v. 38, n. 8, 2017. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a17v38n08/17380802.html>>. Acesso em: 08 set. 2018.
- SOUZA, M. L.; GOMES, W. B. Evidência e interpretação em pesquisa: as relações entre qualidades e quantidades. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 8, n. 2, p. 83-92, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v8n2/v8n2a08.pdf>>. Acesso em 13 jul. 2017.
- SUAREZ, E. A.; CALVO-MORA, B.; ROLDÁN, J. L. The role of strategic planning in excellence management systems. **European Journal of Operational Research**, v. 248 , p. 532-542, 2016.
- TONIOLO, M. Strategic planning in Italy and the New Local Authority Act: the master plan for the City of Venice. In: Bertuglia, C. S.; BIANCHI, G.; MELA, A. (Eds). **The city and its sciences**. Heidelberg (Alemanha): Physica-Verlag HD, 1998.
- XEREZ, S. A.; BRAGA, C. F. O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo (SP), v. 4, n.5, p. 140-158, ago. 2016.
- UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA (UNILAB). **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: Informações Complementares**: informações complementares ao PDI 2016-2021. Redenção/CE, [2017]. 33 p. Disponível em: <<http://www.proplan.unilab.edu.br/wp-content/uploads/2014/06/Informa%C3%A7%C3%B5es-Complementares-PDI-2016-2021.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2018.
- UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA (UNILAB). **Prestação de Contas Ordinária Anual**: Relatório de Gestão do Exercício de 2016. Redenção/CE, 2017. 139 p. Disponível em: <<http://www.proplan.unilab.edu.br/sobre/coordenacao-de-planejamento/relatorio-de-gestao/>>. Acesso em: 08 set. 2018.
- UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO (UNESP). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016**. São Paulo, 2016. 24 p. Disponível em: <https://ape.unesp.br/pdi/doc/PDI2016_site.pdf>. Acesso em: 08 set. 2018.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO (UNESP). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI):** da construção à implantação. Avaré/SP, 2009. 29 p. Disponível em: <https://www.unesp.br/ape/mostra_arq_multi.php?arquivo=4936>. Acesso em 08 set. 2018.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO (UNESP). **Proposta Orçamentária 2017.** São Paulo, 2017. 33 p. Disponível em: <http://www.unesp.br/Home/aci_ses/orc807amento-unesp-2017.pdf>. Acesso em: 08 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018 – 2022.** Salvador, 2017. 164 p. Disponível em: <https://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/plano-desenvolvimento-institucional-ufba_web_compressed.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA). **Relatório de Gestão 2016.** Salvador, 2017. 301 p. Disponível em: <<https://proplan.ufba.br/relatorio-de-gestao-2016>>. Acesso em: 02 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB). **Proposta do Orçamento Interno da UFPB do exercício de 2011.** Disponível em: <<http://www.ufpb.br/orcamento2011/distribuicao-interna-orcamento-UFPB.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB). **Relatório de Gestão do Exercício de 2016.** João Pessoa/PB, 2017. 306 p. Disponível em: <<https://sigaa.ufpb.br/sigaa/verProducao?idProducao=842863&key=eaaf6034d7066bbcc53fcb892ce7beca>>. Acesso em: 02 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017.** Maceió/AL, 2013. 127 p. Disponível em: <<https://ufal.br/transparencia/institucional/plano-de-desenvolvimento/2013-2017>>. Acesso em: 02 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG). **Relatório de Gestão do Exercício de 2016.** Campina Grande/PB, 2017. 138 p. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/relatorio-gestao/UFCG_RelatoriodeGestao2016.pdf>. Acesso em: 02 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018.** [Recife/PE, 2015]. 125 p. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/38954/713399/pdi_14_18_of.pdf/28b6c0d5-ed53-4484-9936-1b8a9236e9ec>. Acesso em: 02 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2020.** [São Cristóvão/SE], [2015?]. 113 p. Disponível em: <http://oficiais.ufs.br/uploads/page_attach/path/1005/PDI-UFS_2016-2020__1_-min.pdf>. Acesso em: 02 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA). **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Cariri Período 2016 / 2020.** Juazeiro do Norte (CE), 2017. Disponível em: <<https://www.ufca.edu.br/portal/documentos-online/proplan-docs-gerais-1/docs-gerais/7809-ufca-pdi/file>>. Acesso em: 02 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA). **Prestação de Contas Ordinária Anual**: Relatório de Gestão do Exercício de 2016. Juazeiro do Norte (CE), 2017. Disponível em: <<https://www.ufca.edu.br/portal/documentos-online/proplan-docs-gerais-1/docs-gerais/5646--3795/file>>. Acesso em: 02 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC). **Relatório de Gestão 2016**. Fortaleza, 2017. Disponível em: <<http://www.ufc.br/a-universidade/documentos-oficiais/324-relatorio-de-gestao>>. Acesso em: 02 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2021**. São Luís/MA, 2017. 121 p. Disponível em: <<http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/puwEW8dc9aoshs4.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA (UFOB). Relatório de Gestão 2016. Barreiras (BA), 2017. Disponível em: <https://proplan.ufob.edu.br/images/jsnuniform/jsnuniform_uploads/11/201705230853rd2441673125722469_relatrio%20de%20gesto%202016%20verso%20de%20elaborao%20-%20poty%20lucena%2031.03.2017.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI). **Plano de desenvolvimento institucional (PDI) 2005-2009**. Teresina: EDUFPI, 2005. 38 p. Disponível em: <http://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/PROPLAN/pdi/pdi2005-2009.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. (UFPI). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2010-2014**. Teresina: EDUFPI, 2010. 243 p. Disponível em: <http://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/PROPLAN/pdi/PDI_Verso_Unificada-2010-2014.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. (UFPI). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015-2019**. Teresina: EDUFPI, 2015. 365 p. Disponível em: <http://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/PROPLAN/pdi/PDI—2015-2019 UFPI Reformulado Versao-Final.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA (UFRB). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015-2019**. Cruz das Almas (BA), [2015].

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN). **Demonstrações Contábeis Exercício findo em 31/12/2017**. [s.l.], [2018?]. 42 p. Disponível em: <<https://wp-sites.info.ufrn.br/admin/proad/wp-content/uploads/sites/8/2018/01/Demonstra%C3%A7%C3%B5es-cont%C3%A1beis-exigidas-pela-lei-432064-e-notas-explicativas-2017..pdf>>. Acesso em: 26 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA (UFSB). Projeto para Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2021. Itabuna (BA), 2016. Disponível em: <<http://ufsb.edu.br/wp-content/uploads/sites/15/2016/10/Projeto-PDI-2017-2021-ves%C3%A3o-1.0.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF). **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2016 – 2025)**. Petrolina/PE, 2016. 108 p. Disponível em: <<http://portais.univasf.edu.br/pdi/documentos/pdi-univasf-2016-2025.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE). **Plano de Desenvolvimento Institucional UFRPE 2013-2020**. Recife, 2017. 203 p. Disponível em: <http://www.proplan.ufrpe.br/sites/www.proplan.ufrpe.br/files/pdi_2018_versao_revisada_e_atualizada.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO (UFERSA). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. Mossoró/RN, 2015. 96 p. Disponível em: <https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2015/03/PDI-UFERSA-2015_2019.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

VIANA, Tatiana C. T.; HORNINK, Gabriel G.; SANT'ANA, Tomás D. Planejamento estratégico na gestão universitária: o processo de elaboração de um plano de desenvolvimento institucional sob a perspectiva dos modelos gerencial e societal de administração pública. 2013. In: **Coloquio de Gestión Universitaria en Américas**, 13. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114694/2013144%20-%20Planejamento%20estrat%C3%A9gico%20na%20gest%C3%A3o.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

XEREZ, S. A Evolução do orçamento público e seus instrumentos de planejamento. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, ano MMXIII, Nº. 000043, 01/11/2013. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/artigo/evolucao-do-orcamento-publico-e-seus-instrumentos-de-planejamento>>. Acesso em: 27 set. 2018.

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

ZAINKO, Maria Amélia Sabbag; PINTO, Maria Lúcia A. Teixeira. **Gestão da instituição de ensino e ação docente**. CURITIBA: Ibpex, 2008. (Série Metodologia no Ensino na Educação Superior, v. 1).

ZOCCOLI, Marilise Monteiro de Souza. **Educação Superior Brasileira: política e legislação**. CURITIBA: Ibpex, 2009. (Série Metodologia no Ensino na Educação Superior, v. 3).

APÊNDICE A – Análise dos quadros com as ações que não implicam em recursos orçamentários

Quadro 1 - Sobre as “Políticas institucionais para o ensino de graduação, quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS
<p>Objetivo 1: Formar com qualidade. Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituir política de acolhimento aos discentes. • Possibilitar a oferta de disciplinas em fluxo contínuo. • Realizar estudos para diversificar a certificação e proficiência em disciplinas. • Promover a convergência do ensino presencial e à distância. • Institucionalizar o ensino-aprendizagem em contexto social que integre pesquisa e extensão. • Revisão da Resolução nº 39/2008 CONSUN que trata do seminário de docência do ensino superior, a fim de incorporar as novas demandas. • Atualizar os projetos pedagógicos dos cursos de graduação. • Implantar uma política de acompanhamento aos egressos do ensino de graduação, por meio do SIGAA.
<p>Objetivo 2: Garantir, na formação acadêmica, os princípios éticos e humanistas. Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar diagnóstico dessa realidade nos Cursos de graduação. • Articular a prática da formação ao contexto social e da comunidade. • Estimular ações que promovam a valorização e o respeito à diversidade e ao desenvolvimento sustentável.
<p>Objetivo 3: Melhorar o desempenho institucional nas avaliações internas e externas. Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fazer o diagnóstico da situação dos cursos de graduação. • Aprimorar a comunicação e divulgação dos resultados de avaliações. • Reduzir a quantidade de cursos de graduação com conceito 3. • Elevar a taxa de sucesso dos cursos de graduação. • Estimular a implantação do sistema de planejamento pedagógico nas unidades de ensino.
<p>Objetivo 4: Ampliar o processo de Internacionalização. Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar o processo de mobilidade local, nacional e internacional. • Estimular a realização de convênios internacionais de cooperação técnico-científica. • Ampliar as ações de internacionalização nos Campi fora de sede.
<p>Objetivo 6: Oferecer, em regime de colaboração entre a União o Estado e os Municípios, Cursos de formação específica para os professores da Educação básica.</p>

Estratégias:

- Implementar cursos de 1ª e 2ª licenciatura para assegurar formação inicial exigida pela Lei 9.394/1996, aos docentes em efetivo exercício na rede pública de educação básica.

Observação: Esta ação remete ao PARFOR, que é responsabilidade da CAPES.

De acordo com informações no Portal MEC: O custeio é responsabilidade da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), que repassa recursos para as instituições de ensino superior responsáveis pela formação, supervisão de estágios e certificação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/35038>>.

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 48, p. 234/236.

Quadro 2 - Sobre as “Políticas institucionais para a pesquisa e inovação tecnológica, quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS
<p>Objetivo 1.1: Aumentar o número de bolsa de Iniciação Científica (PIBIC) CNPq/UFPI.</p> <p>OBJETIVO 1.2: Aumentar o número de bolsa de Iniciação Científica para discentes ingressos por ações afirmativas (PIBIC-AF) – CNPq/UFPI.</p> <p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primar pela qualidade do Relatório Institucional a ser enviado pelo CNPq. • Manter a composição do Comitê preferencialmente com bolsistas de produtividade. • Articular parceria com a FAPEPI para concessão de bolsas de IC. • Melhorar a qualidade das informações no Relatório Institucional no que diz respeito ao número de discentes engajados no programa por Cota. • Articular com a PRAEC a criação de condições de pesquisa para discentes com deficiência visual/motora.
<p>Objetivo 2: Aumentar o número de discentes na Iniciação Científica Voluntária (ICV).</p> <p>Estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difundir a importância da integração do ensino e da Pesquisa como demandas sociais, buscando comprometimento da comunidade universitária. • Difundir a política de creditação de carga horária de iniciação científica como atividade complementar nos cursos de graduação;
<p>Objetivo 3: Melhorar a gestão do Programa PIBIC Ensino Médio.</p> <p>Estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar articulações com escolas públicas de ensino médio para inserir no PIBIC-EM; • Descentralizar a gestão do PIBIC-EM. • Articular os PPGs da UFPI com as escolas.
<p>Objetivo 4: Consolidar o Programa Jovens Talentos na UFPI.</p> <p>Estratégias:</p>

- Melhorar a comunicação com a CAPES com respeito a esse programa.
- Ampliar os canais de comunicação com a comunidade acadêmica.
- Buscar aumentar a interação entre os programas de iniciação científica e o programa jovens talentos.

Objetivo 5: Consolidar Seminário de Iniciação Científica da UFPI como o maior e melhor evento da categoria no Piauí.

Estratégias:

- Ampliar a divulgação do Seminário de IC.
- Manter a participação de pesquisadores renomados no evento.
- Buscar parcerias para premiação dos agraciados com o prêmio de melhores trabalhos de IC.
- Articular com a PRAD e Superintendência de Comunicação Social o atendimento dos recursos de material de divulgação e outros.
- Aumentar o número de minicursos durante o evento.

Objetivo 6: Melhorar a qualidade dos Grupos de Pesquisa da UFPI - Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil/ CNPq.

Estratégias:

- Apoiar os grupos de pesquisa nas áreas ligados aos cursos de mestrado e doutorado oferecidos pela UFPI, sinalizando a integração da graduação com a pós-graduação.
- Dar suporte aos pesquisadores no cadastramento/atualização e garantir crescimento/consolidação dos grupos de pesquisa.
- Facilitar o trabalho de certificação pela Instituição dos Grupos de pesquisa, verificando os casos atípicos (especialmente pesquisadores que participam de quatro ou mais grupos e estudantes que participam de dois ou mais grupos).

Objetivo 7: Dinamizar os Núcleos de Pesquisa

Estratégias:

- Diagnosticar a situação de infraestrutura, equipe técnica e produção acadêmica dos núcleos da UFPI.
- Readequar a Resolução do CEPEX nº 106/09 de criação de Núcleos de Pesquisa, considerando as novas demandas da pesquisa e incluir critérios de avaliação de desempenho.
- Apoiar os núcleos de pesquisa mais dinâmicos e vinculados à pós-graduação.
- Promover encontros dos coordenadores de Núcleos de Pesquisa para avaliação e criação de critérios de desempenho.

Objetivo 8: Aumentar o número de pesquisadores com Bolsa Produtividade.

Estratégias:

- Estimular a participação dos pesquisadores nos editais PQ's.
- Consolidar o edital de fomento PQ/UFPI.

Objetivo 9: Aumentar o financiamento de pesquisa

Estratégias:

- Desenvolver um mecanismo de incentivo ao cadastramento desses projetos junto à PROPESQ.
- Divulgar os editais de pesquisa em aberto.

<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar o edital de auxílio a pesquisa da UFPI. • Buscar outros meios de financiamento e divulgá-los entre os pesquisadores da UFPI. • Capacitar os pesquisadores na área de elaboração de projetos científicos através de cursos direcionados.
<p>Objetivo 10: Consolidar a interiorização dos CEPs. Estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encorajar a especialização do CEP da capital, divisão entre Saúde e “outras áreas”.
<p>Objetivo 11: Consolidar o Comitê de Ética em Experimentação Animal. Estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar através das agencias de fomento e do governo federal recursos para a construção do Biotério Central da UFPI.
<p>Objetivo 12: Criação de novos Laboratórios para pesquisa e ensino. Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimar as necessidades e a situação atual destes laboratórios na UFPI. • Criar um fundo para a viabilização desses projetos.
<p>Objetivo 13: Fortalecer o PROEC. Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divulgar os critérios de avaliação do PROEC. • Agilizar o trâmite desses processos.
<p>Objetivo 14: Constituir uma política de publicação. Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar em conjunto com a editora da UFPI para aumentar a capacidade de publicação desta. • Associar-se à Biblioteca da UFPI para o aprimoramento do banco de dados e sistema de acesso do acervo próprio da UFPI. • Auxiliar na tradução /edição de artigo a serem publicados em periódicos com alto valor de impacto. • Associar-se ao NTI para normatizar o portal de periódicos eletrônicos da UFPI. • Criar o Anuário de divulgação das pesquisas da UFPI e da PROPESQ.

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 49, p. 250/253.

Quadro 3 - Sobre o “Plano geral de metas para a extensão, quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS
<p>Meta 01: elevar, em pelo menos 50%, os indicadores que permitem a melhoria qualitativa da política de extensão da UFPI Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar critérios fortes de seleção de projetos em editais. • Selecionar professores coordenadores pela análise do currículo Lattes. • Exigir currículo Lattes dos estudantes. • Delegar a avaliação de programas/projetos às Comissões de extensão bem

qualificadas.

- Divulgar os editais de fomento à extensão.
- Provocar reuniões periódicas com os setores de licitação e empenho.
- Implantar ferramentas eletrônicas para veicular registro de ações de extensões.

Meta 02: Participar dos editais das instituições de fomento (SESU/PROEXT/SECAD/SEB/SETEC/MEC)

Estratégias:

- Identificar e disponibilizar fontes de fomento de programas/projetos e demais ações de extensão em agências de fomento e outras parcerias.
- Estimular o estudo de viabilidade técnica e econômica para programas/projetos de extensão.
- Preparar e oferecer portfólios de produtos/serviços oriundo da extensão e da cultura para a sociedade financiar.

Meta 03: Elaborar artigos contendo o produto do trabalho realizado pelos coordenadores de projetos, programas e cursos de extensão.

Estratégias:

- Usar a publicação de artigos, livros e capítulos como quesito de classificação de propostas aos editais PREX.
- Orientar sobre a lista Quallis da extensão para fins de publicação.
- Receber e encaminhar material de livros ou cartilhas, viabilizando sua publicação junto a UFPI ou outras editoras.
- Informar e disponibilizar regimentos da UFPI que apoia a publicação de artigos.

Meta 04: Atualizar as resoluções regulamentadoras da política de extensão da PREX/UFPI.

Estratégias:

- Submeter estudo das Resoluções a serem reformuladas à Comissão de Extensão e à consulta popular na UFPI.
- Realizar estudo sobre Ligas e demais grupos acadêmicos para embasar a criação de novas regras legais.
- Buscar apoio jurídico para dar suporte às criações e/ou modificações de Resoluções.
- Lançar mão de Regimentos de outras instituições mais experientes para fins comparativos.

Meta 05: Diálogo com as Organizações Governamentais e Não governamentais a fim de estar em sintonia com as principais demandas da sociedade.

Estratégias:

- Incluir na tabela de pontuação para seleção de projetos, o critério social e econômico das comunidades atendidas.
- Assinar Termo de Cooperação técnico-científico com instituições parceiras.
- Incluir e divulgar a isenção de taxas para casos determinados.
- Participar com representações de atividades nesta temática quando promovidos por outras instituições.

Meta 06: Visitar periodicamente os Campi situados no interior visando a interiorização das ações da PREX.

Estratégias:

- Estabelecer um representante de cada Unidade de Ensino como Assessor de Extensão.
- Disponibilizar link e notícias da PREX no site da Rede RENEX.
- Viabilizar a presença da PREX nas redes sociais (Facebook, WhatsApp, Twitter, etc.
- Elaborar e disponibilizar de formulário FAQ.
- Estabelecer cronograma anual para visitas.
- Criar e/ou participar de programas de Rádio e TV Locais, bem como de outros sistemas, para comunicar, expor e dialogar com a comunidade

Meta 07: Ampliar, em 50%, o número de discentes engajados nas atividades extensionistas. Elaborar Editais PIBEX. Divulgar os Editais dos Programas de Bolsas de Extensão.

Estratégias:

- Investir com a proposta no orçamento da UFPI.
- Lançar normativas sobre valores e demais características do Programa de Bolsas da PREX.
- Revisar para aprimorar o Edital PIBEX em Comissão da PREX

Meta 08: Ampliar o número de incubadoras; Divulga os Editais Nacionais junto à comunidade; Elaborar Editais para seleção de empresas de pequeno porte; Apoiar tecnicamente as empresas incubadas.

Estratégias:

- Elaborar/Renovar convite e convênios com outras instituições como parceiras.
- Concorrer aos editais do MCT, MDA.
- Estimular a participação de docentes e técnicos voluntários pra a gestão, a fim de preencher os quadros de funções.
- Fazer o lançamento de produtos/serviços.

Meta 09: Elevar, em pelo menos 50%, os índices que permitem a melhoria qualitativa da política de extensão da UFPI, bem como o número de docentes e discentes envolvidos com as atividades extensionistas e também o número de Estágios Remunerados (não obrigatórios).

Estratégias:

- Trabalhar uma política de valorização do aluno voluntário elevando a qualidade dos seus Planos de Trabalho.
- Criar organismos para abrigar o Coral da UFPI e a Orquestra Sinfônica da UFPI com política de fomento direcionada à RH específico, espaços e aquisição de mais instrumentos musicais.
- Valorizar mais os projetos do docente, dando suporte em qualidade e custeio e submetendo-os à novos financiamentos.
- Implantar o Programa Bolsa de Extensão para projetos de aprovado em agência de fomento, mas não contemplado com recurso.
- Implantar o Programa de Fomento à Extensão e Cultura (resolução 035/14 CEPEX) com auxílio eventos, viagens, apresentações, transportes.
- Montar um calendário anual com cronograma dos Intercâmbios.
- Estimular o envolvimento de docentes e técnicos-administrativos da UFPI.
- Fazer a gestão do Cine-Teatro, Rosa-dos-Ventos, Espaço Noé Mendes e “CAC” ,

cujos recursos de aluguéis serão canalizados para retroalimentar as ações da PREX.

- Implantar a “Central de Carreira” como ponto de encontro entre acadêmicos, egressos e representantes do setor produtivo.
- Implantar as “Clínicas Tecnológicas” para atendimento de demanda do mercado pelo aluno/egresso e professor.
- Fortalecer as Empresas Juniores (Resolução 120/14 CEPEX) e outras iniciativas empreendedoras como elos dos alunos/egresso e mercado.

Meta 10: Elaborar artigos contendo o produto do trabalho realizado pelos coordenadores (projetos, programas e cursos de extensão); Publicar 1.000 exemplares da revista anual da PREX.

Estratégias:

- Usar como quesito de seleção de propostas em Edital PIBEX, a entrega do artigo em relatório final de programas e projetos.
- Fortalecer o corpo de editoração da Revista.
- Melhorar os mecanismos de tramitação de documentos entre os autores e a Revista.
- Divulgar para o Brasil do recebimento de artigos para publicação.
- Fazer a arte final e capa do volume nº 02/12 e encaminhara para apreciação da Sup. Comunicação da UFPI.
- Completar a avaliação dos novos artigos junto aos Consultores para viabilizar a publicação do volume nº 03/13 da Revista.
- Reunir os artigos expandidos do IV SEMEX para viabilizar a publicação do volume 04/14 da Revista da PREX.

Meta 11: Atualizar as resoluções regulamentadoras da política de extensão da PREX/UFPI. Analisar e reformular as resoluções.

Estratégias:

- Convocar os membros dos três segmentos da UFPI, segundo currículo e/ou notório saber, para compor Comissão.
- Fazer consulta popular entre os segmentos da UFPI, via eletrônica, sobre pontos polêmicos de Resoluções.
- Submeter propostas de criação e/ou reformulação de Resolução à COMEX.
- Estabelecer cronograma para Simpósios e prover as condições necessárias para suas realizações.
- Elaborar o Plano de Cultura da UFPI no contexto do Estado do Piauí.

Meta 12: Desenvolver estudos sobre a viabilidade de criação de uma Escola de Música, vinculada à PREX e revitalizar o museu da extensão.

Estratégias:

- Estabelecer parceria com docentes e discentes das áreas de Música e Artes, vinculados ao CCE.
- Estabelecer parceria com museólogos do CCN.
- Disponibilizar o Museu para visitação e como objeto de trabalho de pesquisa.
- Estabelecer taxas para visitantes a fim de retroalimentar as necessidades do museu.
- Estimular a criação de outros museus na UFPI.

Meta 13: Participar do SIEX Brasil. Capacitar de funcionários em cada coordenadoria

e unidades de ensino a fim de alimentar o sistema SIEX.

Estratégias:

- Preenchimento do cadastro de adesão e demais termos de compromissos da IES.
- Preparar planilhas de armazenamento de dados para os índices de extensão a fim de abastecer a plataforma SIEX.

Meta 14: Ampliar o número de incubadoras e apoiar as empresas incubadas.

Estratégias:

- Divulgar os fundamentos de criação e institucionalização das incubadoras nos Campi fora de sede e nos centros de unidades da UFPI.
- Criar outras modalidades de empresas, tais como a “startup” e “spinof”.
- Realizar reuniões, simpósios periodicamente sobre a temática nos ambientes da UFPI.
- Introduzir/implementar a cultura empreendedora nos ambientes dos alunos com disciplinas, oficinas, etc..
- Trabalhar a ideia de inovação nos projetos de pesquisa a fim de atender demandas importantes para o setor produtivo.

Meta 15 - Objetivo 1: Melhorar e sistematizar a informação e configuração de parcerias como política de comunicação.

Estratégias:

- Criar Planilhas Eletrônicas para registro quantitativo oriundos das ações de extensão como fonte de indicadores a orientar a política interna de extensão e cultura.
- Realizar web-conferência com assessores de extensão, professores, técnicos e outros interessados para discutir e compartilhar temáticas da extensão e cultura universitárias.

Meta 15 - Objetivo 2: Criar mecanismos e ambientes para gestão compartilhada em programas, projetos e eventos de extensão e cultura através da parceria e/ou cooperação técnica-científica e outras relações comerciais.

Estratégias:

- Criar novos eventos e/ou movimentos resgatados da história e memória populares abrigando-os no leito institucional.
- Criar normas e critérios para novos programas de apoio à comunidade cujos recursos estejam democratizados, tais como: bolsa atleta, bolsa arte e música.

Meta 15 - Objetivo 3: Fortalecer a implantação da Cultura Empreendedora em ações de Extensão e Culturais na UFPI a fim de valorizar a consciência social, política e empresarial.

Estratégias:

- Estimular a implantação de Disciplina de Empreendedorismo, Disciplinas de Propriedade Intelectual (PI) na graduação e pós-graduação.
- Implantar o Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica (EVTE) para programas e projetos de Extensão.
- Estimular e oferecer o Estudo de Prospecção para programas e projetos de extensão.

Meta 15 - Objetivo 4: (No PDI UFPI 2015-2019 este objetivo repete as informações do objetivo 2).

Meta 15 - Objetivo 5: Criar programas que busquem a conservação e a construção da

História da UFPI.**Estratégias:**

- Levantar arquivos documentais, plantas arquitetônicas e de fotografias para edificar museus.
- Estabelecer convênios técnico-científico com departamentos e parcerias com empresas com este fim.

Meta 15 - Objetivo 6: Fortalecer o Patrimônio Cultural Piauiense.**Estratégias:**

- Confeccionar o “Mapa das Expressões Culturais e Linguagens Artísticas e do Patrimônio do Piauí”.
- Construir a Comissão de Cultura da UFPI.
- Estabelecer o Calendário Anual de Eventos Culturais da UFPI.
- Promover Encontro de Bandas Populares” e Festival de Bandas Comunitárias.
- Promover Encontro de Grupos de Teatro e Dança, Festival de Teatro.
- Realizar Conferências e Seminários em educação ambiental, educação patrimonial, dentre outras temáticas.

Meta 15 - Objetivo 7: Assegurar, no mínimo, 10% (dez por cento) do total de créditos curriculares exigidos para a graduação em programas e projetos de extensão universitária, orientando sua ação, prioritariamente, para áreas de grande pertinência social;**Meta 12.7 do PNE 14 - 24 (Lei 13.005/14).****Estratégias:**

- Ofertar vagas de Atividade Curricular em Comunidade – ACC, por curso de graduação.
- Dar suporte a projetos de ACC oriundos dos professores.

Meta 15 - Objetivo 8: Aderir e implantar o Sistema Nacional de Extensão à Distância.**Estratégias:**

- Fazer estudo de diagnóstico do programa.
- Usar a mesma logística do EAD.
- Criar mecanismos eletrônicos especial para atender esta demanda.
- Preencher e responder o protocolo de intenção de participara do programa do MEC.

Meta 15 - Objetivo 9: Internacionalizar as ações de extensão configurados em programas e projetos na PREX.**Estratégias:**

- Realizar simpósio sobre a temática.
- Identificar fonte de fomento.
- Estabelecer parceria com instituições internacionais da AL(América Latina).
- Criar mecanismos e ferramentas de orientação aos docentes.

Meta 17: Otimizar a governabilidade dos espaços relacionados a extensão e a cultura.**Estratégias:**

- Construir regimento de uso e de responsabilidade a fim de cadastrar e controlar a ocupação racional com atividades culturais da UFPI e do Estado.
- Requisitar o patrimônio de automóveis, que em parceria com outras instituições

publica ou privadas e ainda por financiamento de editas de fomento, possam ser equipados e disponibilizados a programas culturais nas periferias e zonas rurais das cidades.

Meta 18: Instituir, conjuntamente com o NTI e a PREG, o banco de egressos da UFPI.

Estratégias:

- Trabalhar, em consonância com o NTI, pra fins da montagem da ferramenta no sistema SIG.
- Viabilizar, conjuntamente com DIAI/PROPLAN e a CEDE/PREG, as normas de atualização do banco e as formas de consulta aos empregadores, visando a adequação dos currículos dos cursos.
- Sistematizar, conjuntamente com o cerimonial da UFPI, a inclusão do aluno no banco, no ato da solenidade de sua colação de grau.
- Interagir com a CC/PREG acerca dos ajustes necessários nas matrizes curriculares dos cursos de graduação, a fim de ajustar o perfil profissional às demandas da sociedade.

Fonte: PDI 2015-2019 - Quadro 50, p. 261/273.

Quadro 4 - Sobre o “Planejamento estratégico para a Rádio FM-Universitária, quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS
<p>Objetivo 4: Capacitar técnicos, funcionários e estagiários. Meta: Realização de Cursos e atividades de Extensão no que tange a redação, produção, edição e locução em Rádio. Estratégia: Elaborar projetos de Extensão direcionados ao cumprimento deste objetivo</p>

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 51, p. 274/275.

Quadro 5 - Sobre o “Planejamento estratégico para a Editora da UFPI, quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS
<p>Objetivo 1: Aumentar a produção editorial (livros, revistas, ISSN, ISBN); Meta: Aumentar em 80% a produção obras inéditas e em 50% as reedições. Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agilizar a produção gráfica do livro, por meio de novas licitações de empresas gráficas privadas. • Trabalhar em conjunto com a Superintendência de Comunicação Social e a Gráfica Universitária no sentido de ampliar a produção de livros. • Garantir celeridade à tramitação dos processos dentro da Editora. • Criar selos para áreas específicas de conhecimento. • Lançar editais para publicações, seleções de obras e premiações.

Objetivo 2: Divulgar em nível local, nacional e internacional obras publicadas pela EDUFPI.

Meta: Veicular notícias em 100% dos veículos de comunicação local e 20% dos de circulação nacional/internacional e também no site institucional.

Estratégias:

- Construção de um site próprio, hospedado na página da UFPI, onde será possível a venda online das obras publicadas pela EDUFPI.
- Trabalhar em conjunto com a Rádio Universidade FM, indicando autores para entrevistas e divulgando as publicações.
- Melhorar a forma de comunicação com o público e com o contexto cultural da cidade, atuando em parceria com a Coordenação de Comunicação Social da UFPI.

Objetivo 3: Criar logística de distribuição das obras publicadas.

Meta: Participar de 10 feiras da área de comunicação, sobretudo de livros, por ano.

Estratégias:

- Fazer vendas online via site da EDUFPI e formar parcerias (ABEU, Editoras Universitárias, editoras locais) para a melhor distribuição das obras, inclusive implementando o e-commerce.
- Viabilizar o uso de cartão de crédito pela Editora/Livraria Universitárias, com a criação de uma conta bancária para a EDUFPI, por meio de um contrato específico com a Fundação Cultural e de Fomento à Pesquisa – FADEX.

Objetivo 4: Ampliar e qualificar o corpo técnico da editora/livraria.

Meta: Lotação de 01 revisor, 02 diagramadores, 01 técnico em contabilidade, 01 técnico em assuntos educacionais e 01 administrador.

Estratégia:

- Organizar todo o estoque da Livraria Universitária Monsenhor Melo e utilizar programa específico para controle de vendas e estocagem

Objetivo 5: Aumentar a capacidade instalada de receita da editora/livraria.

Meta: Aumentar em 80% as vendas da Livraria Universitária.

Estratégia:

- Implantar o e-commerce, fazer vendas a crédito e débito e, assim, aumentar as vendas da Livraria Monsenhor Melo.

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 52, p. 275/276.

Quadro 6 - Sobre o “Planejamento estratégico para a Gráfica da UFPI, quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS
<p>Objetivo 1: Criar condições para manutenção corretiva e preventiva do maquinário e equipamentos gráficos existentes.</p> <p>Metas (estratégias):</p> <p>Melhorar a adequação dos produtos químicos.</p> <p>Elaboração/ Modelagem de contrato de manutenção preventiva e corretiva.</p> <p>Elaborar instruções para os trabalhos institucionais/ expediente, prazos máximos e mínimos</p>

<p>para recebimento, andamento e entrega dos trabalhos. Definir os elementos que devem constar no pedido à Gráfica. Modelar e colocar em prática peça de controle satisfativo de serviços gráficos.</p>
<p>Objetivo 2: Adquirir maquinário e equipamentos gerais e de segurança. Metas (estratégias): Colaborar com a licitação de compra de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's). Colaborar com a licitação de compra de sistema de segurança.</p>
<p>Objetivo 3: Ampliar e qualificar corpo técnico da Gráfica e definir e planejar as rotinas de trabalho. Metas (estratégias):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inserir o servidor lotado na Gráfica em programa de prevenção de riscos ambientais e programa de controle médico em saúde ocupacional e condições de saúde. • Promover estágio acadêmico para estudantes de cursos de graduação da UFPI. • Produzir software em parceria com o Núcleo de Tecnologia da Informação (NIT) de controle e operacionalização. • Registrar todos os procedimentos normativos de produção gráfica (fluxogramas) em manuais e desenvolver programas de acompanhamento. • Efetivar campanha de combate ao desperdício de insumos gráficos (melhor cálculo e reutilização). • Dinamizar o setor de limpeza da Gráfica de forma permanente e eficaz.
<p>Objetivo 4: Construir espaço próprio para a Gráfica Universitária. Metas (estratégias):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projetar a construção de uma nova Gráfica via definição de Plano de Necessidades; • Fazer visita técnica a outras gráficas universitárias; • Dotar a Gráfica de espaço físico e equipamentos adequados para ampliar suas ações; • Participar da integração dos órgãos da SCS permitindo ações e projetos integrados; • Estabelecer uma política de captação de recursos que assegure a continuidade das atividades da Gráfica; • Elaborar e viabilizar contratos e celebração de convênios de cooperação técnica, científica e artístico-cultural junto à FADEX, viabilizando sustentabilidade financeiro-orçamentária da GRAFUFPI; • Fazer concurso objetivando a aprovação de uma logomarca para a GRAFUFPI.

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 53, p. 276/278.

Quadro 7 - Sobre o “Planejamento estratégico para a Coordenadoria de Comunicação Social da UFPI – quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS
<p>Objetivo 2: Dar celeridade ao atendimento das demandas administrativas e acadêmicas. Meta: Aumentar o quadro de servidores para designações administrativas. Estratégia: Divisão de funções ente os servidores para melhor agilidade dos serviços prestados</p>

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 54, p. 278/279.

Quadro 8 - Sobre o “Planejamento estratégico para a Ouvidoria, quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS
<p>Objetivo 1: Mapear as demandas e acompanhá-las com vistas ao melhor direcionamento das ações e serviços prestados pela Instituição.</p>
<p>Objetivo 2: Preparar relatórios para avaliar a natureza das questões expressas através do canal da ouvidoria.</p>
<p>Objetivo 3: Capacitar a equipe técnica, ouvidora.</p>
<p>Objetivo 4: Integrar-se através de eventos à rede de ouvidores nacionais.</p>
<p>Objetivo 5: Ampliar os serviços prestados pela ouvidoria (eventos, campanhas e divulgação, participação na rádio universitária e página da UFPI.</p>
<p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adequação do espaço para um atendimento individualizado. • Criação de parcerias internas para melhor atendimento à comunidade acadêmica; com o NTI, com vistas à melhoria da página da ouvidoria para agilizar a comunicação on line. • Realização de uma campanha interna de utilização dos e-mails diariamente. • Solicitação de apoio da administração superior quanto ao diversos setores da instituição com vistas às respostas das demandas da ouvidoria.

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 55, p. 279.

Quadro 9 – Sobre as “Políticas de atendimento aos discentes, quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS
<p>OBJETIVO 9: Incorporar no Calendário Acadêmico e Promoção de eventos de integração social.</p>
<p>Estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantação do Projeto NESP/PRAEC de orientação sobre o uso de drogas ilícitas e DSTS. • Encaminhar para o CEPEX para aprovação e incorporação no calendário Acadêmico de eventos de integração social.

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 56, p. 285/286.

Quadro 10 - Sobre as “Políticas de apoio ao pessoal técnico-administrativo, quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS
Todas as estratégias necessitam de recursos orçamentários.

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 57, p. 286.

Quadro 11 - Sobre as “Diretrizes gerais para a gestão de recursos humanos, no quinquênio 2015-2019”

OBJETIVOS/METAS/ESTRATÉGIAS
<p>Objetivo 3: Integrar a UFPI ao SIASS / Perícia Médica. Situação atual: Não está integrado ao Sistema SIASS nacional. Estratégia: Pactuação com o IFPI, Ministério da Saúde e Polícia Federal para integração.</p>
<p>Objetivo 6: Descentralizar as atividades de RH para os Campi. Situação atual: Ainda há centralização no Campus sede. Estratégia: Descentralização de atividades de RH para os Campi.</p>

Fonte: PDI UFPI 2015-2019 - Quadro 58, p. 290/291.

ANEXO A – Transcrição das mensagens de E-mail enviadas e recebidas das IFES/NE.

Esclarecimentos: os dados e nome pessoais mencionados nas mensagens foram omitidos por respeito à privacidade dos envolvidos. A autora desta pesquisa não teve nenhum privilégio na obtenção desses dados, pois obteve-os apenas por meio de busca na internet. Ainda assim optou-se por preservá-los por que não foi solicitada permissão para publicá-los.

MENSAGEM INICIAL:

Elvina Barbosa <elvinabarbosa@ufpi.edu.br>

SOLICITAÇÃO DE CÓPIA (ARQUIVO) DO PDI

16 de maio de 2018 12:12

Cco: cpa@reitoria.ufal.br, proplan@ufba.br, proplan@ufob.edu.br,

codin@proplan.ufrb.edu.br,

****@ufsb.edu.br, cpge@ufc.br, ****@ufca.edu.br, proplan@unilab.edu.br,

progf@ufma.br, pra@reitoria.ufcg.edu.br, proplan@proplan.ufpb.br, dap.proplan@ufpe.br,

cpdi.proplan@ufrpe.br, ddi.propladi@univasf.edu.br, proplan@ufpi.edu.br,

****@ufersa.edu.br, proplansec@reitoria.ufrn.br, copacufs@gmail.com

Prezados Senhores

Estou cursando o Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFPI e meu objeto de estudo é o PDI e sua vinculação ao orçamento.

Para incrementar as informações estou pesquisando o PDI das instituições públicas de ensino superior instaladas no Nordeste (delimitação da pesquisa).

Muitas instituições disponibilizam o PDI, orçamento e relatório de gestão em seus sites institucionais, mas algumas não o fazem e eu gostaria de obter o maior número possível de resultados.

Para auxiliar minha pesquisa peço-lhes que, se possível, me enviem por este e-mail o seu PDI atual, o orçamento (opcional) e o relatório de gestão de 2017.

Agradeço imensamente a vossa contribuição.

Elvina Maria de Sousa Barbosa

Assistente em Administração/UFPI/CCN.

https://sigaa.ufpi.br/sigaa/public/programa/noticias_desc.jsf?lc=pt_BR&id=968¬icia=234517165

RESPOSTA DA UFOB:

16 de maio de 2018

12:23

Bom dia,

A UFOB ainda não possui PDI, que encontra-se em processo de elaboração. As demais informações requeridas encontram-se disponíveis no site <https://proplan.ufob.edu.br/>, na aba "Transparência".

Att.,

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Universidade Federal do Oeste da Bahia

RESPOSTA DA UFERSA:

*****@ufersa.edu.br>

16 de maio de 2018 12:51

Segue PDI da UFERSA - https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2015/03/PDI_arquivo-2017.compressed.pdf

Relatório de Gestão: https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2015/03/UFERSA_RelatorioGestao_2016.pdf

Sucesso,

UFERSA/PROPLAN/DPAI

84 33178273 - Ramal *****

Zapfone *****

RESPOSTA DA UFAL:

**** <****@arapiraca.ufal.br>

16 de maio de 2018 14:26

Boa tarde Elvina,

Segue o PDI que está em vigor. Informo que ele está em processo de reformulação.

Att,

PEDAGOGA/UFAL

Matrícula: ****

Arquivo em anexo: PDI 30.04.13.pdf - 2801K

RESPOSTA DA UNILAB:

Coordenação de Planejamento <coplan@unilab.edu.br>

16 de maio de 2018 15:01

Prezada,

Todos os arquivos solicitados encontram-se disponíveis por meio dos links:

<http://www.proplan.unilab.edu.br/sobre/coordenacao-de-planejamento/plano-de-desenvolvimento-institucional/>

<http://www.proplan.unilab.edu.br/sobre/coordenacao-de-planejamento/relatorio-de-gestao/>

<http://www.unilab.edu.br/wp-content/uploads/2018/04/Anexo-da-Resolu>

[%C3%A7%C3%A3o-](http://www.unilab.edu.br/wp-content/uploads/2018/04/Anexo-da-Resolu)

[n%C2%BA-02-2018-Relat%C3%B3rio-de-gest%C3%A3o-de-2017.pdf](http://www.unilab.edu.br/wp-content/uploads/2018/04/Anexo-da-Resolu)

Atenciosamente,

RESPOSTA DA UFPE:

<dap.proplan@ufpe.br>

17 de maio de 2018

09:45

Bom dia,

Segue documento solicitado que cabe ao nosso setor.

Atc,

Equipe DAP/PROPLAN

Arquivo em anexo: PDI 2014-2018 Oficial.pdf

1371K

RESPOSTA DA UNIVASF:

<ddi.propladi@univasf.edu.br>

11:36

Prezada Elvina, bom dia.

Conforme solicitado, segue em anexo o PDI Univasf 2016-2025 (em formato .doc e .pdf) e abaixo os links para acessar o Portal PDI Univasf e os Relatórios de Gestão:

Portal PDI Univasf: <http://portais.univasf.edu.br/pdi><http://portais.univasf.edu.br/pdi/pdi-univasf/pdi-univasf-2016-2025>Portal Univasf | Relatórios de Gestão e Governança: <http://portais.univasf.edu.br/dados-institucionais/relatorios-de-governanca-e-gestao>

Referente ao exercício de 2017, o Tribunal de Contas da União - TCU, não disponibilizou em seu site o Relatório de Gestão da Univasf referente ao exercício de 2017, conforme consulta realizada em:

<https://contas.tcu.gov.br/econtasWeb/web/externo/listarRelatoriosGestao.xhtml>;

jsessionid=t4dMY5q0R2-oe2h+JeEj8BC1.host1c1:econtasWeb no dia 17/05/2018 às 11:30h.

Atenciosamente,

DDI/Propladi

(87) ****

2 anexos:

pdi-univasf-2016-2025.pdf – 2149K

pdi-univasf-2016-2025 (1).doc - 2646K

Fim das mensagens.

ANEXO B – Transcrição das mensagens de E-mail enviadas e recebidas da UNESP**MENSAGEM INICIAL:**

Elvina Barbosa <elvinabarbosa@ufpi.edu.br>

Solicitação de cópia do PDI

Para: pdi@unesp.br

29 de maio de 2018 17:08

Prezados Senhores

Estou cursando o Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFPI e meu objeto de estudo é o PDI e sua vinculação ao orçamento.

Para incrementar as informações estou pesquisando o PDI das instituições públicas de ensino superior instaladas no Nordeste (delimitação da pesquisa) em busca da vinculação entre o PDI e o orçamento.

O que motivou minha pesquisa foi a realização de uma pesquisa de conclusão do curso de especialização em 2013, que me levou a conhecer o PDI da UNESP e, comparando-o com outras instituições públicas de ensino, tomá-lo como modelo da necessária vinculação entre o PDI e o orçamento, bem como da transparência administrativa na divulgação dos dados e da execução.

Agora no mestrado profissional eu busco apresentar à UFPI a sistematização do processo de vinculação entre o PDI e o orçamento e a todo momento eu sirvo-me das informações do PDI da UNESP para embasar meus argumentos.

Para auxiliar minha pesquisa peço-lhes que, se possível, me enviem por este e-mail o documento do seu PDI atual, o orçamento (opcional) e o relatório de gestão de 2017.

Agradeço imensamente a vossa contribuição.

Elvina Maria de Sousa Barbosa

Assistente em Administração/UFPI/CCN.

[https://sigaa.ufpi.br/sigaa/public/programa/noticias_desc.jsf?](https://sigaa.ufpi.br/sigaa/public/programa/noticias_desc.jsf?lc=pt_BR&id=968¬icia=2345)

[lc=pt_BR&id=968¬icia=2345](https://sigaa.ufpi.br/sigaa/public/programa/noticias_desc.jsf?lc=pt_BR&id=968¬icia=2345)

17165

RESPOSTA DA UNESP:

CPDI <pdi@unesp.br>

29 de maio de 2018 17:26

Prezada Elvina

Obrigado pelo teu interesse em nosso PDI.

O documento atual do PDI e o orçamento correspondente estão em nossa homepage.

Estamos em fase de avaliação do PDI 2009-2018 e de elaboração do PDI 2019-2028.

Caso seja do teu interesse, você também pode participar por meio do link Participante Externo

<https://goo.gl/forms/wstt7KzwXQj6Ychn1>

Contudo, justamente hoje houve uma mudança no sistema e amanhã retomaremos a atualização de nossa homepage.

Ainda não temos relatório de gestão de 2017.

Por favor, quando você tiver os resultados de teu trabalho, compartilhe conosco! Estamos sempre abertos a críticas para aperfeiçoar nosso PDI.

Atenciosamente
CPDI.

MENSAGEM 2:

Para: CPDI <pdi@unesp.br>

30 de agosto de 2018 19:53

Boa noite!

Ainda estou elaborando minha dissertação e tenho como proposta de contribuição à instituição UFPI sugerir um modelo de apresentação de "proposta de projeto", como uma metodologia de trabalho que contemple a submissão, análise e aprovação dos projetos em cada unidade acadêmica e de acordo com os objetivos estratégicos e, a partir das propostas aprovadas uma nova análise e aprovação das propostas a serem consideradas no planejamento estratégico e orçamento, tornando o PDI exequível. Não sei se me fiz entender.

Enfim, estou usando modelos de outras instituições, captando os campos e dados que se adequem à realidade institucional da UFPI e gostaria de mencionar o modelo praticado pela UNESP. Afinal, a UNESP é a minha referência neste trabalho.

Como não encontrei um modelo disponível na internet, peço-lhes que, se possível e dentro das normas legais, me enviem um modelo de formulário utilizado para apresentação de propostas. Fico-lhes imensamente grata pelas contribuições.

Atenciosamente,
Elvina Barbosa

RESPOSTA DA UNESP:

31 de agosto de 2018 16:28

Boa tarde, Elvina,

Como você se referiu ao "orçamento", não entendi se vc quer saber sobre a metodologia de construção de nosso PDI ou se é sobre os Programas do PDI para a resolução dos problemas estratégicos.

Podemos conversar por skype se vc quiser.

****@hotmail.com

abs

MENSAGEM 3:

Para: ****@unesp.br

31 de agosto de 2018 16:39

Boa tarde, ****.

Estou me referindo à segunda opção. Como é realizada a seleção dos Programas do PDI (modelo de proposta a ser analisada e aprovada). Vi nos documentos disponíveis on line que são feitas várias reuniões. Nessas reuniões são analisadas e aprovadas as propostas estratégicas das unidades, não é?

Na minha dissertação eu pretendo apresentar uma sugestão de "Modelo de Proposta de Projeto Estratégico/Administrativo/Finalístico", que sirva de orientação para os gestores das unidades acadêmicas e administrativas no levantamento das necessidades, aprovação em suas respectivas instâncias e depois submissão à comissão do PDI.

Consegui um modelo no Ministério Público Federal, mas gostaria de ver outros modelos. Além

de poder dizer como a UNESP faz este processo.

Eu não uso skype, mas fico on line no whatsapp em todo o horário comercial. Meu número é 86-****.

Agradeço muito sua colaboração!

Um abraço,

Elvina

RESPOSTA DA UNESP:

31 de agosto de 2018 17:33

Olá Elvina

A "seleção" dos projetos é feita da seguinte forma:

1. Os gestores/proponentes elaboram suas propostas de programas e sugerem os recursos necessários.
2. Normalmente no fim do ano a Comissão do PDI se reúne e avalia todas as propostas.
3. A Comissão informa sobre sua avaliação aos gestores e sugere modificações. Muitas vezes são enviadas propostas ou que não são estratégicas para a resolução de problemas específicos ou há duplicidade (Ex. dois gestores propõem programas muito parecidos e/ou complementares).
4. Após ajustes, a Comissão elabora uma lista dos programas propostos e discute com o Vice-Reitor, presidente do PDI.
5. O Vice-Reitor apresenta a proposta à comissão de orçamento, que inclui no orçamento do ano seguinte. Podem ocorrer alterações.
6. A CPDI faz uma proposta de distribuição do orçamento.
7. Após aprovação do orçamento do ano no colegiado, a comissão, os gestores/proponentes, reitor e vice-reitor se reúnem e avaliam novamente as propostas, dentro do orçamento aprovado.

Caso precise de mais esclarecimentos, não hesite em nos contatar.

Att

MENSAGEM 4:

Para: ****@unesp.br

31 de agosto de 2018 17:55

Excelente!

É como eu imaginava, mas não conseguia ver com tantos detalhes. Muito obrigada!

Com certeza farei contato novamente!

Bom final de semana!

MENSAGEM 5:

Para: ****@unesp.br
1 de setembro de 2018 13:57

Boa tarde, ****.

Sem querer abusar, mas já abusando... rs

Você poderia comentar os passos que eu descrevi como sugestão para a UFPI? O meu orientador é um excelente economista, mas não entende muito do PDI. Além disso eu gostaria de uma opinião externa.

Acharei totalmente compreensível se você não puder me responder. Já me ajudou muitíssimo!

"Passos para submissão de Projeto Estratégico/Institucional/Administrativo" Adaptado da UNESP e MPF.

A Reitoria estabelecerá calendário para submissão das propostas estratégicas à Comissão do PDI (prazo máximo de pelo menos 3 meses antes de fechar a proposta orçamentária do ano seguinte, ou seja: até 15 de janeiro).

1. As partes interessadas farão seleção interna de Propostas de Projetos, pelo menos 2 meses antes do calendário definido pela Reitoria – até 15 de novembro do ano anterior.

1.1. Primeira triagem (setor/departamento/divisão): cada parte interessada elabora internamente sua Proposta de Projeto e apresenta para análise e aprovação em seus respectivos setores. Por exemplo: a Diretoria Administrativa, Diretoria de Contabilidade e Finanças, Comissão Permanente de Licitação e Divisão de Vigilância elaboram suas propostas individualmente.

1.1.1. A seleção interna constará de análise e aprovação levando-se em consideração o alinhamento ao PDI, a relevância da proposta para a instituição e os recursos necessários para sua execução, dentre outros.

1.2. Segunda triagem: O setor hierarquicamente superior recebe as propostas relativas ao item 1.1 e as analisa, aprovando aquelas que serão submetidas à Comissão do PDI. Por exemplo: A PRAD analisará em comissão as propostas recebidas conforme o item 1.1 e aprovará aquelas que estiverem alinhadas ao PDI e diretrizes da área.

2. Terceira triagem: A Comissão do PDI avaliará as propostas recebidas e divulgará o resultado em sítio eletrônico. A Comissão do PDI poderá sugerir modificações e/ou solicitar esclarecimentos adicionais sobre as propostas aprovadas.

2.2. Os responsáveis pelas propostas pré-aprovadas elaborarão o Termo de Abertura e enviarão à Comissão do PDI juntamente com os ajustes solicitados, se for o caso.

3. Após os ajustes e a entrega do Termo de Abertura a Comissão do PDI apresentará à Administração Superior a relação das propostas selecionadas.

4. A Administração Superior encaminhará (até 15 de março) a relação das propostas aprovadas à Coordenadoria de Orçamento, para inclusão no orçamento do ano seguinte (até 15 de abril).

5. Após a aprovação da PLOA a Coordenadoria de Orçamento comunicará à Comissão do PDI os valores aprovados para execução do PDI.

5.1. A Comissão do PDI realizará nova avaliação das propostas para readequação ao orçamento disponível e publicará o resultado em sítio eletrônico.

5.2. A Comissão do PDI encaminhará o resultado final das propostas aprovadas à Coordenadoria de Orçamento.

6. A Pró-Reitoria de Planejamento publicará em sítio eletrônico o Orçamento detalhado contemplando os recursos destinados à execução do PDI.

7. As unidades gestoras dos projetos aprovados elaborarão o Plano de Execução do Projeto – até 31 de janeiro do primeiro ano de sua execução (3. ano deste ciclo).

8. A Comissão do PDI publicará os Planos de Execução dos projetos aprovados em sítio eletrônico.

9. A Pró-Reitoria de Planejamento autorizará o início de execução das propostas aprovadas.

10. Os gestores responsáveis por cada projeto aprovado divulgarão em sítio eletrônico, mensalmente, o acompanhamento físico e financeiro da execução do projeto até sua conclusão, avaliação e encerramento.

Um abraço!

Elvina

RESPOSTA DA UNESP:

**** <****@unesp.br>

5 de setembro de 2018 16:28

Ola Elvina

Seguem meus comentários.

Abs

(Os comentários da UNESP estão em **negrito** nas linhas abaixo).

A Reitoria estabelecerá calendário para submissão das propostas estratégicas à Comissão do PDI (prazo máximo de pelo menos 3 meses antes de fechar a proposta orçamentária do ano seguinte, ou seja: até 15 de janeiro).

Estou entendendo que não é para a elaboração do PLANO de Desenvolvimento Institucional, mas sim para PROGRAMAS estratégicos que serão desenvolvidos em 2019. Com base nisso é que farei as observações.

1. As partes interessadas farão seleção interna de Propostas de Projetos, pelo menos 2 meses antes do calendário definido pela Reitoria – até 15 de novembro do ano anterior.

1.1. Primeira triagem (setor/departamento/divisão): cada parte interessada elabora internamente sua

Proposta de Projeto e apresenta para análise e aprovação em seus respectivos setores. Por exemplo: a Diretoria Administrativa, Diretoria de Contabilidade e Finanças, Comissão Permanente de Licitação e Divisão de Vigilância elaboram suas propostas individualmente.

Nossos PROGRAMAS do PDI são elaborados para resolver PROBLEMAS ESTRATÉGICOS da universidade, e não para atender demandas rotineiras. Ex: programa para internacionalização, programa para redução da evasão. Assim, essas diretorias, comissões e divisões não participam dos Programas do PDI; os gestores dos Programas são pró-reitores, ou a presidente da Comissão Central de Bibliotecas, o Assessor Chefe da Assessoria de Relações Externas, etc.

1.1.1. A seleção interna constará de análise e aprovação levando-se em consideração o alinhamento ao PDI, a relevância da proposta para a instituição e os recursos necessários para sua execução, dentre outros.

OK.

1.2. Segunda triagem: O setor hierarquicamente superior recebe as propostas relativas ao item 1.1 e as analisa, aprovando aquelas que serão submetidas à Comissão do PDI. Por exemplo: A PRAD analisará em comissão as propostas recebidas conforme o item 1.1 e aprovará aquelas que estiverem alinhadas ao PDI e diretrizes da área.

Estaria OK, dentro do contexto que eu entendi que vcs querem fazer. No nosso caso, quem elabora a proposta é o próprio pró-reitor, junto com sua equipe, para resolver problemas estratégicos.

2. Terceira triagem: A Comissão do PDI avaliará as propostas recebidas e divulgará o resultado em sítio eletrônico. A Comissão do PDI poderá sugerir modificações e/ou solicitar esclarecimentos adicionais sobre as propostas aprovadas.

Nossa CPDI não divulga os resultados. Ela propõe montantes, com base nos recursos disponíveis e nos programas propostos. Depois, fazemos uma reunião da CPDI, todos os gestores dos Programas, Reitor e Vice-Reitor para decisão final.

2.2. Os responsáveis pelas propostas pré-aprovadas elaborarão o Termo de Abertura e enviarão à Comissão do PDI juntamente com os ajustes solicitados, se for o caso.

3. Após os ajustes e a entrega do Termo de Abertura a Comissão do PDI apresentará à Administração Superior a relação das propostas selecionadas.

4. A Administração Superior encaminhará (até 15 de março) a relação das propostas aprovadas à Coordenadoria de Orçamento, para inclusão no orçamento do ano seguinte (até 15 de abril). Creio que tudo deveria ser decidido já em 2018, para que os gestores dos programas já soubessem de quanto disporão em 2019 e quais foram os Programas selecionados e que serão executados.

Estou entendendo que "A Administração Superior encaminhará até 15 de março de 2019 a relação das propostas aprovadas à Coordenadoria de Orçamento, para inclusão no orçamento de 2020. Seria isso? No nosso caso isso é um período muito longo, pois nossos recursos vêm diretamente do ICMS, que varia consideravelmente de um ano para o outro. Assim, é difícil elaborar programas em março/2019 para serem executados em 2020.

5. Após a aprovação da PLOA a Coordenadoria de Orçamento comunicará à Comissão do PDI os valores aprovados para execução do PDI.

No nosso caso, a Comissão de Orçamento já informa em 2018 o montante disponível para 2019. É dentro desse montante que ocorre a discussão mencionada no item 2.

5.1. A Comissão do PDI realizará nova avaliação das propostas para readequação ao orçamento disponível e publicará o resultado em sítio eletrônico.

5.2. A Comissão do PDI encaminhará o resultado final das propostas aprovadas à Coordenadoria de

Orçamento. 6. A Pró-Reitoria de Planejamento publicará em sítio eletrônico o Orçamento detalhado contemplando os recursos destinados à execução do PDI.

7. As unidades gestoras dos projetos aprovados elaborarão o Plano de Execução do Projeto – até 31 de janeiro do primeiro ano de sua execução (3. ano deste ciclo).

Não entendi....

8. A Comissão do PDI publicará os Planos de Execução dos projetos aprovados em sítio eletrônico.

9. A Pró-Reitoria de Planejamento autorizará o início de execução das propostas aprovadas.

10. Os gestores responsáveis por cada projeto aprovado divulgarão em sítio eletrônico, mensalmente, o acompanhamento físico e financeiro da execução do projeto até sua conclusão, avaliação e encerramento.

OK. Todo o planejamento é feito com objetivos, metas, ações e indicadores, que são constantemente avaliados para verificar a execução do PDI.

No nosso caso, em resumo:

1. A Comissão de Orçamento informa em 2018 qual será o orçamento previsto para 2019.

2. Os gestores elaboram programas com base nesse orçamento.

3. A CPDI avalia esses programas, verifica quais são estratégicos, quais são duplicados/repetitivos entre gestores e propõe quais programas deveriam ser realizados e seus respectivos montantes.

4. Essas propostas são discutidas entre CPDI, gestores, Reitor e Vice-Reitor.

5. Uma vez aprovados os Programas e os recursos, tudo é colocado no sistema, on-line, para acompanhamento da execução.

6. Os Programas são avaliados pela CPDI.

Fim das mensagens.