

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS  
PÚBLICAS E GESTÃO EDUCACIONAL  
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E  
GESTÃO EDUCACIONAL**

André Luís Kieling Ries

**PROPOSTA DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA COMPARTILHADA  
A PARTIR DOS RESULTADOS EFETIVOS DA AVALIAÇÃO EXTERNA:  
UM ESTUDO DE CASO NO CE – UFSM**

Santa Maria, RS, Brasil

2017

André Luís Kieling Ries

**PROPOSTA DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA COMPARTILHADA  
A PARTIR DOS RESULTADOS EFETIVOS DA AVALIAÇÃO EXTERNA:  
UM ESTUDO DE CASO NO CE – UFSM**

Dissertação, apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional do Programa de Pós-Graduação Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Políticas Públicas e Gestão Educacional**.

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Adriana Moreira da Rocha Veiga**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2017**

**André Luís Kieling Ries**

**PROPOSTA DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA COMPARTILHADA A PARTIR DOS  
RESULTADOS EFETIVOS DA AVALIAÇÃO EXTERNA:  
UM ESTUDO DE CASO NO CE – UFSM**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Políticas Públicas e Gestão Educacional**.

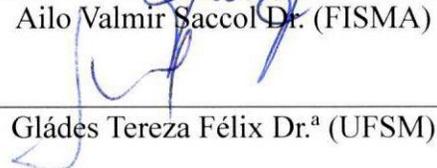
**Aprovado em 24 de agosto de 2017:**



\_\_\_\_\_  
Adriana Moreira da Rocha Veiga, Dr.<sup>a</sup> (UFSM)  
(Presidente/Orientador/a)



\_\_\_\_\_  
Ailo Valmir Saccol Dr. (FISMA)



\_\_\_\_\_  
Gládes Tereza Félix Dr.<sup>a</sup> (UFSM)

Santa Maria, RS

2017

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

RIES, André Luís Kieling  
PROPOSTA DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA COMPARTILHADA A  
PARTIR DOS RESULTADOS EFETIVOS DA AVALIAÇÃO EXTERNA: UM  
ESTUDO DE CASO NO CE - UFSM / André Luís Kieling RIES.-  
2017.

152 p.; 30 cm

Orientadora: Adriana Moreira da Rocha VEIGA  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Educação, Programa de Pós-Graduação em  
Políticas Públicas e Gestão Educacional, RS, 2017

1. Avaliação Externa 2. Descentralização de Recursos 3.  
Avaliação Institucional 4. Flexibilização Orçamentária I.  
VEIGA, Adriana Moreira da Rocha II. Título.

## **AGRADECIMENTOS**

A autoria ou a subscrição de um trabalho não está hermeticamente circunscrita ao autor, pois este não está só. Alinhados a mim nesta trajetória, estiveram familiares, colegas de trabalho, amigos e outras pessoas que conheci durante esta jornada, os quais pronunciaram, em algum momento, uma palavra, um sorriso, um bom dia e um até amanhã, assim faço um agradecimento especial:

- a minha orientadora, Adriana Veiga, que aceitou encarar este desafio, sempre de uma forma positiva, didática e harmoniosa, que somente com algumas colocações pontuais tornou esta jornada bem mais tranquila;

- a minha esposa Raquel e aos filhos Ananda e Bernardo, por suportarem este período de aprendizado com palavras de apoio e gestos silenciosos de compreensão;

- aos meus pais Ricardo e Lilian, que como mestres desta instituição sempre foram mais que uns espelhos, são um exemplo até hoje;

- aos meus amigos Marco e Liliane Della Mea, colegas de trabalho, de estudo, por sempre estarem lado a lado, sobretudo pela amizade e também por suas contribuições técnicas;

- aos colegas de trabalho do CPD- divisão de relacionamento, Bia, Carlos, Ivan, Marlei, Fernando, André e Irineu, pela compreensão e pelo incentivo que me permitiram chegar este momento;

- aos Técnicos Administrativos em Educação do Centro de Educação, os quais foram sempre atenciosos ao atender nossas solicitações;

- aos professores do ao Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, pelos conhecimentos proporcionados.

## RESUMO

### **PROPOSTA DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA COMPARTILHADA A PARTIR DOS RESULTADOS EFETIVOS DA AVALIAÇÃO EXTERNA: UM ESTUDO DE CASO NO CE – UFSM**

**Autor:** André Luís Kieling Ries

**Orientadora:** **Adriana Moreira da Rocha Veiga**

Esta dissertação de mestrado foi desenvolvida no contexto da Linha de pesquisa “Gestão Pedagógica e Contextos Educativos/LP2”, do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional, do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, do Centro de Educação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Apresenta como temática a flexibilização orçamentária por parte da administração das unidades universitárias aos gestores de cursos e departamentos em função dos processos de avaliação externa. A pesquisa está alicerçada no estudo dos resultados da avaliação externa, na descentralização de recursos, nos resultados da avaliação institucional e na flexibilização orçamentária. O objetivo geral do estudo é analisar em que medida os processos decisórios dos gestores públicos são influenciados pelos indicadores da avaliação externa, com vistas à proposição de novos processos de gestão orçamentária. Utilizamos o método de estudo de caso, qualitativo, analisando os documentos de avaliação institucional e externa, bem como realizando entrevistas individuais com os gestores, com intuito de compreender e analisar as suas percepções diante das avaliações e da distribuição de recursos orçamentários. A partir desta pesquisa, propusemos a adoção de um novo modelo de distribuição de recursos orçamentários que tenha como base o relatório de avaliação externa dos cursos e que preconize decisões de gestão compartilhada.

**Palavras-chave:** Avaliação Externa. Descentralização de Recursos. Avaliação Institucional. Flexibilização Orçamentária.

## ABSTRACT

### PROPOSAL FOR BUDGETARY MANAGEMENT SHARED FROM THE EFFECTIVE RESULTS OF THE EXTERNAL EVALUATION: A CASE STUDY IN THE EC- UFSM

**Author:** André Luís Kieling Ries  
**Advisor:** **Adriana Moreira da Rocha Veiga**

This research project will be developed in the context of the Research Line "Pedagogical Management and Educational Contexts / LP2, of the Professional Masters Course in Public Policies and Educational Management, Postgraduate Program in Public Policies and Educational Management, Education Center at Federal University of Santa Maria (UFSM). It presents as a theme the budget flexibility by the administration of the university units to the managers of courses and departments in function of the external evaluation processes. The research is based on the study of the results of the external evaluation, the decentralization of resources, the results of the institutional evaluation and the budgetary flexibility. The general objective is to analyze the extent to which decision-making processes of public managers are influenced by external evaluation indicators with a view to proposing new budget management processes. It will be used the qualitative case study method, analyzing the institutional and external evaluation documents, as well as individual interviews with managers in order to understand and analyze their perceptions on the assessments and the distribution of budget resources. Based on this research, we intend to propose the adoption of a new distribution model of budgetary resources that are based on the external evaluation of the courses and to recommend decisions of shared management.

**Keywords:** External Evaluation, Resource Decentralization, Institutional Evaluation, Budget Flexibilization.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Máquina Ascota .....	23
FIGURA 2 – Microcomputador Cobra.....	24
FIGURA 3 – Questionário 5W2H.....	50
FIGURA 4 – Triangulação dos dados .....	53
FIGURA 5 – Ciclo Orçamentário.....	54
FIGURA 6 – Estrutura conceitual do programa de trabalho .....	53
FIGURA 7 – Estrutura conceitual da natureza da despesa.....	57
FIGURA 8 – Código exemplo da estrutura completa de programação.....	66
FIGURA 9 – Grupo de natureza da despesa .....	67
FIGURA 10 – Tela inicial do SIE .....	73
FIGURA 11– Triangulação de dados .....	78
FIGURA 12– Página do centro/transparência .....	91
FIGURA 13– Página UFSM/PROPLAN – Execução Orçamentária.....	92

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Recursos distribuídos de custeio 2014.....	31
TABELA 2 – Distribuição de recursos por unidade de ensino .....	32
TABELA 3 – Controle da Execução Orçamentária - CE/UFSM - 2014 (Encerrado).....	33
TABELA 4 – Planejamento do processo de triangulação dos dados da pesquisa.....	79
TABELA 5 – Atas do Conselho de Centro .....	84
TABELA 6 – Distribuição de Recursos do Centro para o ano: 1992 – Moeda Cruzeiro .....	88
TABELA 7 – Distribuição de recursos do centro para exercício 1993 – Moeda Cruzeiro .....	89
TABELA 8 – Orçamento Inicial do CE – Moeda Real .....	91
TABELA 9 – Orçamento CE 2014 – Moeda Real.....	93
TABELA 10 – Orçamento do Centro 2015 – Moeda Real.....	94
TABELA 11 – Orçamento do centro 2016 – Moeda Real .....	95
TABELA 12 – Notas técnicas do CE referentes aos valores do orçamento .....	96
TABELA 13 – Orçamento SIE 2014 Centro de Educação .....	98
TABELA 14 – Orçamento SIE 2015 Centro de Educação .....	101
TABELA 15 – Orçamento SIE 2016 Centro de Educação .....	101
TABELA 16 – IDR 1, 2, 3.....	107
TABELA 17 – IDR 4 E 5 .....	109
TABELA 18 – IDR 6 e 7 .....	111
TABELA 19 – IDR 8 e 9 .....	114
TABELA 20 – A: IDR 10 e 11 .....	116
TABELA 21 – Simulação da distribuição conforme conceito do curso.....	117
TABELA 22 – Resumo geral e aplicabilidade nos orçamentos 2014-2015-2016.....	119

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Histórico dos Programas de Desburocratização no Brasil.....	36
QUADRO 2 – Enfoque: técnico burocrático e participativo.....	45
QUADRO 3 – Como implantar o SIE para implementar a descentralização orçamentária ..	105
QUADRO 4 – As subunidades beneficiadas no planejamento orçamentário .....	121
QUADRO 5 – Sujeitos da pesquisa.....	122

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADE	Departamento de Administração Escolar
CAICE	Comissão de Avaliação Interna do Centro de Educação
CDOUT	Curso de Doutorado
CE	Centro de Educação
CEE	Curso de Educação Especial
CEL	Colegiado Especial de Licenciaturas
CESP	Curso de Especialização
CMES	Curso de Mestrado
CONIP	Congresso Nacional de Inovação na Gestão Pública
CP	Curso de Pedagogia
DCF	Departamento de Contabilidade e Finanças
EDE	Departamento de Educação Especial
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
FIPE	Fundo de Incentivo a Pesquisa
FIEX	Fundo de Incentivo a Extensão
FUE	Departamento de Fundamentos da Educação
GAP	Gabinete de Projetos
GESPUBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GRU	Guia de Recolhimento da União
HUSM	Hospital Universitário de Santa Maria
LAMEN	Laboratório de Metodologia do Ensino
LAPEDOC	Laboratório de Pesquisa e Documentação em Educação
LEICE	Laboratório de Ensino e Instrução do Centro de Educação
LINFAPE	Laboratório de informática aplicada a educação
IDR	Índice de Distribuição de Recursos
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEN	Departamento de Metodologia do Ensino
MSIAFI	Manual do SIAFI
MPOG	Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão
NAPE	Núcleo de Apoio Pedagógico
OCC	Normas de distribuição de recursos de outros custeios e capitais
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional.
PPA	Plano Pluri Anual
PPGTER	Programa de Pós Graduação em Tecnologias Educacionais em Rede
PROFHISTORIA	Mestrado Profissionalizante em História
PROPLAN	Pró Reitoria de Planejamento/UFSM
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades

SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SIE	Sistema de Informações de Ensino
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SOE	Serviço de Orientação Educacional
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UAP	Unidade de Apoio Pedagógico
UNIT-LINCE	Unidade de Tecnologia da Informação
UGR	Unidade Gestora de Recursos

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>20</b>
2.1 A DESBUROCRATIZAÇÃO E A ÉTICA .....	26
2.2. O SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR .....	30
2.3 A AVALIAÇÃO E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO SUPERIOR .....	35
2.4 ORÇAMENTO PUBLICO .....	40
<b>3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO UTILIZADOS NA EXECUÇÃO.....</b>	<b>51</b>
3.1 SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA – SIAFI .....	51
3.2 SISTEMA DE CONCESSÃO DE DIARIAS E PASSAGENS – SCDP .....	53
3.3 SIE – SISTEMA DE INFORMAÇÕES EDUCACIONAIS .....	55
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>61</b>
4.1 OBJETIVOS .....	61
4.1.1 <i>Objetivo geral</i> .....	61
4.1.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	61
4.2 DESENHO DO ESTUDO.....	61
4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	63
4.3.1 <i>A apropriação e uso da ferramenta 5W2H</i> .....	64
4.3.2 <i>A análise documental</i> .....	66
4.3.3 <i>Os questionários</i> .....	68
4.3.4 <i>A triangulação dos dados</i> .....	69
4.3.5 <i>Coleta Análise e Tratamento dos Dados</i> .....	72
4.3.6 <i>Da Análise Documental</i> .....	72
4.4 CONTEXTO E SUJEITOS .....	73
<b>5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>75</b>
5.1 ANÁLISE DOS ESTATUTOS E REGIMENTOS .....	75
5.2 ANÁLISE DAS ATAS DO CONSELHO DO CENTRO .....	78
5.3 ANÁLISE DO ORÇAMENTO DO CENTRO.....	85
5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO .....	97
5.5 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H.....	98
5.6 UM MODELO DE DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS.....	100
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>122</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO A – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO B –AUTORIZAÇÃO INSTIUTCIONAL .....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO C– TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO D – MATRIZ CATEGORIAL DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO E – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXO F – RELATÓRIO SIE.....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO G – RELATÓRIO SIE .....</b>	<b>152</b>

## INTRODUÇÃO

Há trinta e poucos anos ingressei<sup>1</sup> na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), desde abril de 1984. Hoje exerço o cargo de Contador. O primeiro departamento que trabalhei foi no de Contabilidade e Finanças, onde atuei durante a maior parte da minha carreira profissional. Fui lotado na seção de contabilidade, onde se apuravam os lançamentos referentes à receita diretamente arrecadada, de origem de serviços prestados pela UFSM, como taxas, receita com venda de produtos, arrecadação do restaurante universitário, arrecadação do vestibular, dentre outras. Este serviço, à época, era todo manual, e o mais próximo que tínhamos da era da computação era uma calculadora. Em todos os lançamentos contábeis, controle orçamentário e bancário utilizavam-se as máquinas Ascota (fabricadas na antiga Alemanha Oriental), semelhantes ao modelo da figura 1.

Figura 1- Máquina Ascota



Fonte: Internet.

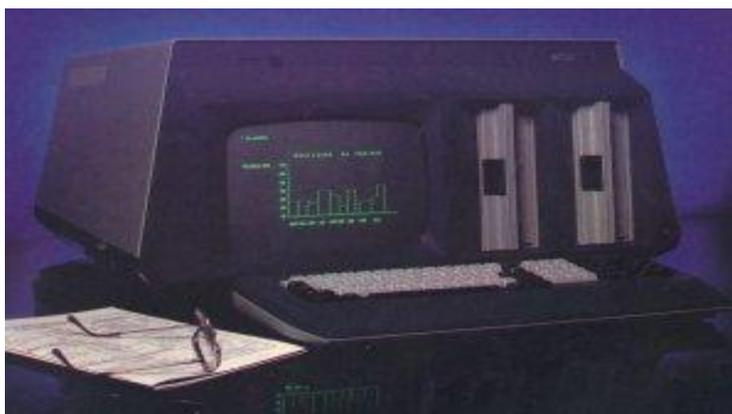
---

<sup>1</sup> Na introdução, por tratar-se de um percurso pessoal, usarei a primeira pessoa do singular. A partir daí, por entender que uma dissertação recebe a contribuição coletiva, passo a usar a primeira pessoa do plural.

Depois de uma reformulação do departamento, passei a exercer minhas atividades na seção de processamento de dados, que possuía dois computadores Cobra, fabricados pela BB Tecnologias e Serviços, sem dúvida um grande avanço para o momento. Na figura 2, ilustramos o referido equipamento.

Os disquetes, inicialmente, tinham o tamanho de 8 polegadas (200 milímetros) e, posteriormente, foram reduzidos para 5¼ polegadas (133 milímetros). Com o tempo, os de 3½ polegadas (90 milímetros) tornaram-se os mais comuns, sendo um disco de armazenamento amplamente utilizado entre 1970 até o começo dos anos 2000<sup>2</sup>.

Figura 2 Microcomputador Cobra



Fonte: Internet

Entre o final da década de 80 e início dos anos 90, foi implantado, na UFSM, o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), o qual significou, em termos de contabilidade, uma evolução significativa, pois passamos praticamente da era semimanual para era semidigital, visto que já se começava a utilizar a comunicação de dados, via linha telefônica. Esse novo serviço foi agregado à seção de processamento de dados do DCF.

No início da década de 90, assumi a Direção da Divisão Financeira do Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF), que tinha como principal função coordenar todos os pagamentos e recebimentos da UFSM. Em 1994, assumi a Direção do Departamento de Contabilidade e Finanças da UFSM, exercendo esta função por três anos e dois meses e, logo

---

<sup>2</sup> Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Disquete>, acesso em 15/04/2016.

após, ainda na gestão do Professor Odilon Marcuzzo do Canto, assumi, por oito meses, a Pró-Reitoria de Planejamento da UFSM. Após a eleição do Professor Paulo Jorge Sarkis, retornei ao DCF, sem nenhuma função, assumindo, após dois anos, novamente a direção do DCF. Permaneci nesta função até meados da Gestão do Professor Clóvis Silva Lima, quando então assumi a Pró-Reitoria de Administração até o final do mandato do Professor Felipe Martins Muller.

Tendo em vista a minha experiência ao longo destes anos, motivei-me a apresentar a presente proposta de estudo, tendo como finalidade verificar, nos cursos do Centro de Educação (CE) e também nos Departamentos Didáticos da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), qual a visão dos gestores destas unidades em relação à avaliação institucional, implementada pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Interessa-me investigar, sobretudo, a avaliação externa e se, de alguma forma, houve uma melhora na distribuição orçamentária para estas subunidades, de modo a contribuir com a manutenção dos conceitos obtidos, ou ainda a melhorar o conceito obtido na avaliação, ou seja, contribuir de forma efetiva com recursos, objetivando melhorar os pontos fracos da avaliação.

Sendo assim, dissertação está vinculada à linha de pesquisa “Gestão Pedagógica e Contextos Educativos/ LP2” do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional da UFSM. A pesquisa foi sendo esboçada à medida que os conhecimentos foram sendo apropriados no processo formativo.

O alcance deste projeto encontra-se na proposição de um novo modelo de distribuição de recursos orçamentários que tenha como base o relatório de avaliação externa dos cursos, no âmbito do Centro de Educação da UFSM. Assim, almejamos sugerir a temática da flexibilização orçamentária por parte da administração do Centro aos gestores de cursos, departamentos, laboratórios e demais setores, em função dos resultados dos processos de avaliação externa, tomados aqui como indicadores da avaliação externa.

Nesse contexto, consideramos importante conhecer, de início, a estrutura do centro, pois, dessa forma, podemos ter uma ideia inicial do tamanho e da dimensão que envolve uma proposta de planejamento orçamentário de uma unidade de ensino:

- Direção do Centro
- Graduação: Pedagogia (diurno e noturno), Pedagogia EAD, Educação Especial (diurno e noturno), Educação Especial EAD, PEG – Programa Especial de Graduação e Programa Especial de Graduação EAD.
- Pós Graduação: Programa de Pós Graduação em Educação – PPGE, Especialização em Gestão Educacional EAD, Mestrado Profissional em Tecnologias Educacionais em Rede – MPTER, Mestrado Profissional em Ensino de História em Rede Nacional, Especialização em Docência na Educação Infantil e Programa de Pós Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional – PPPG.
- Setores: ÂNIMA (Núcleo de Apoio a Aprendizagem em Educação), Arquivo Setorial, Biblioteca Setorial “Carmen Silveira Netto”, CAICE (Comissão de Avaliação Institucional), Departamentos, Gabinete de Projetos, LAMEN (Laboratório de Metodologia do Ensino), LAPEDOC (Laboratório de Pesquisa e Documentação em Educação), LINCE (Unidade de Tecnologia da Informação), Núcleos de Ensino e Extensão, Núcleo de Comunicação Institucional, Núcleo de Execução e Controle Orçamentário e Núcleo de Infraestrutura.
- Departamentos: ADE (Departamento de Administração Escolar), EDE (Departamento de Educação Especial), FUE (Departamento de Fundamentos da Educação), MEN (Departamento de Metodologia do Ensino).

O seguinte questionamento encontra-se na base da proposição desta dissertação:

**Em que medida os processos decisórios dos gestores públicos da Universidade Federal de Santa Maria são influenciados pelos indicadores da avaliação externa dos seus cursos de graduação e pós-graduação?**

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, adiante SINAES, foi criado pela Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004, sendo formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O SINAES avalia todos os aspectos que giram em torno, principalmente, dos seguintes eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos<sup>3</sup>.

No contexto da pesquisa, consideramos importante analisar a visão dos gestores das subunidades do Centro de Educação em relação à avaliação institucional e qual o tipo de apoio que eles recebem, tanto da gestão da UFSM, quanto do CE, em termos administrativos e orçamentários, ou seja, se a gestão é compartilhada, dando maior poder decisório por parte desses gestores e de seus respectivos colegiados.

Para isso, será importante analisarmos diversas fontes documentais institucionais, como o Estatuto e Regimento da UFSM, pois estes documentos darão a primeira dimensão das responsabilidades atribuídas aos cursos e a seus colegiados, assim como dos departamentos e seus colegiados.

Da mesma forma é necessária a análise do Regimento Interno do Centro de Educação, dos cursos, dos departamentos e núcleos, para que possamos ter, dessa maneira, uma visão completa dos documentos oficiais, que advêm primeiramente do Estatuto e do Regimento da UFSM, da proposta orçamentária e da organização interna do Centro de Educação.

No que se refere ao Estatuto vigente da UFSM, aprovado pela Portaria N.º 156, de 12 de março de 2014, no Capítulo II, dos princípios e normas de organização, em seu artigo sexto, inciso IV, a universidade deve ter: *racionalidade de organização, com plena utilização dos recursos materiais e humanos*; dentro deste contexto, a partir da análise conjunta dos regulamentos do centro, dos cursos e dos departamentos, pretendemos propor uma nova forma de distribuição dos recursos orçamentários diretamente a unidades, em função da avaliação institucional, utilizando os resultados a avaliação externa. Dessa forma, proporcionamos maior autonomia orçamentária e talvez mais recursos, pois são estas unidades, cursos e departamentos que efetivamente contribuem mais diretamente com a finalidade da Instituição,

---

3 Fonte: <<http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>>, acesso em 13/04/2016.

que é, conforme artigo quarto do estatuto, inciso primeiro, *promover, de forma indissociável, o ensino, a pesquisa e a extensão.*

Na proposta que desenvolveremos, é indispensável que os gestores tenham conhecimento mínimo da complexidade do SIE - Sistema de Informações Educacionais da UFSM. O SIE é formado por subsistemas que gerenciam as áreas da Instituição de Ensino, denominados módulos, os quais funcionam totalmente integrados. Comporta todos os registros e cálculos necessários para uma completa gestão financeira da instituição. São vários os módulos desse sistema, contudo o que nos interessa, em particular, neste estudo, é o módulo orçamentário e financeiro, tendo, em síntese, as seguintes funcionalidades:

- auxilia nos processos de planejamento, execução e acompanhamento de projetos.
- emite informações gerenciais na forma de relatórios, gráficos e planilha à administração, permitindo uma melhor análise financeira, facilitando a tomada de decisão.
- a integração com outros módulos do sistema agiliza e dá confiabilidade à geração de orçamentos, empenhos, relatórios, previsões futuras, cobrança de títulos e índices financeiros.
- reduz o número de informações duplicadas no sistema e de erros de cálculos e estimativas. Além disso, permite a configuração de acordo com as exigências legais da instituição<sup>4</sup>

Entendemos ser importante, além do objetivo principal, subjacente a este, compreender as rotinas aplicadas e a ferramenta, no caso o SIE, como são utilizadas ou subutilizadas as funcionalidades que o sistema possui, principalmente no módulo orçamentário, pois a proposta é contribuir para uma distribuição de recursos com base na avaliação externa. Dessa forma e por tratar-se de um mestrado profissional, entendo ser de suma importância que os resultados do estudo proposto possam trazer a maior contribuição possível à área de concentração do curso e à própria Instituição.

**A seguir, apresento a revisão de literatura, a metodologia, o orçamento financeiro, o cronograma, as referências e os anexos.**

---

4 Fonte: <<http://w3.ufsm.br/programati/modulos/sie/orcamentario.htm>>, acesso em 15/04/2016.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Tendo em vista que a presente pesquisa é do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional, inserido no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, este tem por objetivo prioritário qualificar a formação dos profissionais da educação para a atuação em processos de gestão das redes/sistemas e contextos educativos das instituições de ensino, considerando a articulação das políticas públicas para a Educação Básica e a Educação Superior.<sup>5</sup>

A perspectiva que temos, ao apresentar o presente trabalho, é conhecer, na visão dos gestores dos cursos, coordenadores de curso e chefes de departamento, qual a perspectiva de uma possível adoção de um novo modelo de distribuição de recursos orçamentários que tenha como base o relatório de avaliação externa dos cursos.

Em linhas gerais, toda avaliação instituída pelo SINAES é feita basicamente com o foco nos cursos de graduação, levando em consideração as notas do ENADE para os alunos, o quadro docente dos cursos, relativo à formação dos professores, a infraestrutura oferecida pelos cursos, os laboratórios de ensino e sua biblioteca setorial. Dentre as dimensões da avaliação externa, podemos citar, a título de exemplo, a organização didático-pedagógica, cujas fontes de consulta são: o plano de desenvolvimento institucional, o projeto pedagógico do curso, o relatório de autoavaliação institucional, as políticas institucionais, as Diretrizes Curriculares Nacionais, o Catálogo Nacional dos Cursos, o corpo docente, o local onde é avaliada a atuação docente no núcleo de docente estruturante, a atuação do coordenador; o regime de trabalho, a titulação do corpo docente e a infraestrutura, como os gabinetes de trabalho para professores em tempo integral, as salas de aula, o acesso dos alunos a equipamentos de informática, à bibliografia básica e complementar, a periódicos especializados, a laboratórios, dentre outros.

Dentro desse contexto, em que o foco da avaliação está no curso, pretendemos formular uma proposta com a sugestão de regramento para a distribuição de recursos que contemplem, prioritaria ou majoritariamente, os cursos e departamentos.

---

5 Fonte: <<http://w3.ufsm.br/ce/index.php/pos-graduacao/pppg/mestrado-profissional-em-politicas-publicas-e-gestao-educacional>>, acesso em 15/04/2016.

Para não fugirmos do contexto e apenas como fator de ilustração, analisaremos a proposta de distribuição de recursos para o ano de 2014, aprovada pela Resolução N.º 001/2014, do Conselho Universitário da UFSM, e também as normas de distribuição de recursos de outros custeios e capital (denominado OCC) – Orçamento 2014, para a abertura dos créditos.

O documento que propõe as normas que especificam os recursos é bastante detalhado, uma vez que contém todas as despesas vinculadas à despesa de pessoal, como auxílio o alimentação, o vale transporte, a assistência médica, as quais não vamos abordar nesta pesquisa, por se tratarem de despesas obrigatórias e não fazerem parte do contexto estudado. No item 2.7 do documento citado, encontramos o orçamento que será utilizado de forma a atender às necessidades das unidades administrativas no exercício.

Os recursos distribuídos foram no montante de R\$ 20.761.633,00 (vinte milhões setecentos e sessenta e um mil seiscentos de trinta e três reais), distribuídos entre a administração central, para fundos diversos (pró-equipamentos, apoio à editora, incentivos à pesquisa, extensão e tecnologia, entre outros). Para os centros de ensino foram destinados recursos que totalizaram R\$ 10.911.430,00 (dez milhões novecentos e onze mil e quatrocentos e trinta reais) e, para administração central (Reitoria), R\$ 1.563.400,00 (um milhão quatrocentos e sessenta e três mil e quatrocentos reais).

Evidentemente que outros recursos irão atender também aos centros de ensino, como os fundos anteriormente citados. Contudo o que nos interessa é a relação entre a administração central e os centros de ensino, totalizando o montante de R\$ 12.474.830,00 (doze milhões quatrocentos e setenta e quatro mil e oitocentos e trinta reais), sendo que, destes, treze por cento vão para administração central, como unidade administrativa de toda UFSM, e oitenta e sete por cento para os centros de ensino.

Agora, por que esta correlação? Observamos que, do montante de custeio que é efetivamente distribuído entre as unidades, inclusive a Reitoria, primeiro item da tabela 1, somente 7,53% são destinados às despesas administrativas, ou seja, são de uso comum a todas as unidades, como as pró-reitorias e as suas subunidades, para atender às demandas específicas da administração. Esses recursos auxiliam na participação em fóruns de pró-reitores, de diretores de contabilidade, de procuradores institucionais, de ouvidorias, de auditorias internas, do conselho de reitores, entre outros, assim como no atendimento aos chamamentos

do MEC, para participação em diversas reuniões e para capacitações nas mais diversificadas áreas, como as de orçamento, de recursos humanos, de avaliação institucional; e, também, para despesas de capital, ou seja, equipamentos.

Tabela 1 - Recursos distribuídos de custeio 2014

ACÇÕES	%	ANO 2014
Manutenção das atividades Administrativas	7,53%	1.563.400,00
Manutenção da Infraestrutura do Campus	1,72%	356.250,00
Processamento de Dados	6,49%	1.346.400,00
Fundo Pró-Equipamentos	1,08%	224.700,00
Fundo Pró-reparos	0,96%	200.090,00
Fundo de Ensino de Graduação e Pós-Graduação	52,56%	10.911.430,00
Fundo de Apoio a Editora	0,64%	132.234,00
Fundo de Incentivo à Pesquisa	4,98%	1.032.910,00
Fundo de Incentivo à Extensão	4,98%	1.032.910,00
Fundo de Incentivo a Tecnologia	1,46%	303.398,00
Fundo de Publicação Científica	0,38%	79.180,00
Fundo de Apoio Periódicos Pró-Revistas	0,97%	200.357,00
PIBIC/PROBIC	0,99%	204.550,00
PEIPSM	0,25%	52.000,00
PROIC-HUSM	0,98%	203.300,00
Biblioteca	3,63%	753.740,00
Incentivo Cultural – CAL	0,15%	30.464,00
Incentivo Cultural – PRE	0,07%	15.150,00
Orquestra	0,18%	37.870,00
Prolicen	1,02%	212.800,00
Avaliação Institucional	6,95%	1.443.000,00
Capacitação dos servidores	2,05%	425.500,00
<b>TOTAL</b>		<b>20.761.633,00</b>

Fonte: (UFSM/PROPLAN-IDR, 2014).

Observamos ainda, na tabela 1, a ação nominada do Fundo de Ensino de Graduação e Pós-Graduação, recursos estes destinados única e exclusivamente aos centros de ensino, excluindo-se deste valor as Unidades de Ensino Médio, Técnico e Tecnológico (Colégio Politécnico e o Colégio Técnico Industrial), que recebem um recurso à parte. Então, do montante total, 52,56% são destinados à manutenção das unidades de ensino, não esquecendo

que as demais ações também atendem aos centros, conforme determinados critérios que não se fazem relevantes a esta pesquisa.

A ação, Fundo de Ensino de Graduação e Pós Graduação, no valor de R\$ 10.911.430,00, demonstrada na tabela 1, é dividida entre os centros de ensino, conforme demonstrado na tabela 2, a seguir.

Tabela 2 - Distribuição de recursos por unidade de ensino

<b>COD.</b>	<b>CENTRO</b>	<b>CUSTEIO</b>	<b>EQUIPAMENTOS</b>	<b>TOTAL</b>
2	CCNE	R\$ 1.126.425,82	R\$ 400.000,00	R\$ 1.526.425,82
3	CCR	R\$ 1.231.080,47	R\$ 558.991,06	R\$ 1.790.071,53
4	CCS	R\$ 1.340.017,15	R\$ 500.000,00	R\$ 1.840.017,15
5	CE	R\$ 563.514,98	R\$ 244.742,00	R\$ 808.256,98
6	CCSH	R\$ 1.096.737,53	R\$ 447.744,00	R\$ 1.544.481,53
7	CT	R\$ 936.549,79	R\$ 440.000,00	R\$ 1.376.549,79
8	CAL	R\$ 614.141,15	R\$ 150.000,00	R\$ 764.141,15
9	CEFD	R\$ 262.300,99	R\$ 113.010,00	R\$ 375.310,99
16	CESNORS	R\$ 566.187,06	R\$ 319.988,00	R\$ 886.175,06
<b>TOTAIS</b>		<b>R\$ 7.736.954,94</b>	<b>R\$ 3.174.475,06</b>	<b>R\$ 10.911.430,00</b>

Fonte: (UFSM/PROPLAN-IDR, 2014).

Conforme a tabela 2, coube ao Centro de Educação o valor de R\$ 563.514,98, para aplicar em despesas como bolsas, diárias, material de consumo, prestação de serviços, as chamadas despesas de custeio e R\$ 244.742,00 em despesas como aquisição de equipamentos e obras, e as despesas de capital. O valor destinado ao Centro de Educação é o valor inicial de distribuição orçamentária. A partir do valor relativo ao custeio, que era de R\$ 563.513,98, durante o transcorrer do ano de 2014, passou para R\$ 757.867,14. Cabe-nos ressaltar as observações constantes nas planilhas do Centro de Educação, portal transparência 2014, referentes aos dados constantes na tabela 3.

\* Os dados não contemplam recursos obtidos por projetos de pesquisa e extensão pelo CE, pois os projetos têm seus recursos captados diretamente junto aos órgãos de fomento e possuem plano específico de aplicação, sem a discricionariedade do gestor.

\*\* Este valor não inclui orçamento na rubrica permanente (44905200), pois o mesmo não é rateado entre as subunidades, ficando a cargo exclusivo da Direção do CE. (Ver aba aquisição de material permanente).

Portanto, os dados referentes à Tabela 2 são somente recursos de custeio e outros custeios que foram incorporados ao orçamento durante o exercício financeiro, que podem ser de transferência interna, mas não de projetos específicos.

Tabela 3 - Controle da Execução Orçamentária - CE/UFSM - 2014 (Encerrado)

	Receita Custeio em R\$ (+)	Percentual Distribuído entre as Subunidades (%)
<b>ORÇAMENTO DO CE (2/3 + 1/3)**</b>	<b>413.495,91</b>	<b>100,00</b>
<b>DIREÇÃO</b>	412.004,85	23,28
ADE	27.662,88	6,69
BIBLIOTECA	40.495,56	2,87
ED ESP DIU	9.303,66	2,25
ED ESP NOT	19.889,15	4,81
EDE	27.869,62	6,74
ESP GESTÃO	8.890,16	2,15
FUE	38.372,42	9,28
GAP	7.442,93	1,80
LAMEN	21.419,09	5,18
MEN	45.484,55	11,00
NIEPE	27.910,97	6,75
PED DIU	17.821,67	4,31
PED NOT	10.378,75	2,51
PEG	19.889,15	4,81
PPGE	23.031,72	5,57
<b>TOTAL</b>	<b>757.867,14</b>	<b>100,00</b>

Fonte: <<http://w3.ufsm.br/ce/index.php/transparencia>>.

Fizemos esta exposição, procurando demonstrar e, no momento, esboçar uma proposta, pois, se no orçamento total de custeio distribuído pelo IDR a Reitoria teve uma participação de menos de 10%, será que não seria admissível que a administração de uma unidade de ensino pudesse ter a mesma participação no orçamento que cabe ao centro de ensino? Isso proporcionaria uma maior autonomia às demais unidades?

À parte destes questionamentos, cabe-nos ressaltar que não estamos aqui, de forma nenhuma, discutindo transparência, que, aliás, deve ser motivo de orgulho para toda comunidade do Centro de Educação, pela premiação recebida em 2016, o Prêmio CONIP (Congresso Nacional de Inovação na Gestão Pública), pela ferramenta “Gestão da Transparência e Controle Orçamentário”, adotada em 2014, que permite às unidades do centro acompanharem seus recursos e gastos em tempo real.

Como podemos observar, existe uma diferença entre a proposta orçamentária e o que foi efetivamente executado, conforme tabelas 2 e 3. Esta diferença pode ocorrer por razões como transferências de recursos de outra unidade para o CE, acréscimo de orçamento em função de arrecadação (taxas de eventos, inscrição concursos, inscrição pós-graduação, dentre outras), até mesmo de recursos do REUNI.

Não podemos deixar de considerar que, em função do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto Nº 6.096, de 24 de abril de 2007, aumentou o número de cursos, de instalações físicas, de alunos e, também, dos quadros funcionais da UFSM.

Para que possamos ter uma noção do que representa este acréscimo no quadro de servidores da UFSM, em 2005, eram 1.265 Técnicos Administrativos em Educação; em 2014, este número passou para 2.635, representando um acréscimo percentual de 108,30%, do quantitativo de Técnico-administrativos citados. Foram excluídos os técnicos lotados no Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM), pois, como sabemos, o HUSM atendia às demandas institucionais quanto ao apoio ao ensino e deixou de ser uma unidade específica para este fim. Portanto, entendemos ser adequado, para esta análise inicial, excluir o pessoal unicamente lotado no HUSM, esclarecendo que o pessoal técnico do Centro de Ciências da Saúde está somado ao número de servidores, tanto em 2005 quanto em 2014.

Em relação aos docentes, a UFSM também teve um aumento, não tão grande quanto os dos técnicos, mas significativo. Em 2005, por exemplo, eram 1.157 docentes, incluindo os do Ensino Superior, do Ensino Médio e do Tecnológico. Já, em 2014, este número passou para 1.631 docentes, correspondendo a um acréscimo de 40,97%.

## 2.1 A DESBUROCRATIZAÇÃO E A ÉTICA

Como podemos observar pelos números, relativo ao crescimento de servidores da UFSM, o quantitativo de técnico-administrativos mais que dobrou, enquanto que, no quadro de docentes, este número chegou a quase cinquenta por cento a mais. Isso ocorreu num período de somente dez anos.

Na última década, a UFSM teve um acréscimo considerável em seus quadros. Isso nos impulsiona a refletir sobre: qual a diferença que se impõe atualmente na forma de administrar? A descentralização das decisões, principalmente as referentes à utilização dos recursos orçamentários, alocando-os diretamente nos departamentos e nos cursos, agilizaria o processo decisório?

Nesse tempo, além do aumento de servidores, houve um grande investimento em equipamentos e em espaço físico, ou seja, nas condições de trabalho. Nesse contexto, citamos Amaral (2003), que analisa as expectativas dos países com elevados índices de desenvolvimento material e tecnológico, como as instituições de Educação Superior, sobretudo as universidades, que possam contribuir para o enfrentamento dos desafios quanto ao desenvolvimento social, econômico e cultural para assegurar a competitividade nacional e internacional.

Observamos que, com a implantação do REUNI, houve um grande investimento em termos de equipamentos, de pessoal e de infraestrutura. No entanto, questionamo-nos: estes elementos contribuíram efetivamente para autonomia e para desburocratização da universidade ou, apenas, aumentaram o número de pessoal e equipamentos?

Ainda no contexto que dimensionamos no presente estudo, devemos levar em consideração o que afirma o próprio Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) sobre flexibilidade e rotinas meramente burocráticas, conforme texto abaixo:

Se o Estado deve se orientar para as entregas (de bens e serviços) à sociedade, para a comunicação com a população e o diálogo federativo, então os instrumentos de planejamento, orçamento e gestão pública devem seguir o mesmo caminho. Isto requer permanente autocritica sobre a utilidade dos processos já desenvolvidos e flexibilidade para que sejam deixados de lado rotinas meramente burocráticas (MPOG, 2012, p. 07).

Essa luta contra a desburocratização não é novidade, nem tampouco uma invenção recente, como podemos observar no quadro 1, a seguir. Foram várias iniciativas dos diversos governos para enfrentar este problema ao longo dos anos.

Observamos que o último programa foi instituído pelo Decreto Nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Este decreto institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPUBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e dá outras providências.

Quadro 1 - Histórico dos Programas de Desburocratização no Brasil

DATA	PROGRAMA	SIGLA	Presidente
1935	Comissão Nabuco (Lei nº 51/35)		G.Vargas
1956	Comissão de Simplificação Burocrática	COSB	J.Kubitschek
1964	Comissão Especial (Origem DL 200/64)	Comestra	C.Branco
1990	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade	PBQP	F.Collor de Melo
1995	Programa Qualidade e Participação na Administração Pública	QPAP	F.H.Cardoso
1999	Programa da Qualidade no Serviço Público - PQSP	PQSP	F.H.Cardoso
*1999	Padrões de Atendimento ao Cidadão	Parte do PQSP	F.H.Cardoso
*1999	Serviços de Atendimento ao Cidadão	Parte do PQSP	F.H.Cardoso
2005	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização	GESPUBLICA	L.I.Lula da Silva

Fonte: Lima Junior e XIV CLAD (Adaptado pelo autor).

Outro decreto importante é o Nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências.

Por que o interesse por esta linha de raciocínio? Entendemos que é relevante o conhecimento, por parte dos servidores, das normas legais que regem a sua atividade, evidentemente que não se quer que sejam estas normas conhecidas integralmente. Ressaltamos que, quando falamos em conhecer as normas ou leis, referimo-nos a todo o cabedal jurídico que envolve as diversas áreas administrativas do serviço público que são aplicáveis a universidade. O essencial é que cada setor, unidade administrativa, disponibilize, em seus sítios eletrônicos, as normas pertinentes àquela unidade, para que os usuários tenham acesso e

conhecimento de tais normas. Dessa forma, possibilitando que tenham certeza de que não estão sendo cometidos exageros burocráticos por parte dos servidores. Contudo, é de extrema importância que, pelo menos, se tenha o conhecimento de sua existência, para que não se cometam excessos burocráticos, nem tampouco haja falta de zelo pela “coisa” pública.

Nessa dimensão, foi editado o Decreto Nº 1.171, de 22 de junho de 1994, que institui o Código de Ética do servidor civil do Poder Executivo Federal. Do capítulo I, seção I, das regras deontológicas, vamos apenas citar duas que, em nosso ver, se coadunam perfeitamente com o tema do presente estudo, quais sejam os Incisos II e III:

II - O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal.

III - A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da idéia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo.

Citamos inicialmente os dois incisos da Lei por estes nos parecerem mais adequados ao presente trabalho e, também, em função do que é ética e o que é moral. A importância destes dois incisos, em nosso ponto de vista, é que, conforme o inciso primeiro, o servidor público jamais poderá desprezar a ética. Mas o que é ética afinal, ou o que é ético? Nas palavras de Marilena Chauí, retratamos a conduta ética ligada a um agente consciente:

Para que haja conduta ética é preciso que exista o agente consciente, isto é, aquele que conhece a diferença entre bem e mal, certo e errado, permitido e proibido, virtude e vício. A consciência moral não só conhece tais diferenças, mas também reconhece-se como capaz de julgar o valor dos atos e das condutas e de agir em conformidade com os valores morais, sendo por isso responsável por suas ações e seus sentimentos e pelas consequências do que faz e sente. Consciência e responsabilidade são condições indispensáveis da vida ética (CHAUI, 2000, p. 01).

O mesmo texto de Marilena Chauí empresta-nos a ideia do que é ético e moral:

A consciência moral manifesta-se, antes de tudo, na capacidade para deliberar diante de alternativas possíveis, decidindo e escolhendo uma delas antes de lançar-se na ação. Tem a capacidade para avaliar e pesar as motivações pessoais, as exigências feitas pela situação, as consequências para si e para os outros, a conformidade entre meios e fins (empregar meios imorais para alcançar fins morais é impossível), a

obrigação de respeitar o estabelecido ou de transgredi-lo (se o estabelecido for imoral ou injusto) (CHAUÍ, 2000, p. 01).

Outros autores enfatizam a fundamentação ética e moral na qualidade da educação:

Observe-se que na qualidade de fundamento moral e ético de desenvolvimento humano, a educação nunca havia recebido tratamento tão enfático. Só a partir do momento em que o conhecimento galga uma posição de centralidade no processo de competitividade entre os países, é que se amplia a sua importância (AUDY; MOROSINI (2008, p. 288).

Embora tenhamos os conceitos de moral e ética, somos éticos? Agimos com moralidade? Acreditamos na necessidade de fazermos essas indagações, pois o apelativo para a ética e a moral, como pilares da avaliação, principalmente no Ensino Superior, embora se tenha de sempre primar por estes valores, são os princípios que já deveriam estar entranhados ou arraigados em quem frequenta os quadros de uma instituição de nível superior. Entendemos que basear a avaliação nesses critérios, tem mais um sentido de apelo do que qualquer outra manifestação, embora sejam valores que sempre devemos ter como fios condutores de nossas atitudes, tanto na esfera profissional quanto fora dela.

Por que discorremos sobre ética e moral? O SINAES (Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior), no item 2.3 - *Avaliação, participação e ética no ensino superior*, salienta que:

Além da integração e articulação, é também central no SINAES a participação. Esta é uma exigência **ética** (grifo meu) que convoca todos os membros da comunidade acadêmica de educação superior, das instâncias institucionais, de setores governamentais ou da sociedade, a se envolverem nas ações avaliativas respeitadas os papéis e as competências científicas, profissionais, políticas, administrativas e **éticas das distintas categorias** (TRINDADE, 2010, p. 04) (grifo meu).

Ainda neste mesmo contexto, enfatiza:

[...] a avaliação é um imperativo ético irrecusável não só por razões técnico-administrativas e de adequação às normas legais, mas porque tem como foco a educação enquanto bem público que, portanto, exige do Poder Público, respeitadas diferentes missões institucionais, a construção e consolidação de instituições e de um sistema de educação superior com alto valor científica e social (Ibidem, id).

Não é nosso intuito discutir o que seria ou não ético, mas, nesta citação, temos uma noção mais clara de quais ambições éticas trata o documento, ou seja, é um imperativo ético irrecusável, por razões técnico-administrativas e legais.

Na perspectiva do sentido de ética e moral, conforme o Código de Ética do Servidor Público, encerramos este subtítulo com o trecho de um texto produzido pelo Professor Luiz Gilberto Kronbauer, discutido na disciplina de Bases Epistemológicas de Educação, do Programa Pós-Graduação em Educação, da Universidade Federal de Santa Maria, na qual faz referência à ética ou à educação moral.

Segundo Aristóteles (384 – 322 a. C.) esse tipo de aprendizagem acontece do mesmo modo como se aprende as outras coisas, teóricas e práticas. Ela inicia como processo mimético. As crianças necessitam de bons exemplos a serem seguidos, imitados, e, a partir disso, com o passar dos anos, construirão seu próprio caráter moral pela assimilação do agir virtuoso como sendo o melhor e o mais digno do ser humano, inclusive como meio para tornar-se mais sábio, prudente e equilibrado diante das situações concretas do cotidiano; numa expressão ao gosto do autor, ‘para ser mais feliz’. Mas a formação do caráter moral está intimamente ligada ao ideal mais amplo e mais importante. Aristóteles relaciona a Ética com a Política porque as ações morais ganham importância dentro do contexto maior, do Estado (KRONBAUER, 2015, p. 01).

Com base no descrito acima, entendemos que a ética e a moral estão nas bases principais que norteiam o SINAES, não obstante sejam princípios impalpáveis. Contudo, acreditamos que podemos buscá-los constantemente em nossas ações cotidianas. Estas ações e atitudes, nos menores gestos, contribuirão, sem dúvida, para o crescimento e para uma posterior avaliação que realmente colabore minimamente com a qualidade nos diversos níveis de ensino, de convivência, de crescimento profissional e, conseqüente, de melhoria institucional, cooperando, dessa forma, para uma avaliação que efetivamente atinja a missão institucional.

## *2.2. O SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR*

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi instituído pela Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004, tendo como objetivo, conforme o Artigo 1.º, “assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação

e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art 9º, VI, VIII e IX, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996”.

A Lei que implantou o SINAES também alterou a Lei Nº 9.394, das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDBN, incluindo o Inciso IX, que atribui à União a autorização, o reconhecimento, o credenciamento, a supervisão e a avaliação dos cursos das instituições de Educação Superior estabelecidos no seu sistema de ensino.

Conforme o Art. 3º da Lei Nº 10.861, as dimensões a serem avaliadas são:

- I.A missão e o plano de desenvolvimento institucional;
- II.A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, a bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;
- III.A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultura;
- IV.A comunicação com a sociedade;
- V.As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
- VI.Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
- VII.Infraestrutura física, especialmente a de ensino de e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- VIII.Planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;
- IX.Políticas de atendimento aos estudantes e,
- X.Sustentabilidade financeira tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

O ponto específico de interesse neste trabalho é a Avaliação Externa, instituída na Lei Nº 10.861, no Art. 4º, cujo objetivo, em relação à avaliação dos cursos, é identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial às relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica.

No parágrafo primeiro do mesmo artigo, consta que a avaliação dos cursos de graduação resultará na atribuição de conceitos, ordenados em uma escala com cinco níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas.

A lei do SINAES também institui a avaliação dos estudantes, no seu Art. 5º, através da aplicação do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). O ENADE tem por

finalidade aferir o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas Diretrizes Curriculares dos respectivos cursos de graduação, dentre outras.

Postergamos, propositalmente, para citar o ENADE apenas no final deste capítulo, a fim de destacar o Parágrafo 10, do Art. 5º:

Aos estudantes de melhor desempenho no ENADE o Ministério da Educação concederá estímulo, na forma de bolsa de estudos, ou auxílio específico, ou ainda alguma outra forma de distinção com objetivo similar, destinado a favorecer a excelência e a continuidade dos estudos, em nível de graduação ou de pós-graduação, conforme estabelecido em regulamento (BRASIL, 2004).

Observamos que, além de avaliar, existe a possibilidade de uma compensação financeira, de bolsas ou de auxílios para os estudantes com melhor desempenho, ou seja, a avaliação é também meritocrática.

Nesse aspecto, a meritocracia, em nosso ver, merece ser considerada positivamente, pois incentiva o aluno a participar, com objetividade, do exame proposto. Contudo, entendemos que não podemos nos alinhar a este pensamento ou propor algo nesse sentido, visto que até a proposta de distribuição de recursos para IFES está regrada pelo Decreto N.º 7.233 (BRASIL, 2010) que, em seu artigo 4, parágrafos primeiro e segundo, afirma:

Art. 4º Na elaboração das propostas orçamentárias anuais das universidades federais, o Ministério da Educação deverá observar matriz de distribuição, para a alocação de recursos destinados a despesas classificadas como Outras Despesas Correntes e de Capital.

§ 1º A matriz de distribuição será elaborada a partir de parâmetros definidos por comissão paritária, constituída no âmbito do Ministério da Educação, integrada por membros indicados pelos reitores de universidades federais e por aquele Ministério.

§ 2º Os parâmetros a serem definidos pela comissão levarão em consideração, entre outros, os seguintes critérios:

I - o número de matrículas e a quantidade de alunos ingressantes e concluintes na graduação e na pós-graduação em cada período;

II - a oferta de cursos de graduação e pós-graduação em diferentes áreas do conhecimento;

III - a produção institucionalizada de conhecimento científico, tecnológico, cultural e artístico, reconhecida nacional ou internacionalmente;

IV - o número de registro e comercialização de patentes;

V - a relação entre o número de alunos e o número de docentes na graduação e na pós-graduação;

VI - os resultados da avaliação pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004;

VII - a existência de programas de mestrado e doutorado, bem como respectivos resultados da avaliação pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES; e

VIII - a existência de programas institucionalizados de extensão, com indicadores de monitoramento.

Portanto, como podemos observar nos incisos I a VIII, do parágrafo 2º, do artigo 4º, já são levados em conta vários aspectos qualitativos e de mérito, o que contribui para o acréscimo de recursos orçamentários para cada instituição. Conforme seu desempenho e não se distanciando muito desses critérios, a UFSM também distribui internamente seus recursos, adotando uma metodologia de alocação de recursos semelhante.

Toda a distribuição de recursos passa por uma conjugação de vários indicadores, os quais nos levam a um resultado final que é o montante de recursos a serem recebidos pelas IFES, a partir dos critérios adotados pelo MEC. Posteriormente, a universidade adotada também apresenta outros, ou até os mesmos indicadores, para distribuição dos recursos para suas unidades/centros de ensino.

Dentro do que nos propusemos a apresentar, não teria justificativa o presente estudo se mantivéssemos os mesmos critérios, ainda mais levando em conta a proposta de distribuição de recursos com base na avaliação externa. Se mantivermos a lógica constatada até o momento, o evidente seria uma alocação de recursos baseados na lógica do que tem o melhor desempenho receber o maior recurso. Contudo entendemos que isso seria contraproducente, uma vez que estaríamos distanciando, cada vez mais, os que já estão distantes.

Como vimos anteriormente, desde a matriz orçamentária de distribuição de recursos pelo MEC às IFES, e no presente caso da IFE para suas unidades, são tomados fatores que levam em consideração os mesmos ou quase os mesmos indicadores. A ideia, no momento, é que se faça uma distribuição de recursos de forma a permitir que os cursos com menor conceito tenham mais recursos, para que estes possam melhorar sua qualidade nos eixos e nas dimensões avaliadas, e que essa distribuição seja mantida até uma próxima avaliação, momento em que deve ser rediscutida a distribuição. Este modelo que estamos propondo, na forma genérica com que foi exposto, vai depender dos resultados da pesquisa que será desenvolvida.

Aqui estamos dedicando e focando em um planejamento (uma proposta) de distribuição de recursos, ou seja, no aspecto financeiro que visa oportunizar o crescimento focado na avaliação externa, que nos parece contribuir com o objetivo proposto, o viés da qualidade da equidade. Este aspecto, de acordo com Morosini (2014), dentre outros, é:

[...] a equidade na educação superior não se restringe ao acesso e nem mesmo à permanência no sistema para atingir o sucesso, que corresponde à conclusão de um determinado nível de estudo. A avaliação da equidade não se restringe ao número de anos que um indivíduo cursou, mas se amplia para o exame das estratégias e suporte ofertados para que o indivíduo consiga sucesso na vida pessoal, estudantil e profissional. A equidade se relaciona com conclusão de um determinado nível em igualdade a outros sujeitos. Mas, uma das grandes questões que se põe é como avaliar a posse de tais atributos? Não há certeza quando a essa resposta: alguns afirmam que exames standardizados dariam conta, outros apontam que tais exames não abarcam o total da população a ser avaliada. A questão está posta e busca uma solução (MOROSINI, 2014, p. 395).

Evidentemente não é só o aspecto financeiro, contudo acreditamos que ele contribui com o crescimento, visto que, se o critério fosse o mesmo utilizado pelo MEC e pela UFSM, o caminho seria o contrário, o que resultaria teoricamente em enormes prejuízos para própria universidade, pois não estaria agregando nada mais.

Quando afirmamos que somente o acréscimo de recursos não é o suficiente, também precisamos considerar que é necessário ter um planejamento ou um plano, com vistas a alcançar os objetivos de melhorar as dimensões que foram avaliadas e que não foram suficientes. Nesse sentido, citamos o Manual de Planejamento, Monitoramento e Avaliação, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNITED NATIONS DEVELOPMENT, 2009, p. 06):

[...] boas intenções, programas e projetos ambiciosos e grandes volumes de recursos financeiros não são suficientes para garantir que os resultados sejam atingidos. A qualidade dos planos, programas e a adequação da forma de utilização dos recursos são fatores críticos de sucesso. Para ampliar as probabilidades de sucesso deve-se atentar para áreas comumente mais frágeis dos programas e projetos [...] (apud BASSOTTI, 2016, p. 74).

Para concluir, do mesmo texto:

Bom planejamento combinado com adequado monitoramento e avaliação são decisivos para garantir a efetividade dos programas e projetos. O bom planejamento ajuda a focalizar os resultados que importam, enquanto o monitoramento e avaliação permitem aprender com os desafios e sucessos do passado e informar os tomadores de decisão se as atuais e as futuras iniciativas são as mais adequadas para melhorar a vida das pessoas e ampliar suas possibilidades de escolha. (Ibidem, p.74).

Nesse viés, entendemos que podemos usar os conceitos da avaliação externa, obtidos nas várias dimensões, para melhorar a qualidade dos cursos.

### 2.3 A AVALIAÇÃO E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Iniciamos a nossa revisão sistemática por este texto de Denise Balerine Leite, no que tange à opção por qualidade:

A opção pela qualidade, ou pela diferença distintiva, é fruto de uma ação de inovação, de um rompimento com o paradigma da paquidermia, da lentidão, do deixa-estar-para-ver-como-é-que-fica, do deixa-tudo-como-sempre-esteve do Sr. Rusga e do Sr. Rabujo. Da espera pela indução de uma política governamental. Ela é uma condição a ser negociada entre as partes interessadas: docentes, alunos, funcionários e a comunidade mais próxima, e mesmo com os *stakeholders* (tomadores de serviços ou ações) interessados. Em minha universidade, por exemplo, tornou-se comum falar sobre a “*qualidade da diferença e a diferença da qualidade*” a partir do primeiro processo avaliativo realizado (LEITE, 2005, p. 10).

A autora da prosseguimento, analisando a rapidez com que universidade age em determinadas circunstâncias e não em outras:

A universidade que todos conhecemos é uma instituição contraditória. Através da investigação consegue atingir os mais altos patamares da ciência. Nesse sentido, apressa-se para atender prazos quando estes significam concorrência para recursos de financiamento à pesquisa. Porém, move-se lentamente quando a questão for relativa a uma simples tomada de decisão sobre temas e problemas do seu cotidiano (LEITE, 2005, p. 05).

No que se refere à questão de mover-se lentamente para uma simples tomada de decisão sobre problemas do cotidiano, perguntamo-nos se esta lentidão ocorreria, em alguns casos, pela falta de recursos à disposição dos coordenadores de curso e chefes de departamento. É uma questão que certamente influencia, não temos dúvida.

No momento em que o Brasil passa por mais uma crise, é importante observarmos o que declara Leite (2004) sobre ao assunto, em relação às universidades, pois dez anos se passaram e parece que o tempo parou. Ele afirma:

Em períodos críticos, as universidades precisaram libertar-se da Igreja, do estado, dos dogmas e, até, dos seus catedráticos. No presente, seria adequado pensar que ela precisa libertar-se de si própria, de suas amarras institucionais, de sua lentidão, morosidade, da sua submissão e contemplatividade, sempre à espera das ações do governo a quem, por mais das vezes, culpa por suas crises (LEITE, 2004, p. 06).

Entendemos que para fugir dos dogmas e amarras institucionais, citados pela autora, a mesma sugere sobre avaliação que:

A avaliação pode favorecer a compreensão coletiva sobre as qualidades positivas, pontos fortes, aspectos em que a instituição se auto-reconhece como melhor do que outras. Permite revisar as falhas, os erros, e também, e o que é mais importante - definir prioridades para a gestão democrática da Universidade. Avaliar pode ser a ação que dará impulso às mudanças (LEITE, 2004, p. 10).

O foco principal do presente estudo, como já definimos, está na avaliação externa dos cursos, visando uma maior distribuição de recursos orçamentários para os departamentos e cursos, mas por qual motivo? O ENADE é uma avaliação do aluno e, conseqüentemente, do curso e a avaliação externa é um processo mensurado no curso em função de diversas dimensões pré-estipuladas. Qual a relação entre essas instâncias avaliativas?

Os cursos e departamentos são apenas subunidades organizacionais, contudo são as subunidades integrantes de um centro de ensino. No presente estudo, as subunidades do CE convergem sobre o maior número de servidores lotados e de alunos matriculados, portanto onde estão efetivamente as necessidades a serem atendidas.

Para melhor acompanhar o raciocínio acima, citamos o quadro apresentado por Sobrinho (2003, p. 38) com as distinções a respeito do enfoque técnico-burocrático e participativo da avaliação. Trazemos o referido quadro, em função do enfoque quanto aos objetivos, relativos à visão técnica burocrática à sua utilização, dentre elas a distribuição de recursos. Igualmente, no enfoque participativo, os objetivos estão em conhecer a instituição, melhorar a qualidade e prestar contas à sociedade. Entendemos que podemos relacionar a avaliação externa no enfoque técnico burocrático, e a autoavaliação num enfoque participativo. Desse modo, o coordenador do curso além de exercer a função de gestor, exerce, concomitante, a função de docente e, da mesma forma, o chefe de departamento. Assim, com base na tabela abaixo, estes docentes necessariamente se enquadram ora no enfoque técnico-burocrático, ao exercer as funções de chefia, ora no enfoque participativo, ao exercer a docência.

Quadro 2 - Enfoque: técnico burocrático e participativo

Enfoque de avaliação	Técnico burocrática	Participativa
Fonte de valores	Autoridades administrativas	Comunidade universitária
Destinatário	Agências/governo	Universidade
Papel do Avaliador	Controlador	Educador
Técnica de apresentação de dados	Críveis às autoridades	Acessíveis a todos
Propriedade da avaliação	Administração central	Comunidade
Conceitos chave	Eficiência, utilidade, competitividade	Participação, democracia, cooperação
Objetivos	Controlar, hierarquizar, instrumentalizar a distribuição de recursos, credenciamento ( <i>accreditation</i> ), prestação (contábil) de contas	Conhecer a instituição, melhorar a qualidade, prestar contas à sociedade
Métodos e instrumentos	Quantitativos, testes objetivos	Quantitativos e qualitativos, combinados

Fonte: (SOBRINHO, 2003, p.38).

No entendimento de Dias Sobrinho, temos duas formas ou modelos de avaliação, quais sejam:

[...] a avaliação tecnológica, centrada na tradição objetivista empirista, e à democrática, que valoriza a participação social na construção e execução de seu projeto. [...] Portanto, cada uma dessas perspectivas produz efeitos distintos e beneficia diferentes agentes e destinatários. Cada enfoque ou modelo tem seus adeptos, defensores e beneficiários; cada avaliação é realizada visando produzir determinados efeitos que interessam a seus patrocinadores (SOBRINHO, 2003. p. 94).

Analisando os dois modelos identificados por Sobrinho, entendemos que o SINAES os abarca nas suas diferentes formas avaliativas. A avaliação do ENADE, em sua essência, pode considerar ou enquadrar como um modelo tecnológico; a autoavaliação pode ser vista como um modelo democrático e, a avaliação externa, de maneira que contemple em seu formato os dois modelos, podendo este modelo ser chamado de misto, visto que abrange várias dimensões.

O autor supracitado, ainda, destaca os efeitos desses dois modelos, os quais podem corroborar com nosso entendimento relativo à avaliação proposta pelo SINAES. Sobre os efeitos da avaliação tecnológica, destaca o seguinte:

Os *enfoques tecnológicos ou tecnocráticos, empiristas objetivos*, costumam dar sustentação teórica e metodológica para as avaliações voltadas para gestão, o planejamento, o controle fiscal e a hierarquização das instituições de um sistema. A esses enfoques se deve a proliferação dos exames, testes de rendimentos e de inteligência, provas, questionários, escalas de atitudes etc. Seus agentes politicamente mais influentes em geral estão vinculados a determinadas instancias de governamentais, que também são as principais interessadas nos resultados dessas avaliações. (SOBRINHO, 2003, p.96).

Com relação aos efeitos da avaliação democrática, o autor ainda aborda:

A participação de indivíduos e grupos gera princípios democráticos e pluralistas e múltiplas perspectivas. Isso é assumido como fundamental para a construção dos entendimentos socialmente aceitos e o aperfeiçoamento dos serviços. A melhor qualidade requer a participação ativa das pessoas envolvidas nas instituições e nos serviços sociais, como, e particularmente a educação. Essa ideia é fundamental nas avaliações democráticas, participativas, negociadas, naturalistas e educativas (Idem, p. 124).

Relativo à avaliação participativa e a diferença da tecnocracia, no mesmo texto, o autor afirma:

As perspectivas participativas valorizam bastante os processos de auto avaliação, quase sempre combinados com os procedimentos de avaliação externa. Nisto diferem das avaliações objetivistas, quase exclusivamente externas e para uso de pessoas que não fazem parte do cotidiano das instituições avaliadas (p. 125).

Dentro do proposto no presente estudo, acreditamos que é ainda mais crível que seja proposta uma distribuição de recursos aos cursos, aos departamentos e aos laboratórios, com base na avaliação externa, visto que a influência interna, ou melhor, a competência interna será somente aquela resultante do que foi apurado e observado por terceiros, que, embora estranhos ao ambiente avaliado, são competentes, já que estão credenciados e capacitados para tal fim.

Quando fizemos referência à avaliação externa, usando o seu resultado como indicador de distribuição de recursos, o fizemos não menosprezando a capacidade de autoavaliação da instituição, mas com base no pouco interesse da comunidade universitária em fazê-lo. Félix e Furtado, no estudo sobre autoavaliação de um IF no triênio de 2008, 2009 e 2010, a título de exemplo, contataram baixa participação da comunidade universitária, como segue:

Constatamos que, no triênio 2008, 2009 e 2010, a intensidade da participação para a maioria dos segmentos manteve-se entre 14% e 20%, enquanto os gestores apresentaram melhor desempenho, entre 40% e 57%, o que não nos exime de enquadrar o período numa participação institucional de baixa intensidade (BARBER, 1997), visto que o contingente de alunos, docentes e técnicos é substancialmente superior ao dos gestores. Tal dissonância não atende às diretrizes da Conaes (2004) quando recomenda que haja ampla consulta à maioria da comunidade, visando cumprir plenamente o seu ciclo participativo (FÉLIX; FURTADO, 2016, p.78).

Continuando, as autoras citam alguns problemas relacionados à concepção da autoavaliação:

[...] corroborando para a ineficiência dos sucessivos processos, haja vista as reclamações descritas pelos consultados sobre a inoperância do sistema de informatização, questões mal formuladas ou ambíguas, questionários longos, erros de login e senha para acesso e, principalmente, a falta de sensibilização por parte da CPA, para que haja entendimento e valorização do processo, visto ser a etapa de maior importância em qualquer avaliação que se pretenda transformadora. (Ibidem, id).

Além desses problemas relatados, um dos que reputamos importante é a sensibilização da comunidade de forma que esta seja mais efetiva e participativa, e, principalmente, a conscientização da comunidade de que a avaliação vai proporcionar uma qualidade maior ao sistema educacional. Sem isso, cairemos no que diz Polidori (2011, p. 101):

Na verdade, se há necessidade de que as instituições produzam relatórios de auto-avaliação verdadeiros, francos e autocríticos, tendo em vista a melhoria da qualidade das suas atividades, isso nunca acontecerá se a instituição souber que, por dizer a verdade, indicando claramente os seus pontos fracos, vai acabar por ser punida. Ou seja, na perspectiva de uma punição, os relatórios de auto-avaliação são, muitas vezes, transformados em verdadeiros documentos de relações públicas.

Em caráter não definitivo, Félix e Furtado (2016) trazem à tona alguns aspectos que devem ser levados em consideração:

Em (in)conclusão, reafirmamos a necessidade e a importância de outras perspectivas políticas, culturais e pedagógicas, capazes de levar a uma mudança gradual todo o mecanismo de gestão da avaliação em nível institucional. Isso só será possível com base em ações de curto, médio e longo prazos, obviamente a partir de investimentos financeiros, humanos, técnicos, políticos e investigativos, sem o que não se conseguirá sair das amarras do sistema instituído. (p. 79).

Nesse sentido, haveremos de considerar os vários interesses, que existem tanto de fora para dentro de uma instituição, quanto de dentro para fora dela e, sobretudo, os diferentes interesses dentro da própria instituição, que, muitas vezes, não são convergentes e, sim, divergentes ou diferentes, como bem observa Polidori (2011):

O que se pode dizer é que existem diversos atores com interesse no sistema de ensino superior, mas atores que têm uma visão distinta desse mesmo sistema que procuram

influenciar, atores tão diversos como os governantes, os acadêmicos, os alunos, os seus pais, os empregadores. Esses atores procuram elementos diversos e exprimem-se de modo diferente, sem que seja possível encontrar um terreno comum que permita uma definição genericamente aceitável de qualidade do ensino superior. (p. 86).

Quanto às conclusões ou in(conclusões) de Félix e Furtado (2016), para as quais seriam necessárias ações de curto, médio e longo prazos, temos uma dificuldade grande de conciliar os diversos interessados ou diversos interesses por detrás do sistema de educação e, por que não dizer, também da instituição.

Concluimos a revisão de literatura conscientes de que esta ainda é um esboço e que, a partir das sugestões oriundas do exame de qualificação, poderá ser ampliada, agregando novas revisões compreendidas com necessárias ao estudo em pauta.

## *2.4 ORÇAMENTO PUBLICO*

Dentro do contexto estudado, é necessário que se faça uma breve descrição do orçamento e de como se dá sua execução no âmbito da UFSM. Para isso, passamos a apresentar alguns conceitos básicos, que entendemos necessários para o desenvolvimento do presente trabalho.

Basicamente, o orçamento é composto do ingresso de receitas e de onde se aplicam estes recursos arrecadados, das despesas. A lei Nº 4.320, de 1964, assim define, em seu art.2º, o que deve compor a lei:

A Lei do Orçamento conterá a discriminação da receita e despesa de forma a evidenciar a política econômico- -financeira e o programa de trabalho do Governo, obedecidos os princípios de unidade, universalidade e anualidade (BRASIL, 1964, art. 2º).

Como podemos verificar, o orçamento, para ser efetivado, deve de seguir a Lei, conforme observamos no estabelecido no artigo 2º da Lei 4.320/64, conceito este reafirmado por Haddad e Mota:

No Brasil, o orçamento reveste-se de formalidades legais constitucionais. Assim, todo planejamento somente terá validade após sua transformação em lei, na qual será

prevista a receita a ser arrecadada e fixada a despesa a ser realizada. Por causa dessa rigidez legal as despesas só poderão ser realizadas se incorporadas ao orçamento. (HADDAD E MOTA, 2010, p. 17).

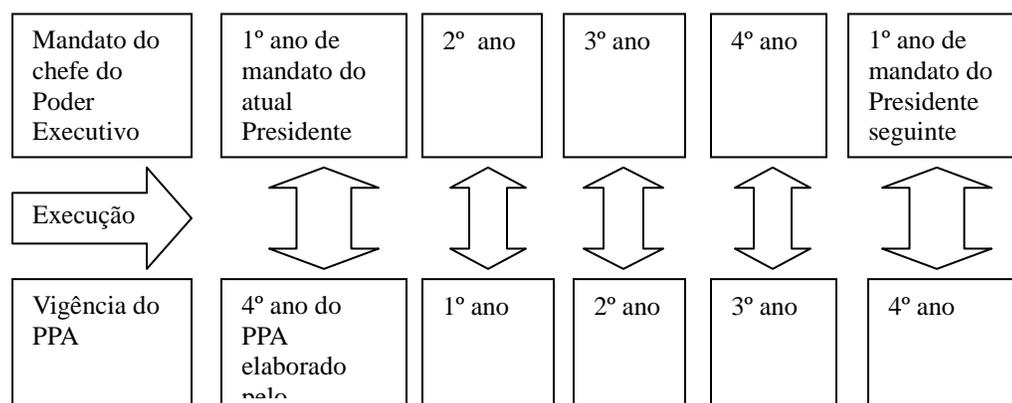
Nessa perspectiva, o orçamento é mais do que simplesmente arrecadar receitas e fixar despesas, é também um instrumento de planejamentos a serem seguidos. Estes instrumentos se materializam através do Plano Plurianual (PPA), da Lei do Orçamento Anual (LOA) e da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO).

O PPA, conforme entendimento dos autores supracitados, pode ser assim definido:

O PPA é doutrinariamente conhecido como o planejamento estratégico de médio prazo da Administração Pública brasileira que contém os projetos e as atividades que o Governo pretende realizar, ordenando suas ações e visando à consecução de objetivos e metas a serem atingidas em quatro anos, intercalado em dois mandatos, [...].(HADDAD E MOTA, 2010, p. 18).

Também, esses autores apresentam temporalmente o desenvolvimento do PPA, como podemos observar na figura 3.

Figura 3: Ciclo Orçamentário



Fonte: Haddad, Mota (2010, p.18)

Diferentemente do PPA, a LDO e a LOA são anuais, ou seja, a cada exercício devem existir uma LDO e uma LOA, o exercício corresponde à vigência da lei, tanto a LDO quanto a LOA, que, no caso brasileiro, corresponde ao ano civil.

Conforme art. 165, § 2º, da CF, a LDO:

[...] compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

Em relação à LDO, esta não quantifica e nem estabelece valores básicos, pois traz detalhadamente em que se pode gastar e executar despesas através da LOA, assim como elenca as despesas que não podem ser efetuadas, também as excepcionalidades, em que se pode realizar despesas dentro das proibições. Resumindo, a LDO determina em que se pode gastar e, por vezes, o quanto se pode gastar, em alguns casos específicos determina ainda um teto geral orçamentário. A título de exemplo de teto de gastos, o projeto de lei da LDO 2017, artigo 12, inciso XVI, estipula um teto de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais), para pagamentos de anuidades ou de participação em organismos e entidades nacionais ou internacionais, que no caso da UFSM se aplica, dentre outros, ao pagamento da ANDIFES (Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior).

Como podemos observar, até o momento, tanto o PPA quanto a LDO traçam metas e planejamento, diferenciando-se no que tange a sua temporalidade. Enquanto o PPA tem duração de quatro anos, a LDO tem validade somente para um ano, período em que será executado o orçamento.

No que se refere à LOA, esta é definida quanto ao seu conteúdo pelo art. 165, § 5º da CF:

- I - o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo poder público;
- II - o orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;
- III - o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo poder público.

Os parágrafos 6º, 7º e 8º nos trazem mais sobre em que deve ser atribuída a LOA:

6º O projeto de lei orçamentária será acompanhado de demonstrativo regionalizado do efeito, sobre as receitas e despesas, decorrente de isenções, anistias, remissões, subsídios e benefícios de natureza financeira, tributária e creditícia.

7º Os orçamentos previstos no § 5º, I e II, deste artigo, compatibilizados com o plano plurianual, terão entre suas funções a de reduzir desigualdades inter-regionais, segundo critério populacional.

8º A lei orçamentária anual não conterá dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa, não se incluindo na proibição a autorização para abertura de créditos suplementares e contratação de operações de crédito, ainda que por antecipação de receita, nos termos da lei.

A LOA é o instrumento que vai alocar os recursos financeiros às metas estipuladas tanto no PPA, quanto a LDO, portanto estimará a receita e fixará a despesa, conforme estabelecido nos incisos I, II e III do parágrafo 5º, do artigo 165.

Na LOA é que saberemos o quanto será alocado de recursos do Ministério da Educação para UFSM, os limites para despesas de custeio e de capital e a previsão de arrecadação de receitas.

Agora que já falamos um pouco sobre como se forma o orçamento, o passo seguinte será identificarmos o que são receitas correntes e de capital, assim como o que são despesas correntes e de capital e receita de operações intraorçamentárias.

O manual técnico de orçamento (2017, p. 19) conceitua receita como:

- Receita Corrente: de acordo com o § 1º do art. 11 da Lei no 4.320, de 1964, classificam-se como correntes as receitas provenientes de tributos; de contribuições; da exploração do patrimônio estatal (Patrimonial); da exploração de atividades econômicas (Agropecuária, Industrial e de Serviços); de recursos financeiros recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, quando destinadas a atender despesas classificáveis em Despesas Correntes (Transferências Correntes); e demais receitas que não se enquadram nos itens anteriores (Outras Receitas Correntes).
- Receita de Capital: de acordo com o § 2º do art. 11 da Lei no 4.320, de 1964, com redação dada pelo Decreto Lei no 1.939, de 20 de maio de 1982, Receitas de Capital são as provenientes de: realização de recursos financeiros oriundos da constituição de dívidas; conversão, em espécie, de bens e direitos; recebimento de recursos de outras pessoas de direito público ou privado, quando destinados a atender Despesas de Capital; e, superávit do Orçamento Corrente.
- Receita de Operações Intraorçamentárias: operações intraorçamentárias são aquelas realizadas entre órgãos e demais entidades da Administração Pública integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social do mesmo ente federativo. Não representam novas entradas de recursos nos cofres públicos do ente, mas apenas remanejamento de receitas entre seus órgãos. As receitas intraorçamentárias são contrapartida de despesas classificadas na modalidade de aplicação 91 - Aplicação Direta Decorrente de Operação entre Órgãos, Fundos e Entidades Integrantes do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade Social, que, devidamente identificadas, evitam a dupla contagem na consolidação das contas governamentais. Assim, a Portaria Interministerial STN/SOF nº 338, de 26 de abril de 2006, que alterou a Portaria Interministerial STN/SOF nº 163, de 2001, incluiu as Receitas Correntes Intraorçamentárias e Receitas de Capital Intraorçamentárias representadas, respectivamente, pelos códigos 7 e 8 em suas categorias econômicas. Essas classificações não constituem novas categorias econômicas de receita, mas apenas especificações das categoria econômica Receitas Correntes e Receitas de Capital.

A UFSM, como entidade autárquica, tem como principal e majoritária fonte de receita as que se originam de operações intraorçamentárias, ou seja, de recursos que são repassados pelo Ministério da Educação. Embora tenha arrecadação própria, que são as receitas pelos serviços eventualmente prestados, esta é pouco representativa, pois a maior arrecadação tem sua origem no recebimento pela venda de refeições oriundas do restaurante universitário, e esta receita é totalmente aplicada na manutenção e na compra de insumos para o próprio restaurante. A receita de recursos próprios é uma rotina já automatizada, ou seja, com a criação da GRU (guia de recolhimento da união), todos os recolhimentos são feitos via Banco do Brasil, através desta guia que contém informação do recolhedor e do beneficiário, no caso, a UFSM. Depois de feito o recolhimento do valor via banco, este valor fica disponível em 42 horas para unidade que o receberá, pois já é contabilizado através da transferência eletrônica dos dados do banco e disponibilizado no SIAF como recurso financeiro para a unidade beneficiada.

A receita orçamentária é relativamente simples em relação à despesa, sendo esta de uma complexidade bem maior, o que é expresso no conceito advindo do MTO:

A compreensão do orçamento exige o conhecimento de sua estrutura e sua organização, implementadas por meio de um sistema de classificação estruturado. Esse sistema tem o propósito de atender às exigências de informação demandadas por todos os interessados nas questões de finanças públicas, como os poderes públicos, as organizações públicas e privadas e a sociedade em geral. (MTO, 2017, p. 32).

Na estrutura atual do orçamento público, as programações orçamentárias estão organizadas em programas de trabalho, que contêm informações qualitativas e quantitativas, físicas ou financeiras, assim estruturadas:

Figura 6: Estrutura conceitual do programa de trabalho.

<b>BLOCOS DA ESTRUTURA</b>	<b>ITEM DA ESTRUTURA</b>	<b>PERGUNTA A SER RESPONDIDA</b>
Classificação por Esfera	Esfera Orçamentária	Em qual Orçamento?
Classificação Institucional	Órgão Unidade Orçamentária	Quem é o responsável por fazer?
Classificação Funcional	Função/Subfunção	Em que áreas de despesa a ação governamental será realizada?
Estrutura Programática	Programa	Qual o tema da Política Pública?
Informações Principais do Programa	Objetivo	O que se pretende alcançar com a implementação da Política Pública?
	Iniciativa	O que será entregue pela Política Pública?
Informações Principais da Ação	<b>AÇÃO</b>	O que será desenvolvido para alcançar o objetivo do programa?
	Descrição	O que é feito? Para que é feito?
	Forma de Implementação	Como é feito?
	Produto	O que será produzido ou prestado?
	Unidade de Medida	Como é mensurado?
	Subtítulo	Onde é feito? Onde está o beneficiário do gasto?

Fonte: MTO, 2017. Adaptado pelo autor

Quanto às informações quantitativas, estas são mensuradas de duas maneiras, física e financeiramente. Com relação à meta física, a pergunta a ser respondida é “Quanto se pode entregar no exercício?” (MTO, 2017, p.33). Quanto à informação financeira, esta significa a transformação da meta física em valores monetários, assim demonstrados, conforme MTO:

Figura 5: Estrutura conceitual da natureza da despesa

ITEM DA ESTRUTURA	PERGUNTA A SER RESPONDIDA
Natureza da Despesa	
Categoria Econômica da Despesa	Qual o efeito econômico da realização da despesa?
Grupo de Natureza de Despesa (GND)	Em qual classe de gasto será realizada a despesa?
Modalidade de Aplicação	De que forma serão aplicados os recursos?
Elemento de Despesa	Quais os insumos que se pretende utilizar ou adquirir?

Identificador de Uso (IDUSO)	Os recursos são destinados para contrapartida?
Fonte de Recursos	De onde virão os recursos para realizar a despesa?
Identificador de Doação e de Operação de Crédito (IDOC)	A que operação de crédito ou doação os recursos se relacionam?
Identificador de Resultado Primário	Qual o efeito da despesa sobre o Resultado Primário da União?
Dotação	Qual o montante alocado?

Fonte: MTO (2017, p.33).

Vimos, nas figuras 6 e 7, como é estruturado o orçamento de despesa em sua forma conceitual. Na figura 8, apresentamos a estrutura conceitual demonstrada de forma prática ou, como é um código estruturado, com o exemplo de um programa de trabalho da UFSM.

Figura: 6- Código exemplo da estrutura completa de programação

Quali	CÓDIGO COMPLETO *		2	24	1	36	208	828	04	999	10	4.4.90.5		
			10	6	7	2	4	0	2	3	9	0	0	1
Quali	Esfera: Orçamento Fiscal		10											
		Órgão: Ministério da Educação	2		6									
Quali	Classificação Institucional	Unidade Orçamentária: Universidade Federal de Santa Maria	24		7									
		Função: Educação	1		2									
Quali	Classificação Institucional	Subfunção: Ensino Superior	36		4									
		Programa: Educa ção de qualidade para todos	208		0									

		Ação: Reestruturação e expansão de Instituições Federais de Ensino Superior	828 2
		Subtítulo: Rio Grande Do Sul	43
Quali	IDOC: Outros recursos		999 9
Quant i	IDUSO: Recursos não destinados à contrapartida		0
Quant i	Fonte de Recursos: Recursos do Tesouro - Exercício Corrente (1) Recursos Ordinários (00)		10 0
Quant i	Natureza da Despesa: Categoria Econômica: Despesas de Capital (4); Grupo de Natureza: Investimentos (4); Modalidade de Aplicação: Aplicação Direta (90)		4.4.90.5 1
Quant i	Identificador de Resultado Primário: Primária Discricionária		2

Fonte: MTO, 2017. \*Código como seria visualizado no SIAFI – Adaptado pelo autor.

Entendemos ser de fundamental importância o que foi apresentado até agora, pois a técnica orçamentária está fundada numa legislação própria que vai muito além do dia a dia, que se pratica e se aplica na execução orçamentária por boa parte dos gestores, assim como de não gestores que utilizam o orçamento. Todavia é de suma importância que os gestores ao menos conheçam a LDO, uma vez que esta é a legislação que impõe os limites do que se pode e do que não se pode fazer para o exercício em que a lei foi editada.

Relativo às informações quantitativas, um item importante, e talvez a codificação mais conhecida e utilizada, seja a natureza da despesa, pois a grande maioria dos servidores que utiliza o módulo orçamentário do SIE preocupa-se basicamente com esta classificação. Então, passamos a apresentar o que representa o grupo natureza de despesa.

Conforme o Manual Técnico de Orçamento e a Lei Nº 4.320/64, em seus artigos 12 e 13, assim são definidos os grupos natureza da despesa:

Na base de dados do sistema de orçamento, o campo que se refere à natureza da despesa contém um código composto por oito algarismos, sendo que o 1º dígito representa a categoria econômica, o 2º o grupo de natureza da despesa, o 3º e o 4º dígitos representam a modalidade de aplicação, o 5º e o 6º o elemento de despesa e o 7º e o 8º dígitos representam o desdobramento facultativo do elemento de despesa (subelemento). (MTO, 2017, p. 56).

Um exemplo de código da natureza da despesa é: 3.3.90.30.00. Este código representa a despesa com material de consumo, em que cada dígito, partindo do primeiro aos dois últimos, expressa um detalhamento maior, ou seja, o primeiro dígito representa o nível mais sintético e os dois últimos o mais analítico, como expresso a seguir:

- 1º dígito “3” – representa categoria econômica, que pode ser:
  - Despesa Corrente (dígito três) - as que não contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital.
  - Despesa de Capital (dígito quatro) - as que contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital.
- 2º dígito “3” – representa o grupo de natureza da despesa (GND), é um agregador de elemento de despesa com as mesmas características quanto ao objeto de gasto, conforme discriminado a seguir:

Figura 7: Grupo de natureza da despesa.

Código	GND
1	Pessoal e Encargos Sociais
2	Juros e Encargos da Dívida
3	Outras Despesas Correntes
4	Investimentos
5	Inversões financeiras
6	Amortização da Dívida

Fonte: MTO 2017, p. 58

No exemplo apresentado, em que o segundo dígito é “3”, este representa outras despesas correntes. As despesas de pessoal e os encargos sociais representam as despesas com a folha de pagamento; os Juros e os encargos da dívida são os juros da dívida e outros encargos; os investimentos são as despesas orçamentárias com softwares e com o planejamento e a execução de obras, inclusive com a aquisição de imóveis considerados necessários à realização destas, com a aquisição de instalações, equipamentos e material permanente; as inversões financeiras são as despesas orçamentárias com a aquisição de imóveis ou bens de capital já em utilização, aquisição de títulos representativos do capital de empresas ou entidades de qualquer espécie, já constituídas quando a operação não importe aumento do capital; e com a constituição ou aumento do capital de empresas, além de outras despesas classificáveis neste grupo; e, por fim, a amortização da dívida são despesas orçamentárias com o pagamento e/ou refinanciamento do principal e da atualização monetária ou cambial da dívida pública interna e externa, contratual ou mobiliária.

- “3º” e “4º” dígitos: no exemplo dado “90”, que significa aplicação direta, pela unidade orçamentária, dos créditos a ela alocados ou oriundos de descentralização de outras entidades integrantes ou não dos Orçamentos Fiscal ou da Seguridade

Social, no âmbito da mesma esfera de governo. Na UFSM, a modalidade de aplicação mais utilizada é a 90.

- “5º” e “6º” dígitos: no exemplo dado “30”, refere-se aos materiais de consumo, lápis, papel, água, entre outros.

Neste caso, citaremos o exemplo dos mais comumente utilizados, na UFSM, que são, além do exemplo dado, os seguintes:

- 33 - Passagens e Despesas com Locomoção;
- 36 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física;
- 37 - Locação de Mão de Obra;
- 39 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica;
- 51 - Obras e Instalações e
- 52 - Equipamentos e Material Permanente.

Como vimos, na figura “Código exemplo da estrutura completa de programação” está demonstrado um código de como aparece no SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira), ou seja, conforme está estruturado no sistema. Sendo assim, passaremos a analisar, no próximo capítulo, os sistemas mais utilizados, quando tratamos de execução orçamentária.

### **3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO UTILIZADOS NA EXECUÇÃO**

Neste capítulo, abordaremos os sistemas mais utilizados no que se refere à execução orçamentária. Inicialmente, faremos uma breve descrição do SIAFI, do SCDP (Sistema de concessão de diárias e passagens) e, depois, um detalhamento do SIE.

#### ***3.1 SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA – SIAFI***

O Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) consiste no principal instrumento utilizado para registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do Governo Federal. Como sistema, é apresentado em todos seus detalhes no Manual do SIAFI (MSIAFI), que vai desde o histórico da sua criação, perpassando pelas explicações de como utilizar o manual, até a apresentação de todos os seus subsistemas, que são um total de vinte e seis. Ressaltamos que alguns subsistemas são utilizados conforme a hierarquia funcional, ou seja, temos os executores, que são aqueles usuários responsáveis pelas informações de entrada de dados e os gestores, que são responsáveis pela confirmação daqueles dados no sistema, ou seja, que validam ou não os dados anteriormente digitados. Existe uma segregação de funções que é bem determinada, conforme a hierarquia dos usuários do sistema. A título de exemplo, no MEC, alguns servidores conseguem emitir relatórios de todas as universidades, que pertencem a sua estrutura hierárquica, sabendo quanto cada uma delas executou de orçamento, quanto cada uma delas pagou e o quanto tem a pagar. Dessa forma, o MEC consegue apurar o quanto deve repassar de financeiro a cada universidade para semana seguinte.

Este sistema foi se aperfeiçoando ao longo dos anos. Antes de ser implantado, o governo federal tinha vários problemas para consolidação das contas públicas, pois tudo era feito de forma manual, e era extremamente difícil a consolidação das contas públicas. Surgiu, então, a necessidade de criar um sistema que integrasse tais informações, o que se começou a desenvolver a partir de 1986.

O SIAFI, como sistema computacional, foi implantado em 1987, tornando-se, desde então, em importante instrumento para o acompanhamento e controle da execução

orçamentária, financeira e contábil do Governo Federal, se configurando, atualmente, no maior e mais abrangente instrumento de administração das finanças públicas, dentre os seus congêneres conhecidos no mundo.

A performance do SIAFI tem despertado a atenção e o interesse de organismos internacionais e de vários países da Europa e América Latina, que tem enviado, frequentemente, suas delegações à Secretaria do Tesouro Nacional - STN, com o objetivo de conhecer a tecnologia utilizada e absorver a experiência adquirida, visando a implantação de sistema similar nos seus países de origem.

3 - ANTECEDENTES - até o exercício de 1986, o Governo Federal enfrentava uma série de problemas de natureza administrativa que impedia a adequada gestão dos recursos públicos e dificultava a preparação do orçamento unificado, que passaria a vigorar em 1987. Dentre os inúmeros problemas, enumeramos a seguir, alguns dos mais relevantes:

3.1 - emprego de métodos inadequados de trabalho, sendo que, na maioria dos casos, os controles de disponibilidades orçamentárias e financeiras eram exercidos a partir de registros manuais;

3.2 - utilização da contabilidade como simples instrumento de registros formais, pela dificuldade de acesso às modernas técnicas de administração financeira;

3.3 - defasagem de, pelo menos 45 dias entre o encerramento do mês e o levantamento das demonstrações Orçamentárias, Financeiras e Patrimoniais, inviabilizando o uso das informações com fins gerenciais;

3.4 - incompatibilidade dos dados em decorrência da diversidade de fontes de informações, comprometendo o processo de tomada de decisões;

3.5 - falta de integração dos sistemas de informações; e

3.6 - existência de inúmeras conta-correntes bancárias, no âmbito do Governo Federal, criando estoque ocioso de moeda e dificultando a administração de caixa. (MSIAFI, módulo, 020100).

Os primeiros passos para criação do SIAFI foram dados através do decreto 92.452, de março de 1986, que reestruturou o Ministério da Fazenda, criando a STN (Secretaria do Tesouro Nacional). A partir de então este passa a ser a unidade central e agregadora de todo o sistema de controle contábil da União. Conforme artigos 11 e 12 do referido decreto, ficou assim estabelecido o cronograma geral:

Art. 11 - Até 30 de setembro de 1986, o Ministro da Fazenda proporá ao Presidente da República a reestruturação dos Sistemas de Programação Financeira, Administração Financeira, Contabilidade e Auditoria, bem como a atualização da respectiva legislação básica, objetivando maior racionalidade, eficácia e economicidade.

Parágrafo único. A unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, para a execução da programação financeira de desembolso (Decreto-lei nº 200/67, artigo 92), será concluída até 2 de janeiro de 1987.

Art. 12 - Fica o Ministério da Fazenda, por intermédio da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), autorizado a contratar ou ajustar a execução, o desenvolvimento e a manutenção de serviços de computação eletrônica, visando a modernização e a integração dos Sistemas de Programação Financeira, de Execução Orçamentária e de Controle Interno do Poder Executivo, nos órgãos centrais, setoriais e seccionais.

Depois disso, começaram os estudos e os investimentos para criação de um sistema computacional que permitisse a unificação e a consolidação das contas nacionais. A UFSM, como parte deste sistema, começou, em 1989, a utilizar o SIAFI de forma parcial e muito precária, pois a transmissão de dados era feita por linha telefônica, o que dificultava bastante, devido à lentidão deste tipo de comunicação. Somente com a edição do decreto nº 347, de novembro de 1991, é que foi implantado um cronograma de obrigatoriedade de utilização do SIAFI, que se efetivou em janeiro de 1993. Porém, neste, as informações ainda eram posteriores aos fatos, eram informados dados orçamentários e financeiros, ou seja, eram digitados dados de fatos que já haviam sido concretizados, o que já era um avanço em termos de consolidação em nível de União, visto que estes dados poderiam ser aferidos através de auditorias posteriores. Desde então, o SIAFI vem evoluindo de tal forma que, hoje em dia, as informações são em tempo real.

No subcapítulo em que trataremos do SIE, poderemos observar que as estruturas dos dois sistemas se parecem, inclusive, quanto às funcionalidades, ou melhor, as aplicações são bastante semelhantes. Isso é explicável e de fácil entendimento, já que os dados do SIE serão utilizados no SIAFI, principalmente no que tange à execução de despesas, visto que, em se tratando da receita orçamentária, aquela oriunda de recursos próprios, já é contabilizada automaticamente via Banco do Brasil, cujos dados de arrecadação são exportados e contabilizados automaticamente no SIAFI. Outro dado que é transferido para o SIAFI são as informações relativas à concessão de diárias e de passagens, uma vez que estas autorizações são efetuadas pelo SCDP (Sistema de Concessão de Diárias e Passagens), que passaremos a explorar a seguir.

### *3.2 SISTEMA DE CONCESSÃO DE DIARIAS E PASSAGENS – SCDP*

O SCDP foi concebido para registrar todos os afastamentos dos servidores que recebiam diárias e passagens com recursos públicos. A obrigatoriedade de utilização desse sistema foi efetivada pelo decreto nº 6.258 de 19/11/07, que alterou o decreto nº 5.592 de 2006, incluindo o art. 12-A:

Art. 12-A. O Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão é de utilização obrigatória pelos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único: Todos os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão estar adaptados ao disposto no **caput** até 31 de dezembro de 2008.

Anteriormente, o controle de diárias e de passagens era precário e muito trabalhoso, e somente era conhecido mensalmente quem recebia diárias e passagens através do boletim interno de pessoal de publicação mensal. Para concessão das diárias e passagens, era necessário o preenchimento de várias vias pelo solicitante, descrevendo o trajeto onde se daria o deslocamento, assim como o tipo de transporte e os percursos a serem percorridos. Este formulário primeiramente era assinado pelo chefe imediato, depois pelo diretor da unidade e, por fim, autorizado pelo ordenador de despesa (que originalmente é o dirigente Máximo da instituição). Contudo este pode delegar a competência para um Pró-Reitor, no caso da UFSM), após estas assinaturas, era autorizada a abertura de um processo administrativo, que depois era enviado para unidade competente, a fim de que se emitisse o pagamento das diárias e para outra unidade, a fim de emitir as passagens rodoviárias e/ou aéreas. Este processo ficava arquivado na unidade responsável pelo pagamento. Quando houvesse outra diária a ser paga ao mesmo servidor, tinha-se que conferir, nos processos antigos, se havia alguma pendência de prestação de contas. Caso houvesse, era necessário entrar em contato com o servidor para que este prestasse contas do processo anterior, para que então fosse liberado o valor das novas diárias.

Com a implantação do SCDP, estes passos passaram a ser efetuados via sistema, informando o dia de saída e de retorno, assim como se houvesse utilização de passagens aéreas já era enviada, através do próprio sistema, a solicitação dessas passagens. A solicitação de diárias e de passagens era preenchida na unidade de origem e, após, era tramitada via sistema para o diretor da unidade que, autorizada, seguia para autorização do ordenador de despesa, tudo via sistema. Tão logo autorizada pelo ordenador de despesa, automaticamente estava pronta para o pagamento, que acontece no setor de contabilidade, que automaticamente contabiliza no SIAFI. Outra vantagem que trouxe este sistema é o controle da prestação de contas, pois, se uma diária chegasse ao ordenador de despesa e o beneficiário tivesse com pendências em prestação de contas anteriores, vinha um aviso no sistema indicando esta

situação, possibilitando, dessa maneira, que o ordenador da despesa não autorizasse aquela concessão em função de pendências existentes.

### *3.3 SIE – SISTEMA DE INFORMAÇÕES EDUCACIONAIS*

O SIE é um sistema integrado que abrange várias áreas e cada uma delas contempla diversos módulos. Possui um sistema de Workflow associado à Gestão de Documentos, o que possibilita a automação dos processos de trabalho na instituição.

O SIE é largamente utilizado em toda a universidade e operações fundamentais dependem do seu uso. Por isso, a manutenção e a disponibilidade do sistema são essenciais para a instituição.

Atualmente, o SIE contempla mais de 900 aplicações e 1500 relatórios, também, possui 35 portais na web.

Falamos inicialmente do SIE, agora passamos a apresentar quais as aplicações disponíveis aos usuários das diversas áreas administrativas que abrangem praticamente todas as atividades administrativas e de gestão, que são necessárias para gerir, com maior eficiência, as áreas de gestão da universidade e suas demais unidades de ensino, assim como as subunidades.

Cada um das aplicações abaixo é destinada a uma das diversas áreas de gestão universitária. Passamos a discorrer brevemente sobre elas, para que tenhamos uma ideia melhor do funcionamento do sistema.

- **Sistema Acadêmico:** este módulo abrange todas as operações referentes ao aluno, desde a confirmação de matrícula, até a matrícula propriamente dita, o histórico do aluno, assim como toda sua vida acadêmica, nos diferentes níveis de ensino.
- **Administração Orçamentária e Financeira:** esta aplicação abrange toda parte relativa à questão orçamentária, como: o lançamento do orçamento para as unidades, os cadastros orçamentários (unidade gestora, elemento de despesa, fonte de recursos, programa de trabalho dentre outros), as funcionalidades de transferência de recursos entre unidades e subunidades, a mudança de natureza de despesa (solicitar a

transferência do elemento consumo para pessoa física) e a emissão de empenhos no sistema, para que, após, sejam emitidos no SIAFI.

- Central de atendimento: aplicação específica, referente aos dados da ouvidoria da UFSM.
- Recursos Humanos: refere-se à parte específica da área de gestão de pessoal, como o cadastro dos servidores, os dados de pagamentos, as progressões funcionais, a folha de pagamento, a saúde ocupacional (específica ao atendimento de servidores, avaliações físicas, acompanhamento de atestados de saúde, agendamentos de consultas).
- Serviços Gerais: nesta aplicação encontra-se o controle do espaço físico (bens imóveis), o controle patrimonial (bens móveis), o controle de frota, os controles relativos aos bens de consumo, as licitações e as compras (desde a solicitação de compra do usuário até a homologação da licitação).
- Protocolo: basicamente esta aplicação refere-se à abertura, à tramitação e ao acompanhamento de processos, que podem ser feitos pelo interessado, visando saber como anda o fluxo do mesmo.
- PDI/Plano de Gestão: aplicação referente ao plano de desenvolvimento institucional e ao plano de gestão.
- Cadastro de Documentos: esta aplicação refere-se ao controle de documentos do próprio sistema, a título de ilustração o empenho é um documento do sistema, cujos parâmetros e configurações são feitos nesta aplicação.
- SGCA: esta aplicação é referente aos parâmetros internos do sistema, como: cadastro de usuários, cadastro de novas aplicações, novos relatórios, permissão para uso de aplicações a novos usuários, enfim parâmetros relativos ao funcionamento das aplicações e das aplicações para usuários.
- Planilha de Cálculo: relativa também ao uso interno do sistema. Nela são criadas planilhas de folha de pagamento, de progressão docente, de progressão técnico-administrativa, dentre outras atividades relacionadas à gestão propriamente dita.

- Aplicação de Domínio Público: esta aplicação tem somente uma funcionalidade que é visualizar relatórios. O usuário pode emitir um relatório e salvá-lo para, posteriormente, abri-lo sem ter que emitir um novo relatório.
- Controle Clínico Hospitalar – HUSM: trata única e exclusivamente da gestão do hospital universitário, como: controle de internações, vacinas, agendamentos, exames laboratoriais, serviço de hemoterapia.
- Biblioteca: abrange a aplicação de controle das bibliotecas central e setoriais (unidades de ensino), manutenção de empréstimos e controle do acervo bibliográfico.
- Informações Gerenciais: relativa à manutenção de informações referentes ao número de alunos nas diversas modalidades, número e lotação de servidores.
- Ponto Eletrônico: aplicação específica para o controle de ponto dos servidores técnico-administrativos.
- Concursos: aplicação utilizada para controle de concursos, tanto docentes quanto técnicos, também para a realização de ingressos de alunos por concurso nos colégios e para o vestibular.
- Procuradoria Jurídica: refere-se ao controle de processos judiciais, sejam eles de natureza trabalhista ou não.
- Hospital Veterinário: módulo específico para controle da gestão do hospital veterinário, aos moldes da aplicação do hospital universitário, cada um com as suas especificidades.
- Indicadores: planilhas onde constam dados atuais e históricos, de servidores, de estudantes, de diplomados, de ingressantes, bem como o acervo bibliográfico, além de outros indicadores relativos a alunos, servidores e cursos.
- Sistema de Questionários: esta aplicação destina-se à formulação de questionários, sejam eles específicos para determinados grupos que se queira pesquisar, sejam eles para todos os usuários, como é o caso da autoavaliação institucional.
- Mobile: são configurações internas do sistema.
- From Builder: para criar formulários novos, novas telas e alterações de telas já existentes.

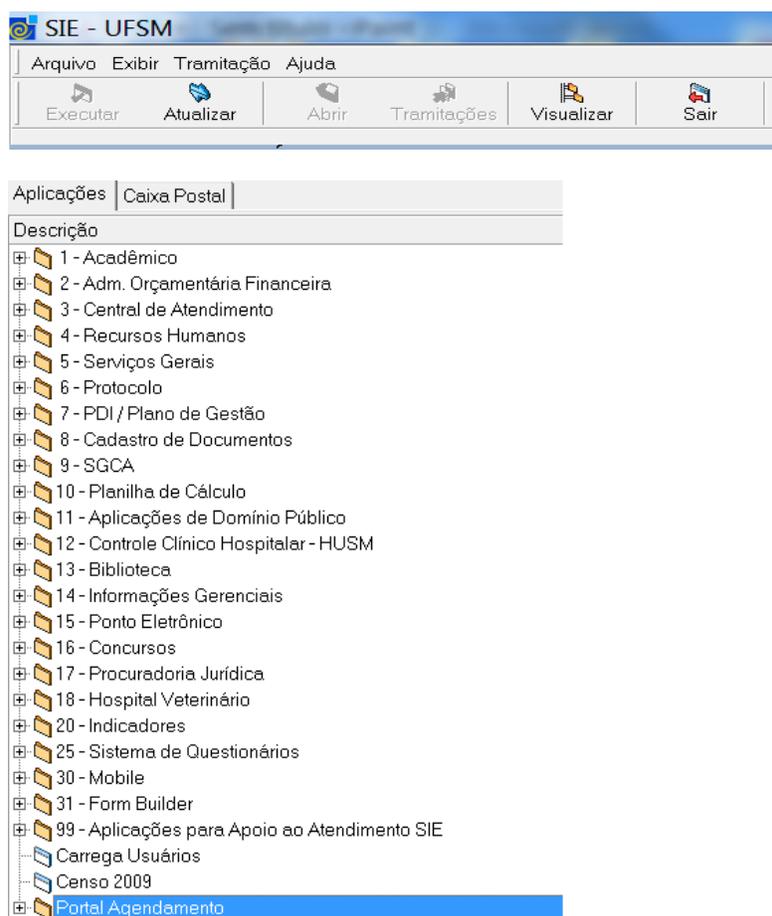
- Aplicações para Apoio ao Atendimento SIE
- Portal de Agendamentos.

Das aplicações apresentadas anteriormente, apresentaremos, com maior detalhe, a relativa ao SIE, a qual é relevante para este estudo, que é o módulo orçamentário. Contudo, antes, ilustramos como é a tela inicial do SIE, com todas as funcionalidades que descrevemos anteriormente. Como podemos ver na figura a seguir, além das aplicações, nos são apresentadas duas abas: “Aplicações” e Caixa Postal”. A primeira já foi descrita anteriormente; a segunda, denominada funcionalidade caixa postal, é utilizada para tramitação de documentos criados no sistema, como exemplo o empenho, que pode ser configurado no sistema para seguir diversos tramites, conforme orientações do gestor, assim sendo:

1. a subunidade gera um documento, empenho, e tramita para a gestora, no caso, o centro de ensino;
2. este, por sua vez, aprovado o gasto, tramita para o departamento de contabilidade e finanças;
3. o DCF analisa o empenho, verificando a correção dos dados, a validade da licitação e outros aspectos formais da licitação;
4. após esta análise, o empenho vai para o setor que gerará o empenho no SIAFI, e confirma a despesa.

Em todas essas fases, no documento gerado, fica identificado em que fase está o documento, que são respectivamente: gerado, enviado ao DCF, em análise e emitido no SIAFI. Dessa forma, o usuário consegue identificar como está o andamento do empenho. Resumindo a operação, a subunidade gera o documento inicial, tramita e, quando gerado o documento, tem um opção no próprio documento que é de tramitar para o passo seguinte, e assim sucessivamente.

Figura 8: Tela inicial do SIE



Fonte: SIE/UFSM

Figura 9: Relatório módulo orçamentário SIE

2.1.5.3 - Relatórios operacionais
2.1.5.3.01 - Quadro de Receita
2.1.5.3.02 - Quadro de Despesa
<b>2.1.5.3.03 - Metas Cadastradas</b>
2.1.5.3.04 - Distribuição Receita
2.1.5.3.05 - Orçamento de Receita
2.1.5.3.06 - Orçamento de Despesa
2.1.5.3.07 - Resumo dos Quadros de Despesa
2.1.5.3.08 - Orçamento de Despesa por UGR
2.1.5.3.09 - Orçamento de Despesa de uma UGR
2.1.5.3.10 - Orçamento de Despesa de uma UGR com UGR's Vinculadas
2.1.5.3.11 - Orçamento Despesa por Programa Trabalho
2.1.5.3.12 - Resumo das Reclassificações de Despesa
2.1.5.3.13 - Transferência de Recursos
2.1.5.3.14 - Cadastro de Ações
2.1.5.3.15 - Orçamento de Despesa - Recursos Próprios
2.1.5.3.16 - Orçamento de Despesa por Fontes de Recursos
2.1.5.3.17 - Quadro de Despesa por Gestão
2.1.5.3.18 - Orçamento de Despesa Ugr por Duodecimo
2.1.5.3.19 - Gasto de uma Ugr por Fonte
2.1.5.3.20 - Gastos de uma Ugr por Natureza de Despesa
2.1.5.3.21 - Relação Previsão e Execução
2.1.5.3.22 - Orçamento de Despesa - Anexo Resolução 01
2.1.5.3.23 - Orçamento de Despesa - Resumo por Unidade
2.1.5.3.24 - Resumo do Plurianual - Previsão de Despesa
2.1.5.3.25 - Resumo do Plurianual - Previsão de Receita
2.1.5.3.26 - Cruzamento Entre o Plurianual e o Orçamento Anual - Despesa
2.1.5.3.27 - Cruzamento Entre o Plurianual e o Orçamento Anual - Receita
2.1.5.3.28 - Plano Plurianual
2.1.5.3.29 - Histórico de Liberação de Recurso
2.1.5.3.30 - Orçamento De Despesa Anual
2.1.5.3.31 - Ações de um Planejamento por Período
2.1.5.3.32 - Histórico Liberação de Recursos Gestora
2.1.5.3.33 - Orçamento de Despesa de uma UGR com UGR's Vinculada - Progr. Compl
2.1.5.3.34 - Orçamento de Despesa de Uma UGR - Programa De Trabalho Completo
2.1.5.3.35 - Orçamento de Despesa por Gestora, Proj/Ativ e Class. Despesa
2.1.5.3.36 - Transferência de Recursos por Período
2.1.5.3.37 - Orçamento de Despesa de uma UGR (Reclassificado / Transferido)
2.1.5.3.38 - Transferência de Recursos por Unidade e Período
2.1.5.3.38 - Transferência de Recursos por Unidade e Período (cópia)
2.1.5.3.39 - Orçamento Despesa por Programa Trabalho e Gestora
2.1.5.3.40 - Transferência de Recursos com Conta Corrente
2.1.5.3.41 - Reclassificação de Despesa

Fonte: Autor com base na tela parcial de relatórios SIE

## **4 METODOLOGIA**

### *4.1 OBJETIVOS*

A seguir apresentamos os objetivos da pesquisa. O objetivo geral, decorrente da questão de pesquisa, sendo esta desdobrada e delimitada nos objetivos específicos.

#### 4.1.1 Objetivo geral

Analisar em que medida os processos decisórios dos gestores públicos são influenciados pelos indicadores da avaliação externa, com vistas à proposição de novos processos de gestão orçamentária compartilhada.

#### 4.1.2 Objetivos específicos

- Identificar o modelo de Distribuição de Recursos utilizado pelo Centro de Educação da UFSM para os cursos e departamentos;
- (Re)conhecer o processo de gestão de recursos nos cursos e departamentos;
- Verificar a utilização pelos cursos e departamentos do módulo orçamento do SIE;
- Propor um modelo de gestão orçamentária compartilhada a partir dos resultados avaliativos das subunidades do Centro de Educação.

### *4.2 DESENHO DO ESTUDO*

Toda pesquisa científica necessita definir seu objeto de estudo e, conseqüentemente, sua abordagem metodológica. Como está explicitada na introdução, a temática de pesquisa “flexibilização orçamentária por parte da administração do Centro aos gestores de cursos e departamentos em função dos processos de avaliação externa” decorre de uma trajetória profissional, culminando com uma nova perspectiva no Mestrado Profissional e com a

demanda de novos caminhos a entender, a compreender e a investigar, sobretudo a avaliação externa. Buscamos com este conhecimento a proposta de um novo modelo de distribuição de recursos orçamentários, com o intuito de contribuir com a consolidação dos conceitos obtidos ou, ainda, para elevar o conceito obtido na avaliação.

Nessa prospecção, propomos uma pesquisa do tipo estudo de caso com triangulação de dados a partir de uma abordagem qualiquantitativa, ou seja, analisando qualitativamente os dados descritivos de caráter quantitativo. Hammond (2001) já apontava que os casos para estudo devem ser construídos mediante informações qualitativas e quantitativas a respeito de um determinado tema. Corroborando, Yin (2015) salienta que o estudo de caso não deve ser considerado exclusivamente qualitativo, ele pode envolver também características quantitativas. A junção de outras técnicas pode beneficiar a pesquisa. Na mesma linha, Günther (2006) discute a relação entre o qualitativo e o quantitativo, questionando se é esta a questão mais importante para o desenho de uma pesquisa.

O estudo de caso requer disciplina e atenção. Yin (2015) destaca esse tipo de estudo como método adequado a questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, nas quais o pesquisador tenha pouco controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais. O autor enfatiza ainda que os estudos de caso vão além de uma estratégia meramente explanatória, reforçando a existência de estudos de caso exploratórios, descritivos ou explanatórios. Nesse plano de pesquisa, acreditamos na pertinência do estudo de caso descritivo.

Vejamos como é importante que os dados possam ir se ajustando durante o processo investigativo, como efetivamente funciona, ou seja, como é o processo de distribuição de recursos, se é conforme a necessidade ou é previamente distribuído. Sabemos que os recursos foram alocados nas diferentes unidades, como vimos anteriormente na Tabela 3, contudo não podemos inferir como isso foi feito, portanto é necessário que conheçamos o funcionamento, o que buscaremos durante a pesquisa.

Como ressalta Poupart et al (2010, p.134):

A construção do objeto de pesquisa na pesquisa qualitativa é, muito frequentemente, considerada como um dos critérios básicos de sua originalidade, não pelo fato de que a pesquisa qualitativa proceda de modo radicalmente diferente do das demais outras metodologias de pesquisa, mas sim, porque a ênfase recai sobre aspectos que lhe são

particulares. Assim, o objeto da pesquisa qualitativa se constrói progressivamente, em ligação com o campo, a partir da interação dos dados coletados com a análise que deles é extraída, e não somente à luz da literatura sobre o assunto [...].

Os aspectos supracitados também se encontram presentes em Yin (2015), ao referir-se à busca sistemática de informações do estudo de caso em, pelo menos, seis fontes de evidências, com vários procedimentos quantitativos e qualitativos que podem ser incorporados ao produto final da pesquisa:

- documentação
- registros em arquivos;
- questionário;
- observações diretas;
- observações participantes e
- artefatos físicos.

O mesmo autor indica três princípios para a busca dos dados:

- múltiplas fontes de evidências;
- criação de uma base de dados do estudo de caso e
- a manutenção e o encadeamento de evidências, tornando o estudo de caso apropriado ou inapropriado.

Nessa direção, delineamos os procedimentos e o instrumento de busca de dados no subcapítulo a seguir (3.3). Acreditamos que, durante a execução do estudo de caso, reunindo as informações adequadas, vamos ter uma visão mais clara e ampla de como funciona atualmente o Centro de Educação, no que tange à distribuição de recursos. Entrevistando os gestores, poderemos saber como o modelo utilizado é considerado por eles, se suficiente ou insuficiente, analisando as respectivas justificativas, apontando, a partir da visão desses gestores públicos, as demandas reguladoras do processo.

### *4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS*

Levando em conta os três princípios para a busca dos dados, apontados por Yin (2015), escolhemos os *vários procedimentos quantitativos e qualitativos* que planejamos incorporar, gerando o produto final da pesquisa. Consoante, traremos a *estratégia de triangulação dos dados* e como consideraremos tudo isso na concepção do modelo de gestão orçamentária compartilhada.

#### 4.3.1 A apropriação e uso da ferramenta 5W2H

O estudo de caso ora proposto, referente ao estudo do modelo atual de gestão orçamentária do Centro de Educação da UFSM, buscará as informações mais precisas que descrevem essa realidade para, partindo daí, prospectar um novo modelo de gestão orçamentária compartilhada. Destarte a nossa ousadia, lembramos que este estudo subsidia a nossa dissertação de mestrado em um curso profissional e, portanto, possui com aplicabilidade imediata em nosso contexto laboral.

Desse modo, a primeira estratégia em busca das informações consiste na apropriação da ferramenta 5W2H, utilizada para a elaboração de planos de ação<sup>6</sup> da Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN, da UFSM. Simples, objetiva e orientada à ação, esta ferramenta tem sido muito utilizada em gestão de projetos, análise de negócios, elaboração de planos de negócio, planejamento estratégico e outras disciplinas de gestão. Sendo assim, a ideia é compreendermos como se dá o processo de planejamento implícito no modelo de gestão orçamentária vigente.

A ferramenta 5W2H é um instrumento utilizado pela UFSM em seu planejamento, sendo citada pelo fato de que todos os processos de gestão e de ferramentas de gestão têm como base a utilização dessa metodologia, mesmo o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, a auto-avaliação institucional, entre outros. A 5W2H é uma ferramenta semelhante a um *check list*, ou seja, é uma lista de verificação com atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos gestores dos processos.

Funciona inicialmente como um mapeamento destas atividades, estabelecendo o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os

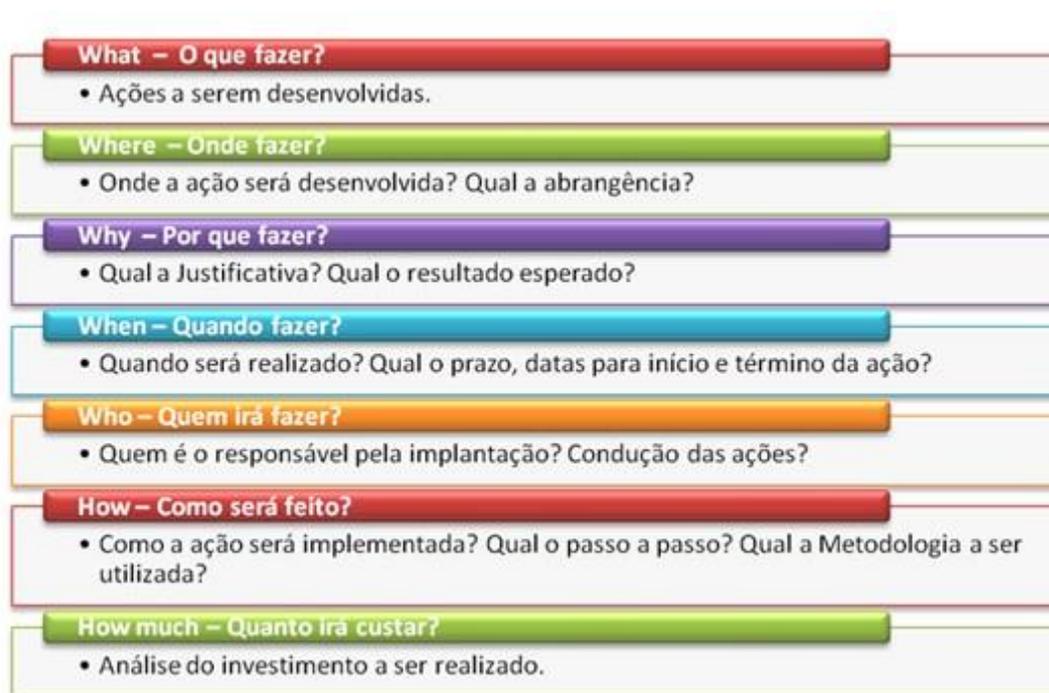
---

<sup>6</sup> Explicação disponível em: < <http://w3.ufsm.br/proplan/index.php/conceito-coplad#implementação-da-gestão-por-processos>>.

motivos pelos quais esta atividade deve ser feita. Em um segundo momento, deverá figurar, em uma tabela, como será feita a atividade e quanto custará financeiramente.

É fácil de ser implementada, com grande vantagem na organização das atividades de gestão, baseando-se na elaboração de um questionário formado por sete perguntas, as quais reproduzimos na figura 3, a seguir.

Figura 10 - Questionário 5W2H



Fonte: UFSM/PROPLAN, disponível em <<http://w3.ufsm.br/proplan/index.php/conceito-coplad-implantação-da-gestão-por-processo>>, acesso em 13/08/2016.

Quanto ao primórdio mais pertinente desta Ferramenta, está a utilização da 5W1H, diferenciada da ferramenta 5W2H pelo acréscimo da pergunta How Much (Quanto? Orçamento), refere-se à aplicação, na década 80, por *Joseph Moses Juran*<sup>7</sup>, professor da New York University. Conta-se que Juran baseou-se nos versos de “I keep six honest serving-men”,

<sup>7</sup> Joseph Moses Juran é um autor reconhecido na área da Administração, sendo um dos precursores da gestão da qualidade. De origem judia, nasceu em 1904, em Braila, Romênia, tendo imigrado para Minnesota, EUA, em 1912, vindo a falecer em Rye, EUA, em 2008.

do professor Rudyard Kipling, ganhador do Nobel de Literatura em 1907. Ele declarou: “Eu tenho 6 honestos amigos, que me informam tudo que convém. São eles: o que, porque, quem, quando, onde e como”. A evolução das estratégias de gestão tratou de trazer a necessidade da sexta questão, supracitada, How Much (Quanto? Orçamento).

O livro da BPM, *Business Process Management*, denominado BPM CBOOK v 3.0, versão em português, recomenda: “Qualquer medição de desempenho deve começar com a identificação de *o quê* vai ser medido, o *porquê* de ser medido e *qual valor* será usado para comparação” (p. 192) (Grifo no original).

Esta recomendação corrobora com a proposição da ferramenta 5W2H, instrumento para o levantamento de medições em forma de tabela, a serem realizadas nos processos, em que deverão ser considerados: os objetivos da medição, os itens a medir; os parâmetros de comparação; os locais ou pontos onde as medições serão realizadas; o que deve ser medido; como serão realizadas as medições e os responsáveis por elas.

Esta ferramenta não está longe dos preceitos de estudo de caso apresentados por Yin (2015. p. 31): “Outra maneira de pensar sobre o projeto de pesquisa é como um ‘mapa’ para sua pesquisa, tratando de, ao menos, quatro problemas: quais questões estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados”. Logo, percebemos uma relação entre a ferramenta 5W2H, utilizada pela UFSM, e o modo de pensar um projeto, apresentado por Yin, que, embora não sejam idênticos, têm certa similaridade.

#### 4.3.2 A análise documental

Como procedimento importante, neste estudo, buscamos e analisamos os dados documentais, pois através do conhecimento destes conteúdos conseguimos produzir um modelo para a distribuição de recursos orçamentários dentro da unidade estudada. As atas de reuniões de departamentos e cursos, ofícios, memorandos e ata do Conselho do Centro foram fontes de pesquisa para o presente estudo. De importância fundamental, a **análise documental** projeta-se, além das fontes já citadas, por meio de memorandos circulares, atas dos colegiados (cursos, departamentos e centro), ofícios de encaminhamento ou solicitações de recursos orçamentários, dentre outros.

Conforme Lankshear e Colin (2008, p.51), “[...] as questões e problema da pesquisa documental são do tipo que não solicita a criação de novos dados, mas o embasamento em textos oficiais já existentes, para *reconstruir* (alguns) de seus conteúdos como dados para novos estudos”.

Nesta mesma linha, Yin (2105) indica que as fontes de consulta devem ser variadas e salienta que nenhuma tem vantagem sobre a outra, pois são complementares. Portanto, um bom estudo de caso se baseia em múltiplas fontes. No caso das fontes documentais, estas podem advir de uma variedade de documentos:

- Cartas, memorandos, correspondência eletrônica e outros documentos pessoais, como diários, calendários e anotações;
- Agendas, anúncios e minutas reuniões, e outros relatórios escritos dos eventos;
- Documentos administrativos – como propostas, relatórios de progresso e ou registros internos (YIN, 2015. p.110).

Diante disso, foi necessária uma prévia seleção dos documentos considerados necessários para a compreensão do objeto de estudo, assemelhando-se, segundo Gil (1999, p.67), à pesquisa bibliográfica, diferenciando-se desta apenas quanto à natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica busca as contribuições dos diversos autores sobre determinado tema e a pesquisa documental, por sua vez, busca fontes documentais que não receberam ainda um tratamento analítico.

Para a análise documental, é necessário organizar e catalogar os documentos a partir da natureza das informações e, uma vez organizados, o próximo movimento será a análise documental, favorecendo a observação do processo de evolução de indivíduos, de grupos, de conceitos, de conhecimentos, de práticas, entre outros (CELLARD, 2008). O autor salienta que “muito frequentemente, ele permanece como o único testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente” (p. 295).

Com base em Guimarães (2009), optamos pela análise documental de conteúdo, demandando uma operação intelectual do pesquisador, com vistas a identificar e compreender o significado geral do documento e os elementos necessários ao processo de recuperação da informação. Este procedimento deu suporte às etapas de desenvolvimento e de elaboração do corpus da pesquisa, após a triangulação das informações.

### 4.3.3 Os questionários

Os questionários também são relevantes. A nossa intenção era organizá-los em tópicos guia, realizando-os com os gestores: a direção do centro, o núcleo de orçamento, os coordenadores de cursos, os chefes de departamentos e os membros da Comissão de Avaliação Interna do Centro de Educação. Os tópicos guia viriam do aprofundamento do estudo, dos dados bibliográficos e da análise documental. Contudo isto não foi possível de concretizar visto a pouca participação dos respondentes, ou mesmo a negativa explícita de não responder. O questionário possibilita buscar o que acontece na prática das subunidades, procurando entender o dinamismo do dia a dia, as facilidades ou as dificuldades em relação à obtenção de recursos para o desenvolvimento das atividades cotidianas. Pretendemos que fossem esclarecidas questões, conforme exposto na citação seguinte:

Pode-se definir questionário como técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc (GIL. 2008, p.120).

Nesse sentido, pretendíamos avaliar as situações existentes, da prática ao formal ou do formal à prática diária, obter informações que possam contribuir de forma prática e refletir em transformações, buscando verificar como se dá efetivamente a busca por recursos por parte das unidades, se é lhes dada autonomia, se os recursos orçamentários são distribuídos por algum critério pré-estabelecido e se o SIE é utilizado como ferramenta de gerenciamento de recursos por parte das subunidades. Por esta razão, reforçamos a importância da entrevista individual.

A análise destas informações será por meio da metodologia de Análise Textual Discursiva (ATD), que, na perspectiva de Moraes (2003):

Pode ser compreendida como um processo auto-organizado de construção de compreensão em que novos entendimentos emergem de uma sequência recursiva de três componentes: desconstrução dos textos do *corpus*, a *unitarização*; estabelecimento de relações entre os elementos unitários, a categorização; o captar do novo emergente em que a nova compreensão é comunicada e validada (MORAES, 2003, p. 192).

Após a realização dos questionários individuais, foram realizados os seguintes passos, seguindo os princípios da ATD:

*Primeira etapa* - desmontagem dos textos - desconstrução e unitarização do *corpus*, ou seja, a fragmentação do material obtido nas entrevistas, de modo a atingir unidades constituintes. Da desconstrução do *corpus* surgiriam as unidades de análise ou categorias, sendo que estas podem ser elencadas antecipadamente ou ser emergentes do trabalho de análise e interpretação.

*Segunda etapa* - a partir das relações de recorrência se dá o processo de categorização - sempre aberta ao levantamento de questões inusitadas. Aqui faríamos um movimento inverso ao da primeira etapa, estabelecendo relações, reunindo as informações semelhantes e gerando categorias.

*Terceira etapa* - captar o novo emergente, construindo o metatexto - o resultado final da análise textual discursiva. O *metatexto* consistiria em uma estrutura textual descritiva e interpretativa, com base no referido *corpus*, partindo de quadros de análise individual e, após a triangulação dos dados, agregando todas as informações obtidas, a fim de responder aos objetivos da pesquisa.

Na sequência, apresentaremos a estratégia de triangulação dos dados, o que nos permitirá convergir às informações obtidas, tanto as qualitativas quanto as quantitativas.

#### 4.3.4 A triangulação dos dados

Como já vimos anteriormente, o Centro de Educação foi agraciado com uma premiação relativa à transparência, ao demonstrar como são efetuados os gastos de todas suas subunidades, o que é de extrema importância. Contudo, somente a transparência não elide uma política de gestão de recursos, mas como é feita esta gestão, se existe uma metodologia de distribuição de recursos aprovada pelo Conselho do Centro que seja de caráter permanente ou, pelo menos, que seja anual, para que, dessa maneira, seja possível planejar o ano acadêmico com antecedência.

A análise documental contempla: a revisão das atas do conselho do centro, o gerenciamento do orçamento do centro, através do sistema SIE e a análise dos dados do portal da transparência do centro, relativa à proposta de distribuição do orçamento, aprovada no conselho, e à gestão de recursos orçamentários pelas subunidades, através do SIE. Na análise destes resultados, em suas várias dimensões, propusemos o que chamamos de uma matriz invertida de distribuição de recursos, ou seja, alavancar com mais recursos os cursos que tiveram uma avaliação mais baixa, dentro das dimensões objeto da avaliação externa.

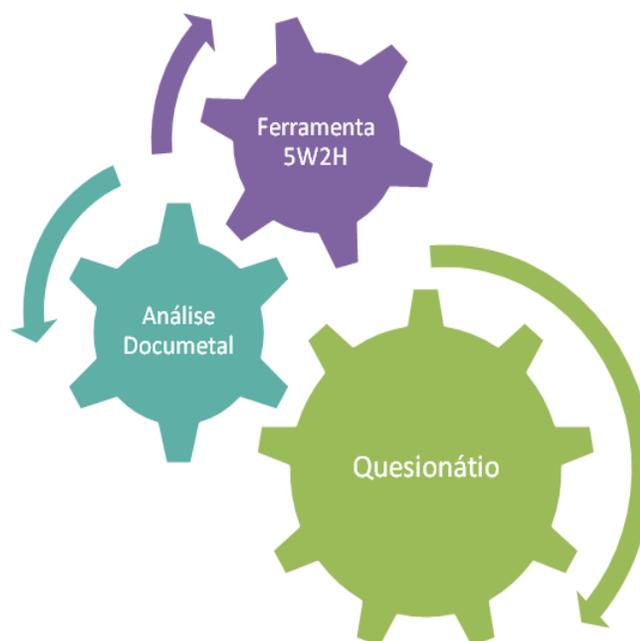
É importante ressaltar que este modelo configurou-se efetivamente com o levantamento dos documentos relativos à avaliação externa, dos documentos referentes à forma de distribuição de recursos que hoje é aplicada no centro, da forma como são solicitados os recursos e, também, de como estes são gerenciados e acompanhados pelas subunidades. Todo este sentido será tecido a partir da triangulação dos dados.

De acordo com Duarte (2009), o termo triangulação advém da navegação e da topografia, áreas em que a triangulação é um método para determinar uma posição e o alcance de um ponto referencial. Por exemplo, sendo referencial o ponto C, podemos encontrá-lo desde que tenhamos as informações suficientes entre as distâncias A e B que ajudem na localização. Os ângulos entre os pontos formam a figura de um triângulo.

A triangulação permite olhar para o mesmo fenômeno ou questão de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados, ou seja, com múltiplos olhares. As informações advindas dos diferentes ângulos podem ser usadas para corroborar, elaborar ou clarificar o problema de pesquisa. Permite também delimitar os vieses pessoais e metodológicos e aumentar a generalização de um estudo.

Na figura 11, a seguir, esboçamos a triangulação dos dados oriundos das três estratégias planejadas para a busca das informações.

Figura 11 - Triangulação dos dados



Fonte: autor.

Para Jensen e Jankowski (1993), existem quatro tipos de triangulação: de dados, de investigador, de teoria e de métodos. Para esta pesquisa, buscamos a triangulação de dados que trata das diferentes dimensões envolvidas de tempo, de espaço e de nível analítico, a partir dos quais buscamos as informações.

Ao pesquisar determinado caso, Lyra, Gomes e Jacovine (2009) recorrem ao estudo de caso, realizando entrevistas com os empregados, pesquisa documental, análise do jornal interno da empresa e mapeamento de informações sobre o contexto físico da empresa. O seu objetivo, quanto à técnica utilizada para coleta e tratamento dos dados, converge com este planejamento, pois tiveram como objetivo principal “o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, proporcionando conclusões mais convincentes e acuradas sobre um mesmo fenômeno” (LYRA et al., 2009, p. 45).

A triangulação, neste caso, facilitou o mapeamento simultâneo das realidades múltiplas, refratadas, para buscar, entre elas, os pontos de convergência que levam às informações desejadas para a (re)composição do todo.

Tabela 4 – Planejamento do processo de triangulação dos dados da pesquisa.

OBJETIVO ESPECÍFICO	PROCEDIMENTO	RESULTADO ESPERADO
Identificar o <b>Modelo de Distribuição de Recursos</b> utilizado pelo Centro de Educação da UFSM para os cursos e departamentos;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise documental</li> <li>Ferramenta 5W2H</li> </ul>	Identificação do modelo de distribuição de recursos em uso no CE.
(Re) Conhecer o <b>processo de gestão de recursos</b> nos cursos e departamentos;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas individuais</li> </ul>	Reconhecimento do processo de gestão de recursos das subunidades do CE.
Verificar a utilização pelos cursos e departamentos do <b>módulo orçamento do SIE</b> ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise documental</li> <li>Entrevistas individuais</li> </ul>	Verificação de como cada subunidade utiliza o módulo orçamentário do SIE.
Propor um <b>modelo de gestão orçamentária compartilhada</b> a partir dos resultados avaliativos das subunidades do Centro de Educação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Triangulação dos dados</li> </ul>	Prospecção do Modelo de Gestão Orçamentária Compartilhada.

Fonte: autor.

#### 4.3.5 Coleta Análise e Tratamento dos Dados

Diante do que foi proposto inicialmente, descrevemos a seguir como foi desenvolvido o presente trabalho nas suas diversas fases.

#### 4.3.6 Da Análise Documental

Dentre os documentos analisados, estão o Estatuto Geral e Regimento da UFSM, Resoluções que alteram o Regimento Geral da UFSM, o Regimento do Centro de Educação da UFSM, as atas do conselho do Centro de Educação, a página do Centro de Educação link transparência e os documentos digitais do SIE.

#### 4.4 CONTEXTO E SUJEITOS

O contexto investigativo é constituído pela Direção e pelas subunidades do Centro de Educação da UFSM que recebem verba de custeio no planejamento orçamentário. Observamos que a rubrica permanente não é rateada, destinando-se exclusivamente à direção de Centro.

Quadro 4 – As subunidades beneficiadas no planejamento orçamentário

AGRUPAMENTO	SIGLA	SUBUNIDADE
DIREÇÃO	-----	-----
SETORES	BIBLIOTECA	Biblioteca
	GAP	Gabinete de Projetos
	LAMEN	Laboratório de Metodologia do Ensino
	NIEPE	Núcleo Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão
DEPARTAMENTOS	ADE	Deptº Administração Escolar
	FUE	Deptº Fundamentos da Educação
	EDE	Deptº Educação Especial
	MEN	Deptº de Metodologia do Ensino
CURSOS DE GRADUAÇÃO	ED. ESP. DIU	Educação Especial Diurno
	ED. ESP. NOT	Educação Especial Noturno
	PED DIU	Pedagogia Diurno
	PED NOT	Pedagogia Noturno
	PEG	Programa de Form. de Prof. para a Educ. Profissional/Graduação
CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO	ESP GESTÃO	Especialização em Gestão Educacional
	PPGE	Programa de Pós-Graduação em Educação

Fonte: autor a partir do Planejamento Financeiro do CE, disponível em < <http://w3.ufsm.br/ce/index.php/transparencia>>, acesso em 13/08/2016.

Os participantes serão os seguintes gestores: os Chefes dos departamentos, os coordenadores dos cursos de graduação e os secretários dos respectivos departamentos e cursos, a Presidente da Comissão de Avaliação Interna do Centro de Educação e, também, o chefe do programa especial de graduação e a secretaria, totalizando 20 servidores da UFSM. Pretendemos entrevistar todos estes servidores, portanto, 100% da “população alvo”, de acordo com a visualização no quadro 4, a seguir, conquanto aceitem participar desta pesquisa, mediante Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE.

Quadro 5 – Sujeitos da pesquisa

<b>AGRUPAMENTO</b>	<b>SUBUNIDADE</b>	<b>AMOSTRAGEM ESPERADA</b>	<b>NÚMERO DE PESSOAS</b>
<b>DEPARTAMENTOS</b>	ADE	Chefe de Depto/Secretário(a)	02
	FUE	Chefe de Depto/Secretário(a)	02
	EDE	Chefe de Depto/Secretário(a)	02
	MEN	Chefe de Depto/Secretário(a)	02
<b>CURSOS DE GRADUAÇÃO</b>	ED. ESP. DIU	Coordenador/a / Secretário(a)	02
	ED. ESP. NOT	Coordenador/a / Secretário(a)	02
	PED DIU	Coordenador/a / Secretário(a)	02
	PED NOT	Coordenador/a / Secretário(a)	02
	PEG	Coordenador/a / Secretário(a)	02
<b>COMISSÃO DE AVALIAÇÃO INTERNA DO CE</b>	-----	Presidente / Secretário(a)	02
<b>TOTAL DE PARTICIPANTES</b>			<b>20</b>

Fonte: autor.

## **5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### *5.1 ANÁLISE DOS ESTATUTOS E REGIMENTOS*

Com objetivo de examinar os documentos que regem as atividades da universidade e de suas subunidades, necessitamos realizar uma busca nos atos regulatórios, a fim de verificar, principalmente, se havia algum óbice, para que alguma unidade universitária (assim designados estatutariamente os centros de ensino) pudesse gerir os recursos orçamentários a elas destinados. O Estatuto da UFSM é basicamente o documento que dá a formatação e a constituição da sua estrutura e algumas normas gerais a serem seguidas.

O primeiro documento a ser analisado foi o Estatuto Geral da UFSM. Começamos pelo artigo 2º que explica como trabalhar a universidade: “a Universidade goza de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira, que será exercida na forma do presente estatuto e da legislação em vigor” (2014, p. 4). Pelo exposto no artigo, vislumbramos o caráter autônomo da universidade, contudo verificamos também que esta autonomia é exercida conforme o estatuto e as demais legislações aplicáveis ao serviço público federal. Portanto é uma autonomia relativa, ou seja, condicionada a todo um arcabouço legal que rege o serviço público, como a lei das licitações, os decretos anuais que contingenciam o orçamento, a limitação de contratação de pessoal e outros permissivos legais.

Passando ao capítulo II, que trata dos princípios e normas de organização, destacamos seu artigo 6º, inciso quarto, o qual afirma que a administração deve ter: “racionalidade de organização, com plena utilização dos recursos materiais e humanos”.

Entendemos ser importante esta referência ao artigo sexto do Estatuto Geral da UFSM, visto que este já nos mostra, dentre outros, o pressuposto da racionalidade de organização, pois indica que os gestores devem buscar sempre formas de eliminar, ou melhor, de buscar novas rotinas que visem a desburocratização. Dito de outro modo, buscar formas mais ágeis e práticas de administrar, de maneira que essas novas rotinas não venham de encontro a nenhuma legislação, mas que busquem eliminar rotinas duplicadas ou desnecessárias.

Importante citar o Capítulo III, que trata da constituição da universidade, assim organizado, conforme proposto no artigo 7º:

I – Administração Superior;

II – dez unidades universitárias:

- a) Centro de Ciências Naturais e Exatas;
- b) Centro de Ciências Rurais;
- c) Centro de Ciências da Saúde;
- d) Centro de Educação;
- e) Centro de Ciências Sociais e Humanas;
- f) Centro de Tecnologia;
- g) Centro de Artes e Letras;
- h) Centro de Educação Física e Desportos;
- i) Centro de Educação Superior Norte-RS/UFSM; e
- j) Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM, em Silveira Martina,

III – três unidades de ensino médio, técnico e tecnológico:

- a) Colégio Técnico Industrial de Santa Maria;
- b) Colégio Politécnico da UFSM; e
- c) Colégio Agrícola de Frederico Westphalen.

A Resolução nº 23/2016 da UFSM consolidou as alterações da havidas no seu Estatuto, dessa forma o artigo 7º passou a vigorar assim:

I – Administração Superior;

II – dez unidades universitárias:

- a) Centro de Ciências Naturais e Exatas;
- b) Centro de Ciências Rurais;
- c) Centro de Ciências da Saúde;
- d) Centro de Educação;
- e) Centro de Ciências Sociais e Humanas;
- f) Centro de Tecnologia;
- g) Centro de Artes e Letras;
- h) Centro de Educação Física e Desportos;
- i) Campus da Universidade Federal de Santa Maria em Cachoeira do Sul;
- j) Campus de Palmeira das Missões;
- K) Campus da Universidade Federal de Santa Maria - Frederico Westphalen (UFSM – FW);
- L) Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM, em Silveira Martins,

III – duas unidades de ensino médio, técnico e tecnológico e uma unidade de educação básica:

- a) Colégio Técnico Industrial de Santa Maria;
- b) Colégio Politécnico da UFSM; e
- c) Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo.

Apresentando a estrutura da universidade, o que vem ao encontro a presente pesquisa são as unidades universitárias, que são organizadas conforme capítulo II – DAS UNIDADES

UNIVERSITÁRIAS, que estabelece, do artigo 32 ao 43, a estrutura das unidades universitárias, que deve ser composta, conforme referido artigo, de:

- Conselho de Centro e de unidade descentralizada;
- Direção da Unidade Universitária;
- Colegiado departamental, e
- Chefias de departamento.

O estatuto discrimina e estrutura todas as áreas da administração, ao passo que o regimento geral da universidade atribui às suas unidades e subunidades o que lhes é devido fazer, conforme o artigo 1º: “O presente Regimento Geral disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, nos planos didático-científicos, administrativo, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial”.

Como vimos, o artigo cita que o regimento é o responsável por normatizar a organização e o funcionamento de todos os órgãos da universidade. Neste estudo é no funcionamento de uma unidade de ensino, no que tange a gestão de seus recursos orçamentários, que orientaremos nosso enfoque. Para tanto, abordaremos o regimento conforme o Capítulo II, que trata das Unidades Universitárias.

A Seção II trata das competências do Conselho de Centro e das Unidades descentralizadas, dispostas no artigo 71. Dentre essas competências, destacamos aquela atribuída pelo disposto no inciso VI: aprovar o plano de aplicação de recursos da unidade com base nas propostas das subunidades, em prazo hábil, para subsidiar a elaboração do orçamento geral da Universidade. No referido inciso, caberá ao conselho de centro aprovar o plano de aplicação de recursos proposto pelas subunidades do centro, para que este possa subsidiar e, posteriormente, integrar-se ao orçamento geral da universidade.

O artigo 73, no que compete à Direção de Centro e Unidade Descentralizada, em seu inciso I, define que: “praticar atos de gestão relativos à execução orçamentária, nas dotações e programas específicos do Centro”. Conforme exposto no inciso I do artigo 73, O QUAL ORIENTA que compete à direção do centro gerir os recursos orçamentários que lhe são destinados, ressaltamos, AINDA, que o artigo 12 inciso I do regimento geral do centro é espelhado no inciso I do artigo 73 do regimento geral da universidade.

Portanto, diante da leitura do estatuto e do regimento da universidade, conjuntamente COM O regimento do centro, inferimos que a unidade universitária tem autonomia para gerir os recursos orçamentários alocados na unidade. Sendo assim, apresentamos, a seguir, a análise e os resultados das atas pesquisadas do conselho de centro.

## 5.2 ANÁLISE DAS ATAS DO CONSELHO DO CENTRO

Concernente às atas do conselho de centro, analisamos primeiramente as do período de fevereiro de 2002 a abril de 2017, que foram solicitadas à secretária da direção da unidade universitária, a qual nos enviou por e-mail. Em virtude da análise não ter ainda elucidado qual o modelo adotado de distribuição de recursos orçamentários pela unidade, ampliamos nossa busca, inicialmente ao setor de arquivo, onde encontramos as atas de 1986 a 1992, que estavam manuscritas e encadernadas. Posteriormente, recorreremos novamente à secretária da unidade, a fim de solicitarmos as atas de 1992 a 2001, que nos foram emprestadas para realizarmos a pesquisa. Estas atas já estavam transcritas e encadernadas.

Na pesquisa documental, o interesse, *a priori*, é conhecer qual o modelo de distribuição orçamentária que a unidade adotou ao longo dos anos, por esse motivo à pesquisa resultou em um horizonte de mais de trinta anos.

O procedimento de pesquisa das atas manuscritas e transcritas, ou seja, daquelas dos períodos de 1986 a 2001, foi feito a partir da leitura inicial dessas atas, tendo como origem a ordem do dia, que nada mais é que a relação dos assuntos que estão ou estariam em discussão naquela reunião, dando ênfase e atenção principal aos assuntos que tratavam de orçamento e distribuição orçamentária, enfim, assuntos inerentes ao orçamento, que poderiam ser especificamente a distribuição orçamentária entre outros, como, por exemplo, o orçamento de um congresso ou seminário.

Para o procedimento de procura no texto digitalizado, utilizamos a ferramenta de pesquisa em documento, com as seguintes expressões: “*orçam*”, “*indi*” e “*distr*”, que nos levariam, respectivamente, às palavras: orçamento, orçado, índice (s), distribuir, distribuição, possibilitando, dessa forma, a localização e conseqüente leitura, verificando se naqueles

parágrafos que foram localizadas tais expressões, o assunto em destaque era de interesse da presente pesquisa.

Com o resultado da pesquisa, elaboramos a tabela abaixo, onde constam as colunas com o número da ata, a data em que houve a reunião, o item da pauta, a linha da ata, quando numerada (nos casos em que não estava numerada, informamos a página do referido item), a pauta de discussão, a deliberação tomada, a linha ou página da deliberação e a situação (se aprovado, se ficou inalterado ou ainda se ficou para futura deliberação), conforme abaixo demonstramos.

Tabela 5 – Atas do Conselho de Centro

(continua)

Nº Ata	Data Reunião	Item da pauta	Linha	Pauta	Deliberação/Manifestação	Linha /Pag.	Situação
211/1991	21/03/1991	Orçamento Interno	Fls.34/35	Orçamento Interno	Divisão conforme vinha sendo feito	p. 35	Aprovado
238/1992	12/03/1992	Distribuição do Orçamento	Fl.87	Distribuição do Orçamento	Divisão feita conforme apresentado na tabela 11	p. 87/88	Aprovado
252/1992	3/11/1992	Distribuição orçamentária para 1993	Fl.1	Distribuição do Orçamento	Divisão feita conforme apresentado na tabela 12	p. 1 a 3	Aprovado
396/2002	08/10/2002	Assuntos Gerais	73-75	Salientou que, para o próximo exercício, o Centro deve repensar os índices de distribuição interna do orçamento, na próxima reunião será composta uma comissão para propor tais alterações (Palavra do Presidente).	Não houve	-	Inalterada
398/2002	16/12/2002	Assuntos Gerais	43-49/52-56	O senhor Presidente noticiou a publicação do <b>Regimento</b> do Centro de Educação, distribuindo exemplares para todos os conselheiros, chamando atenção para a necessidade de se pensar numa nova distribuição dos recursos financeiros do Centro, pois os índices usados foram definidos em 1993, e também considerando as mudanças na estrutura, seria o momento de se propor novos índices de distribuição entre as subunidades.	O conselheiro xxxxxxxxxxx disse que, em sua opinião, não é necessário estabelecer novos índices para a distribuição dos recursos, e solicitou que tais índices sejam informados às subunidades. Os demais conselheiros não se manifestaram sobre a possibilidade de rever os índices de distribuição orçamentária. O senhor Presidente disse que esta é a última reunião do ano e que na primeira reunião de 2003, apresentará o Relatório Financeiro de 2002 e os índices de distribuição.	-	Inalterada
399/2003	25/04/2003	2	56-57		Foi entregue a “planilha de distribuição orçamentária-2003”.	51	Aprovado

(continuação)

407/2004	26/04/2004	3	24	Relatório Financeiro/2003 e Distribuição Orçamentária 2004	O senhor Presidente esclareceu que esta distribuição foi estabelecida no ano de 1984, e que, considerando todas as mudanças que ocorreram no CE, propôs, em abril de 2003, adequações nos índices, mas os conselheiros julgaram desnecessário; propôs formar uma comissão para redefinir os índices de Distribuição Orçamentária, a fim de propiciar melhores condições de administração para a próxima Direção.	91-97	Aprovado
414/2004	29/11/2004	Assuntos Gerais	63-69	Em seguida, o senhor Presidente lembrou que os índices de distribuição dos recursos entre as subunidades são os mesmos do ano de 1993 e que, nestes 12 anos, o Centro de Educação mudou estruturalmente. Dessa forma, propôs que uma Comissão formada pelos chefes dos departamentos, coordenadores dos cursos e representante do NIEPE estabeleça novos índices para a distribuição dos recursos.	Quem os coordenadores dos cursos e o representante do NIEPE estabeleçam novos índices para a distribuição dos recursos	68-69	Aprovado
415/2005	29/03/2005	3	92-93/103-110	Relatório Financeiro 2004 e Distribuição Orçamentária	O senhor Presidente lembrou que foi formada uma Comissão para apresentar uma proposta de novos índices para distribuição orçamentária entre as subunidades, como não foi apresentada uma proposta, foram usados os mesmos índices de exercícios anteriores, e como o orçamento da União não foi votado, os valores são os mesmos do ano anterior. Lembrou que, a partir desse ano, os secretários devem controlar o orçamento de cada subunidade, conforme o Conselho decidiu.	103/110	Esclarecimento

(continuação)

423/2005	31/10/2005	assuntos Gerais	69-75	<p>A senhora Presidenta solicitou que seja retomada a Comissão para estabelecimento de critérios de distribuição de recursos para as subunidades do CE, assunto que foi encaminhado na sessão 407 deste Conselho em 26.04.04. Salientou que a comissão seria formada por representantes da Direção, dos departamentos, das coordenações de graduação e pós-graduação e dos Núcleos Integrados.</p>	<p>Foi estabelecido um prazo de 30 dias para a Comissão apresentar uma proposta.</p>	78-79	Com Prazo
426/2006	30/01/2006	Assuntos Gerais	40/47-48	<p>distribuição da planilha dos recursos financeiros para o exercício 2006</p>	<p>Dito isto, passou à distribuição da planilha dos recursos financeiros para o exercício 2006, dizendo que os índices de divisão ainda são os mesmos, enquanto a comissão não define os novos critérios, e lembrou que, conforme aprovação deste Conselho, cada subunidade é responsável pelo controle do orçamento</p>	47-51	Aprovado
446/2007	26/03/2007	Assuntos Gerais	84-89	<p>A Profª ZZZZZZZZ apresentou aos conselheiros, a Planilha de Distribuição Orçamentária do Centro de Educação destacando que está na hora de se fazer um novo estudo para uma reestruturação, pois a realidade do Centro de Educação hoje é outra. A Profª Maria Alcione informa que existia uma Comissão de Orçamento do Centro de Educação que foi destituída, por interesse da própria Comissão.</p>	<p>Aprovado pelos conselheiros a reativação da Comissão de Orçamento do Centro de Educação para solucionar o pedido do Departamento Metodologia de Ensino e do Curso de Pedagogia.</p>	89-91	aprovado

(conclusão)

455/2007	28/11/2007	1	46-47	Proposta de alteração do Índice de Distribuição de Recursos do Centro de Educação	A Profª MMMMMM apresentou a proposta de alteração do Índice de Distribuição de Recursos do Centro de Educação e, logo após, a colocou em apreciação. Após as manifestações, a proposta apresentada pela Presidente do Conselho foi aprovada.	47-51	Aprovado
575/2015	05/05/2015	5	38/39	Apresentação e deliberação dos critérios para distribuição de recursos para as subunidades	Após apresentação e manifestações dos conselheiros, foi aprovada, por unanimidade, uma reunião com os conselheiros para discutir os critérios para distribuição de recursos para as subunidades no ano de 2015.	133-135	Aprovado
560/2015	24/08/2015	Assuntos Gerais	239-241	Por fim, a Profª XXXXXXXXX argumentou que no próximo ano a distribuição dos percentuais do orçamento deverá ser redefinida	A Profª YYYYYYYY argumentou que este estudo foi apresentado no início do ano pela Direção do CE e só não teve continuidade devido à greve dos Técnicos Administrativos em Educação	241-243	Aprovado
565/2015	16/12/2015	Assuntos Gerais	180-183	Comissão Orçamentária 2016: a Diretora do Centro de Educação solicitou aos conselheiros indicação para a composição da comissão que estudará os critérios de distribuição orçamentária para o exercício de 2016	Após deliberação, o Conselho do Centro indicou os seguintes nomes para compor a referida comissão	183/184	aprovado

Fonte: autor, a partir das Atas CE.

Como podemos inferir do quadro acima, houve várias discussões sobre o orçamento referente à alocação de recursos, inclusive com comissões nomeadas par tal finalidade. Entretanto esse assunto foi realmente apresentado com índices e, conseqüente, distribuição de recursos às unidades em dois momentos, mais recentes. A primeira foi em 1992, para adoção dos critérios para o exercício orçamentário de 1992, conforme ata 238/92 de 12/03/19962, em que foram distribuídos os recursos conforme tabela abaixo.

Tabela 6: Distribuição de Recursos do Centro para o ano: 1992 – Moeda Cruzeiro

Tabela 6: Distribuição de recursos do centro para exercício 1992 – Moeda Cruzeiro

Unidade	P. Física	P. Jurídica	Percentual	Diárias	Passagens	Totais	Percentual Efetivo
Direção	4.348.000,00	8.893.000,00	36,00	1.751.040,00	3.749.040,00	18.741.116,00	65,71
CEE			4,00	194.560,00	416.560,00	611.124,00	2,14
CP			4,00	194.560,00	416.560,00	611.124,00	2,14
CESP			4,00	194.560,00	416.560,00	611.124,00	2,14
CMES			5,00	243.200,00	520.700,00	763.905,00	2,68
CDOUT			8,00	389.120,00	833.120,00	1.222.248,00	4,29
ADE			5,70	277.248,00	593.598,00	870.851,70	3,05
EDE			6,00	291.840,00	624.840,00	916.686,00	3,21
FUE			12,00	583.680,00	1.249.680,00	1.833.372,00	6,43
MEN			15,30	744.192,00	1.593.942,00	2.338.149,30	8,20
						-	-
Totais	4.348.000,00	8.893.000,00	100,00	4.864.000,00	10.414.600,00	28.519.700,00	100,00

Fonte : autor, conforme Ata 238/92 do Conselho do Centro.

Os valores que foram efetivamente distribuídos são os referentes aos gastos com diárias e com passagens. Os relativos aos gastos com pessoa física e jurídica ficaram alocados diretamente na direção do centro, portanto o percentual foi aplicado somente aos totais de diárias e passagens. Contudo, se observamos a coluna percentual efetivo, verificamos que existe uma grande diferença em termos percentuais.

Um segundo momento, foi no mesmo exercício resultado da ata nº 252/92 de 23/11/1992, que tratou da distribuição dos recursos orçamentários para o exercício de 1993, conforme tabela abaixo. Foram os recursos assim destinados:

Tabela 7: Distribuição de recursos do centro para exercício 1993 – Moeda Cruzeiro

Unidade	Percentual	Consumo	Percentual	Passagens	Percentual	Diárias	Totais	Percentual Médio
Valor		172.910.720,00		124.279.580,00		71.189.562,00		
Direção	10,00	17.291.072,00	36,50	45.362.046,70	36,50	25.984.190,13	88.637.308,83	24,06
Fundo de Reserva	9,00	15.561.964,80		-		-	15.561.964,80	4,22
		-		-		-	-	-
Depto		-		-		-	-	-
		-		-		-	-	-
ADE	7,00	12.103.750,40	6,70	8.326.731,86	6,70	4.769.700,65	25.200.182,91	6,84
EDE	7,00	12.103.750,40	7,30	9.072.409,34	7,30	5.196.838,03	26.372.997,77	7,16
FUE	9,00	15.561.964,80	13,50	16.777.743,30	13,50	9.610.590,87	41.950.298,97	11,39
MEN	12,00	20.749.286,40	19,00	23.613.120,20	19,00	13.526.016,78	57.888.423,38	15,71
		-		-		-	-	-
Cursos		-		-		-	-	-
PED	4,00	6.916.428,80	2,00	2.485.591,60	2,00	1.423.791,24	10.825.811,64	2,94
EDE	3,50	6.051.875,20	2,00	2.485.591,60	2,00	1.423.791,24	9.961.258,04	2,70
ESP A/S/O	2,50	4.322.768,00	2,00	2.485.591,60	2,00	1.423.791,24	8.232.150,84	2,23
ESP EDE	3,00	5.187.321,60	2,00	2.485.591,60	2,00	1.423.791,24	9.096.704,44	2,47
MESTRADO	3,00	5.187.321,60	4,00	4.971.183,20	4,00	2.847.582,48	13.006.087,28	3,53
DOCTORADO	2,50	4.322.768,00	5,00	6.213.979,00	5,00	3.559.478,10	14.096.225,10	3,83
		-		-		-	-	-
Org.Sup.Apóio		-		-		-	-	-
		-		-		-	-	-
LEICE	4,00	6.916.428,80					6.916.428,80	1,88
LINFAPE	4,00	6.916.428,80					6.916.428,80	1,88
LAPEDOC	1,50	2.593.660,80					2.593.660,80	0,70
BIBLIOTECA	1,00	1.729.107,20					1.729.107,20	0,47
GAB.PROJETOS	3,00	5.187.321,60					5.187.321,60	1,41
NAPES	4,00	6.916.428,80					6.916.428,80	1,88
SOE	1,50	2.593.660,80					2.593.660,80	0,70
CEL	0,50	864.553,60					864.553,60	0,23
LAMEN	4,00	6.916.428,80					6.916.428,80	1,88
COMIS.EDIT	4,00	6.916.428,80					6.916.428,80	1,88
							-	
Totais	100,00	172.910.720,00	100,00	124.279.580,00	100,00	71.189.562,00	368.379.862,00	100,00

Fonte: autor conforme Ata 252/92 do Conselho do Centro de 23/11/1992.

As tabelas 6 e 7 são as únicas que encontramos discriminadas nas atas do conselho de centro. A partir de então, houve várias discussões sobre o assunto, que veio a ser retomado somente em 2017.

Depreendemos das tabelas apresentadas que existia uma distribuição de recursos, contudo não conseguimos, diante dos documentos analisados, compreender qual metodologia utilizada, pois, desde o ano de 1993, que não há discussão no conselho do centro que demonstre tal decisão.

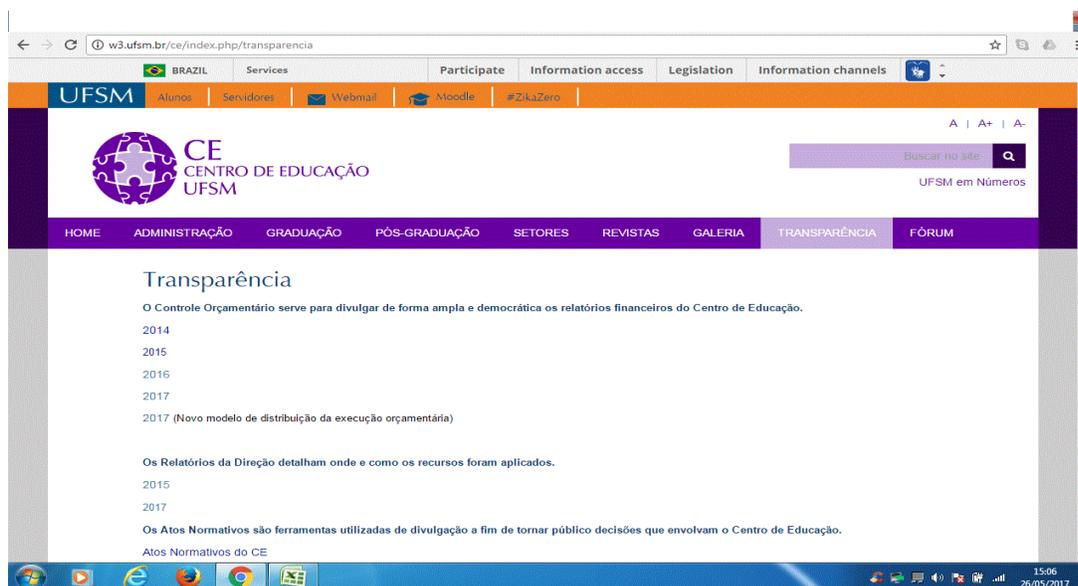
Analisadas as atas do conselho de centro, em que constatamos que o assunto distribuição de recursos foi discutido, não conseguimos extrair dados que nos trouxessem uma concepção de modelo de distribuição de recursos orçamentários que fosse absolutamente clara. Portanto, a fim de ter maiores informações, necessitamos buscar mais dados; para tanto, recorreremos à página ou sítio do centro na internet, dados passaremos a analisar a seguir.

### *5.3 ANÁLISE DO ORÇAMENTO DO CENTRO*

Analisamos três anos do orçamento do centro ou unidade de ensino em função de que, na página do centro, na aba transparência, são apresentados os orçamentos dos exercícios de 2014 ao orçamento inicial de 2017. Com este recorte temporal, as análises de outras fontes do orçamento também ficaram restritas a este lapso temporal, tanto os dados da distribuição orçamentária da UFSM para o centro, quanto a análise dos dados orçamentários do SIE.

A página do centro e os dados da transparência estão demonstrados na figura abaixo:

Figura 12: Página do centro/transparência.



Fonte: <http://w3.ufsm.br/ce/index.php/transparencia>.

Antes de passarmos a análise dos dados apresentados pelo centro, apresentamos primeiramente o orçamento destinado ao centro pela UFSM, através do IDR, nos exercícios de 2014/15/16 e orçamento inicial de 2017, conforme tabela abaixo:

Tabela 8 - Orçamento Inicial do CE – Moeda Real

Unidade/Ano	Custeio	Investimento	Totais	Resolução
2014	563.514,98	244.742,00	808.256,98	Nº 001/14
2015	701.747,66	164.834,97	866.582,63	Nº 001/15
2016	594.258,51	256.120,00	850.378,51	Nº 001/16
2017	850.378,51	Não Informado no IDR	853.378,51	IDR

Fonte: autor, a partir da página da UFSM/ROPLAN.

Até a presente data para o orçamento de 2017, só foi apresentado, na página da UFSM/PROPLAN, o IDR para 2017, pois a resolução 2017 não estava disponível para download. Na figura abaixo, A página PROPLAN/UFSM apresenta os dados referentes ao orçamento em diversos anos:

Figura 13: página UFSM/PROPLAN – Execução Orçamentária

O **IDR** é o parâmetro institucional utilizado para fixar os Orçamentos de Custeio e Capital (**OCC**), no âmbito da UFSM, que serão aplicados pelas Unidades Executoras de Recursos (**UGR**).

#### Objetivo

Permitir, através da distribuição dos recursos orçamentários, o incentivo à produção, à produtividade e à implementação de políticas de desenvolvimento de áreas de atuação, por meio da ponderação dos parâmetros fixados.

#### Parâmetros fixados

Os parâmetros são fixados através de indicadores determinados com o objetivo de medir o desempenho das unidades da Instituição em cada área de atuação. Os parâmetros são relativos, porquanto relacionam a unidade com a Instituição como um todo.

[IDR 2017](#) | [IDR 2016](#) | [IDR 2015](#) | [IDR 2014](#) | [IDR 2013](#) | [IDR 2012](#) | [IDR 2011](#)

**IDR - versão simplificada** [Download](#)

**Versão do IDR - versão completa** [Download](#)

**Resolução orçamentária** [Download](#)

[M. ANDIFES 2016](#) | [M. ANDIFES 2015](#) | [M. ANDIFES 2014](#) | [M. ANDIFES 2013](#) | [M. ANDIFES 2012](#) | [M. ANDIFES 2011](#)

Fonte: <http://w3.ufsm.br/proplan/index.php/matriz-orcamentarias#idr-2017>

Demonstrado o orçamento distribuído ao centro, passamos a analisar como estes recursos foram gerenciados internamente. Para tanto, recorreremos à página do centro (transparência) para apuração dos dados. Ressaltamos que somente estamos analisando os dados referentes a despesas de custeio, pois aquelas que envolvem investimentos não são objeto da distribuição de recursos no centro e nem objeto deste estudo.

Primeiramente os recursos executados referentes ao exercício 2014:

Tabela 9: Orçamento CE 2014 – Moeda Real

(continua)

A	B	C	D	E	F	G = B/TOTAL B	H = D/TOTAL D
Ano 2014	Receita Custeio em R\$ (+)	Percentual Distribuído entre as Subunidades (%)	Despesa Custeio em R\$ (-)	Saldo Custeio em R\$ (=)	Percentual Custeio Gasto (%)	Percentual Real Distribuído Em Rel. ao Orçamento*	Percentual Real Executado Em Rel.ao Total **
<b>ORÇAMENTO DO CE (2/3 + 1/3)**</b>	<b>413.495,91</b>	<b>100</b>				<b>757.867,14</b>	<b>724.983,31</b>
<b>DIREÇÃO</b>	<b>412.004,85</b>	23,28	472.744,77	-60.739,92	114,74%	54,36	65,21
<b>ADE</b>	<b>27.662,88</b>	6,69	18.792,53	8.870,35	67,93%	3,65	2,59
<b>BIBLIOTECA</b>	<b>40.495,56</b>	2,87	34.914,05	5.581,51	86,22%	5,34	4,82
<b>ED ESP DIU</b>	<b>9.303,66</b>	2,25	8.319,31	984,35	89,42%	1,23	1,15
<b>ED ESP NOT</b>	<b>19.889,15</b>	4,81	16.634,69	3.254,46	83,64%	2,62	2,29

(conclusão)

<b>EDE</b>	<b>27.869,62</b>	6,74	24.578,65	3.290,97	88,19%	3,68	3,39
<b>ESP GESTÃO</b>	<b>8.890,16</b>	2,15	9.922,80	-1.032,64	111,62%	1,17	1,37
<b>FUE</b>	<b>38.372,42</b>	9,28	27.367,81	11.004,61	71,32%	5,06	3,77
<b>GAP</b>	<b>7.442,93</b>	1,8	5.225,83	2.217,10	70,21%	0,98	0,72
<b>LAMEN</b>	<b>21.419,09</b>	5,18	22.143,10	-724,01	103,38%	2,83	3,05
<b>MEN</b>	<b>45.484,55</b>	11	29.207,08	16.277,47	64,21%	6,00	4,03
<b>NIEPE</b>	<b>27.910,97</b>	6,75	14.273,46	13.637,51	51,14%	3,68	1,97
<b>PED DIU</b>	<b>17.821,67</b>	4,31	9.473,00	8.348,67	53,15%	2,35	1,31
<b>PED NOT</b>	<b>10.378,75</b>	2,51	2.785,94	7.592,81	26,84%	1,37	0,38
<b>PEG</b>	<b>19.889,15</b>	4,81	1.233,51	18.655,64	6,20%	2,62	0,17
<b>PPGE</b>	<b>23.031,72</b>	5,57	27.366,78	-4.335,06	118,82%	3,04	3,77
<b>TOTAL</b>	<b>757.867,14</b>	<b>100</b>	<b>724.983,31</b>	<b>32.883,83</b>	<b>95,66%</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

\* Coluna incluída referente ao percentual efetivamente distribuído entre as unidades, em relação ao total orçado

\*\* Coluna incluída referente ao percentual efetivamente executado entre as unidades, em relação ao total executado

Fonte: <http://w3.ufsm.br/ce/index.php/transparencia> - Adaptado pelo autor.

A seguir, a Tabela contendo os dados orçamentários referentes ao ano de 2015, segundo dados do portal transparência, publicados pelo centro:

Tabela 10: Orçamento do Centro 2015 – Moeda Real

(continua)

A	B	C	D	E	F	G = B/TOTAL B	H = D/TOTAL D
Ano 2015	Receita de Custeio em R\$ (+)	Percentual Distribuído entre as Subunidades (%)	Despesa de Custeio em R\$ (-)	Saldo Disponível em R\$ (=)	Percentual de Custeio Gasto até o Momento (%)	Percentual Real Distribuído Em Rel. ao Orçamento*	Percentual Real Executado Em Rel. ao Total **
<b>ORÇAMENTO INICIAL (1/3 + 2/3 = Total de 2015)**</b>	<b>413.449,87</b>	100				<b>740.122,62</b>	<b>740.057,26</b>
<b>DIREÇÃO</b>	<b>392.875,13</b>	23,28	424.089,81	-31.214,68	107,95%	53,08	57,30
<b>ADE</b>	<b>27.659,80</b>	6,69	30.530,74	-2.870,94	110,38%	3,74	4,13
<b>BIBLIOTECA</b>	<b>41.914,76</b>	2,87	53.689,06	-11.774,30	128,09%	5,66	7,25
<b>ED ESP DIU</b>	<b>9.302,62</b>	2,25	15.110,11	-5.807,49	162,43%	1,26	2,04
<b>ED ESP NOT</b>	<b>19.886,94</b>	4,81	8.664,69	11.222,25	43,57%	2,69	1,17
<b>EDE</b>	<b>27.866,52</b>	6,74	28.447,22	-580,7	102,08%	3,77	3,84
<b>ESP GESTÃO</b>	<b>8.889,17</b>	2,15	10.677,50	-1.788,33	120,12%	1,20	1,44
<b>FUE</b>	<b>38.368,15</b>	9,28	28.561,21	9.806,94	74,44%	5,18	3,86
<b>GAP</b>	<b>7.442,10</b>	1,8	84,72	7.357,38	1,14%	1,01	0,01
<b>LAMEN</b>	<b>21.416,70</b>	5,18	16.384,50	5.032,20	76,50%	2,89	2,21
<b>MEN</b>	<b>45.479,49</b>	11	45.187,73	291,76	99,36%	6,14	6,11
<b>NIEPE</b>	<b>27.907,87</b>	6,75	16.707,89	11.199,98	59,87%	3,77	2,26

(conclusão)

<b>PED DIU</b>	<b>17.819,69</b>	4,31	12.096,11	5.723,58	67,88%	2,41	1,63
<b>PED NOT</b>	<b>10.377,59</b>	2,51	13.879,08	-3.501,49	133,74%	1,40	1,88
<b>PEG</b>	<b>19.886,94</b>	4,81	5.174,61	14.712,33	26,02%	2,69	0,70
<b>PPGE</b>	<b>23.029,16</b>	5,57	30.772,28	-7.743,12	133,62%	3,11	4,16
<b>TOTAL</b>	<b>740.122,62</b>	<b>100</b>	<b>740.057,26</b>	<b>65,36</b>	<b>99,99%</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

\* Coluna incluída referente ao percentual efetivamente distribuído entre as unidades, em relação ao total orçado

\*\* Coluna incluída referente ao percentual efetivamente executado entre as unidades, em relação ao total executado

Fonte: <http://w3.ufsm.br/ce/index.php/transparencia> - Adaptado pelo autor

Tabela contendo os dados orçamentários referentes ao ano de 2016, a partir dos dados publicados do portal transparência do centro:

Tabela 11: Orçamento do centro 2016 – Moeda Real

(continua)

A	B	C	D	E	F	G = B/TOTAL B	H = D/TOTAL D
Ano 2016	Receita de Custeio em R\$ (+)	Percentual Distribuído entre as Subunidades (%)	Despesa de Custeio em R\$ (-)	Saldo Disponível em R\$ (=)	Percentual em relação ao executado	Percentual Real Distribuído Em Rel. ao Orçamento*	Percentual Real Executado Em Rel. ao Total **
<b>ORÇAMENTO DE CUSTEIO RATEADO ENTRE AS SUBUNIDADES</b>	<b>230.770,31</b>	100				<b>688.858,03</b>	<b>688.590,50</b>
<b>DIREÇÃO</b>	<b>483.179,06</b>	23,28	514.047,76	-30.868,70	106,39	74,62	74,65
<b>ADE</b>	<b>15.438,53</b>	6,69	14.648,09	790,44	94,88	2,13	2,13
<b>BIBLIOTECA</b>	<b>35.255,11</b>	2,87	28.242,63	7.012,48	80,11	4,10	4,10
<b>ED ESP DIU</b>	<b>5.192,33</b>	2,25	5.437,81	-245,48	104,73	0,79	0,79
<b>ED ESP NOT</b>	<b>11.100,05</b>	4,81	10.233,14	866,91	92,19	1,49	1,49
<b>EDE</b>	<b>15.553,92</b>	6,74	13.926,49	1.627,43	89,54	2,02	2,02
<b>ESP GESTÃO</b>	<b>4.961,56</b>	2,15	5.937,91	-976,35	119,68	0,86	0,86
<b>FUE</b>	<b>21.415,48</b>	9,28	20.229,56	1.185,92	94,46	2,94	2,94
<b>GAP</b>	<b>4.153,87</b>	1,80	72,45	4.081,42	1,74	0,01	0,01
<b>LAMEN</b>	<b>11.953,90</b>	5,18	8.861,74	3.092,16	74,13	1,29	1,29
<b>MEN</b>	<b>25.384,73</b>	11,00	25.532,74	-148,01	100,58	3,71	3,71
<b>NIEPE</b>	<b>15.577,00</b>	6,75	8.441,11	7.135,89	54,19	1,23	1,23

							(conclusão)	
<b>PED DIU</b>	<b>9.946,20</b>	4,31	9.633,49	312,71	96,86	1,40	1,40	
<b>PED NOT</b>	<b>5.792,33</b>	2,51	3.772,21	2.020,12	65,12	0,55	0,55	
<b>PEG</b>	<b>11.100,05</b>	4,81	2.651,22	8.448,83	23,88	0,38	0,39	
<b>PPGE</b>	<b>12.853,91</b>	5,57	16.922,15	-4.068,24	131,65	2,46	2,46	
<b>TOTAL</b>	<b>688.858,03</b>	<b>100</b>	<b>688.590,50</b>	267,54	99,96	<b>99,96</b>	<b>100,00</b>	

\* Coluna incluída referente ao percentual efetivamente distribuído entre as unidades, em relação ao total orçado

\*\* Coluna incluída referente ao percentual efetivamente executado entre as unidades, em relação ao total executado

Fonte: <http://w3.ufsm.br/ce/index.php/transparencia> - Adaptado pelo autor

O percentual de orçamento que cabe a cada unidade, coluna C das tabelas 9, 10 e 11, é aplicado sobre o valor inicial e não sobre o total da coluna B, ou seja, é aplicado sobre o primeiro valor apresentado na coluna B, que são respectivamente R\$ 413.495,91 (quatrocentos e treze mil quatrocentos e noventa e cinco reais e noventa e um centavos) para 2014, R\$ 413.449,87 (quatrocentos e treze mil quatrocentos e noventa e cinco reais e noventa e um centavos) para 2015 e R\$ 230.770,31 (duzentos e trinta mil setecentos e setenta reais e trinta e um centavos) para 2016, resultando nos valores distribuídos presentes na coluna B. Entretanto, ao analisar os valores constantes na coluna B, em qualquer dos exercícios, verificamos que estes não fecham relativamente aos percentuais contidos na coluna C. Isso está explicado nas planilha originais, dados estes que formam a tabela abaixo:

Tabela 12: Notas técnicas do CE referentes aos valores do orçamento (continua)

Ano	Linha	Valor	Observação contida na célula
<b>2014</b>	Orçamento do CE (2/3 + 1/3)	413.495,91	Orçamento principal do ano 2014, que foi distribuído entre as subunidades sem acréscimos ( transferência de outras unidades)
<b>2014</b>	DIREÇÃO	412.004,85	Somado o saldo de exercícios anteriores (custeio) + empréstimos de outras unidades de ensino + orçamento do exercício já rateado
<b>2014</b>	BIBLIOTECA	40.495,56	Atenção: este valor corresponde ao valor rateado do orçamento principal acrescido de R\$ 28.628,23, oriundo do Fundo de Participação das Revistas
<b>2014</b>	TOTAL	757.867,14	Este valor não inclui o montante de recursos obtidos pelo CE em projetos de pesquisa e extensão pois os valores disponíveis em projetos estão vinculados a Plano de Aplicação, sem discricionariedade de execução.
<b>2015</b>	ORÇAMENTO INICIAL (1/3 + 2/3 = Total de 2015)**	413.449,87	Nada foi explicado

(conclusão)

<b>2015</b>	DIREÇÃO	392.875,1 3	Valor oriundo do rateio do orçamento do CE e de captação de recurso junto à Administração Central, para cobertura de compromissos emergenciais do CE, com fornecedores e eventos prioritários, não abarcados pelo orçamento geral do CE.
<b>2015</b>	BIBLIOTECA	41.914,76	R\$ 30.048,75, corresponde a entrada de recursos do projeto pró-revistas, da PRPGP
<b>2015</b>	TOTAL	740.122,6 2	O total inclui o somatório de valores extra-orçamentários obtidos por empréstimos ou repasses pela direção do CE.
<b>2016</b>	ORÇAMENTO DE CUSTEIO RATEADO ENTRE AS SUBUNIDADES	230.770,3 1	Nada foi explicado
<b>2016</b>	DIREÇÃO	483.179,0 6	Valor oriundo do rateio do orçamento do CE e de captação de recurso junto à Administração Central, para cobertura de compromissos emergenciais do CE, com fornecedores e eventos prioritários, não abarcados pelo orçamento geral do CE.
<b>2016</b>	BIBLIOTECA	35.255,11	Entrada de recursos, além da divisão orçamentária, oriunda da arrecadação de multas pela BSCE
<b>2016</b>	TOTAL	688.858,0 4	O total inclui o somatório de valores extra-orçamentários obtidos por empréstimos ou repasses pela direção do CE

Fonte: autor, a partir das tabelas orçamentárias do CE

Como podemos constatar nas tabelas 9, 10 e 11, o percentual distribuído entre as unidades é exatamente o mesmo para os três exercícios analisados. Todavia, verificamos que este percentual não se mantém ao longo do ano, durante a execução do orçamento, como apresentado nas colunas B e H.

As justificativas para tal são as demonstradas através da tabela 12, valores que foram transferidos para atender a despesas emergenciais e aos eventos prioritários que foram repassados pela administração central, bem como a recursos repassados para biblioteca, referentes ao pró-revistas e às multas cobradas pela biblioteca setorial.

Ao visualizarmos a distribuição inicial do orçamento pela UFSM ao centro, verificamos que existem diferenças nestes valores, tanto iniciais quanto finais. Isso se deve ao fato de que, ao longo do exercício, vão se agregando valores, que têm sua origem no orçamento inicial da unidade, valores esses referentes à arrecadação de recursos próprios,

como, por exemplo, as multas arrecadadas pela biblioteca setorial, e também recursos de convênios provenientes de outros entes governamentais.

Como vimos na explanação acima, existem vários fatores que contribuem para que o orçamento não seja estanque, ou seja, durante o exercício, ocorrem circunstâncias que o elevam ou, até mesmo num caso de um contingenciamento, podem reduzir ou cortar o orçamento. Portanto, para que tenhamos uma análise mais detalhada e realista do orçamento, passamos agora a analisar o orçamento executado no SIE, apresentando os orçamentos de 2014, 2015 e 2016, respectivamente, conforme tabelas a seguir.

Tabela 13 - Orçamento SIE 2014 Centro de Educação (continua)

2014	Origem	Orçado	Orc.Liberado	Executado	Transferências (recebidas - enviadas)	Disponível
<b>Fonte de Recursos</b>						
<b>0112000000</b>	Rec.Dest.Manut. Ensino	1.191.378,67	1.191.378,67	1.090.623,08	187.233,66	287.989,25
<b>0112000000 FATEC</b>	Rec.Dest.Manut. Ensino	2.260.025,11	2.260.025,11	2.260.025,11		
<b>0112000000 GP CE</b>	Rec.Dest.Manut. Ensino	67.623,21	67.623,21	121.568,00	57.966,21	4.021,42
<b>0112000000 Un.Fed.Paraná</b>	Rec.Dest.Manut. Ensino	5.254,80	5.254,80		-5.254,80	
<b>0112000000 Un.Fed.Maranhão</b>	Rec.Dest.Manut. Ensino				84,90	84,90

(conclusão)						
<b>0112000000 Não Usar</b>	Rec.Dest.Manut. Ensino	72.400,00	72.400,00	0,00	0,00	0,00
<b>0100000000</b>	Rec.Ordinários			7.296,00	10.033,71	2.737,71
<b>0112915408</b>	UAB			640,50	659,39	18,89
<b>0113150072</b>	FNDE	200.000,00	200.000,00	200.000,00		0,00
<b>0250153164</b>	Rec.Próprios	5.403,57	5.403,57	19.105,65	26.350,78	12.648,70
<b>Totais</b>		<b>3.802.085,36</b>	<b>3.802.085,36</b>	<b>3.699.258,34</b>	<b>277.073,85</b>	<b>307.500,87</b>
FATEC/Conv. *						

Fonte: autor a partir dos dados do SIE.

Os dados apresentados na tabela 13 foram extraídos do SIE, através do relatório 2.1.5.3.10 – Orçamento de despesa de uma UGR com UGR's vinculadas, cujos parâmetros utilizados foram ano orçamento e centro de educação (UGR), as UGR's vinculadas seriam as subunidades, como cursos, departamentos, enfim, todas as subunidades vinculadas ao Centro de Educação. Como o centro não gerencia seu orçamento por subunidades, com exceção dos recursos destinados ao gabinete de projeto, e as demais unidades são gerenciadas de maneira centralizada, neste relatório só vêm os dados referentes ao total do orçamento que foi gerenciado pelo centro, onde podemos constatar imediatamente que o módulo orçamento do SIE não é utilizado pelas subunidades.

As tabelas 13, 14 e 15 foram montadas a partir do SIE, que apresenta ao usuário as opções de gerar um relatório para impressão, ou gerar uma planilha. Optamos por gerar uma planilha, pois, a partir daí, conseguimos trabalhar em cima dos dados com maior flexibilidade, além de poder aplicar filtros e combiná-los de forma que conseguíssemos separar dos dados que são de interesse do presente estudo. Como estamos trabalhando somente com o orçamento de custeio, sem considerar as despesas de capital, na forma de planilha, podemos filtrar os dados, considerando apenas os recursos de custeio. A partir disso, fomos filtrando os dados, com vistas a separar as despesas por fonte de recursos, que significam a origem dos recursos, por exemplo, as fontes 0112000000 e 0100000000 são recursos oriundos do orçamento do MEC da matriz orçamentária das IFES, a fonte 0112915408 referentes à UAB. Ressaltamos que os quatro primeiros dígitos demonstram que os recursos são do tesouro, e os últimos 6 que são de convênios, acordos ou que são descentralizados de outro órgão da União, e executados pela UFSM. A fonte 0250153164 representa os recursos diretamente arrecadados, a título de

exemplo, são as multas aplicadas pela biblioteca setorial por atrasos na entrega dos livros que foram emprestados e não foram devolvidos na data prevista.

No exercício de 2014, observamos que temos a fonte 0112000000. Nesta, identificamos quatro origens diferentes, isso foi possível em função das filtragens que fomos aplicando para obter tais resultados. Desse modo, temos recursos da Universidade Federal do Paraná, que foi um convênio com a UFSM, cujos recursos foram integralmente repassados à FATEC para execução do convênio; da federal do Paraná e do Maranhão, os quais também foram repassados à UFSM e, conseqüentemente, ao centro de educação; do gabinete de projetos do CE. Os recursos que são oriundos da matriz UFSM para o centro montam o valor de R\$ 1.191.378,67 (hum milhão cento e noventa e um mil trezentos e setenta e oito reais e sessenta e sete centavos), sendo este o montante a ser rateado entre as unidades do CE, com base nos percentuais definidos a serem compartilhados entre as subunidades.

As planilhas 13, 14 e 15 têm a mesma forma do relatório gerado pelo SIE, na sua apresentação. Apenas transformamos em planilhas com o intuito de separar os recursos que são originalmente da matriz UFSM daqueles que não, conforme anteriormente explicado, ou seja, as colunas são as mesmas das que nos apresenta o relatório gerado. Utilizamos a ferramenta planilha com o intuito de refinar mais dos dados. Apresentamos, na planilha, seis colunas que são respectivamente o ano orçamento e a origem (fonte que financia a despesa), o valor orçado, o orçamento liberado, o executado, as transferências recebidas e enviadas, o saldo orçamentário disponível no final do exercício. As colunas denominadas valor orçado e orçamento liberado são geradas única e exclusivamente pela PROPLAN, através do sistema, uma vez que esta é a gestora principal do orçamento. Sendo assim, estas duas colunas somente são incluídas nas unidades através de aplicação do sistema, a qual as demais unidades orçamentárias não têm acesso, sendo esta uma prerrogativa da gestora geral do orçamento. As referidas colunas, embora pareçam ter a mesma função, não possuem a coluna orçado, esta, por sua vez, representa o valor que a unidade teria durante o ano, ou a suplementação que ocorrer durante o exercício. A coluna orçamento liberado tem a função de demonstrar quanto do valor orçado está disponível efetivamente para ser utilizado, ou seja, se do valor orçado inicial somente estivesse liberado, em determinado período, 30% do valor orçado, a coluna valor liberado deveria trazer esta representação, ou ainda, se houvesse um corte orçamentário, também ali estaria demonstrado com um orçamento menor que o orçado, isso é uma questão

de forma de trabalho. Outra forma seria no sistema, no caso do corte orçamentário não permitir que as unidades fizessem empenho, bloqueando tal aplicação. A coluna executado corresponde ao valor utilizado do orçamento que foi liberado, ou seja, aos valores empenhados.

A coluna transferências recebidas e enviadas representa os valores que o centro repassou para outra unidade e as reclassificações de despesa, por exemplo, de material de consumo para serviço de terceiro (pessoa física) e outras reclassificações, assim como representa os valores recebidos de outras unidades, como podemos verificar na tabela 13, onde o valor na fonte 0100000000 recebido pelo centro é de R\$ 10.033,71 (dez mil e trinta e três reais e setenta e um centavos); há ainda a coluna que representa o valor que não foi executado no exercício.

Tabela 14 - Orçamento SIE 2015 Centro de Educação

2015						
Fonte de Recursos	Origem	Orçado	Orc. Liberado	Executado	Transferências (recebidas - enviadas)	Disponível
<b>0112000000</b>	Rec. Dest. Manut. Ensino	701.747,66	631.412,65	535.215,15	-95.558,92	638,58
<b>0100000000</b>	Rec. Ordinários			0,00		0,00
<b>0250153164</b>	Rec. Próprios	33.899,51	33.899,51	33.899,51		0,00
<b>0108000000</b>	Fundo Social	808.000,00	808.000,00	458.505,65		349.494,35
<b>0112000000</b>	CAI/CE	47.433,00	47.433,00	33.094,00	-14.338,00	1,00
<b>0112000000</b>	FIEX/FIPE-GAP	0,00	0,00	100.110,00	100.135,34	25,34
<b>Totais</b>		<b>1.591.080,17</b>	<b>1.520.745,16</b>	<b>1.160.824,31</b>	<b>-9.761,58</b>	<b>350.159,27</b>

Fonte: autor a partir dos dados do SIE.

As tabelas 14 e 15 foram trabalhadas da mesma maneira, conforme explicamos anteriormente. A partir da análise da referida tabela, observamos um decréscimo orçamentário, resultado dos cortes orçamentários que o governo vem promovendo nos últimos anos.

Tabela 15 - Orçamento SIE 2016 Centro de Educação

2016		Orçado	Orc.Liberado	Executado	Transf. (recebidas - enviadas)	Disponível
<b>Fonte de Recursos</b>						
<b>0112000000</b>	Rec.Dest. Manut.Ensino	555.174,92	555.171,92	487.185,26	-67.516,72	469,94
<b>0112915019</b>	SEB	558.810,00	558.810,00	558.810,00	0,00	0,00
<b>0112915066</b>	Reuni	100.000,00	100.000,00		-100.000,00	0,00
<b>0100000000</b>	Rec.Ordinários			12.375,00	12.375,00	-
<b>0250153164</b>	Rec.Próprios	31.939,03	31.939,03	30.912,42	-1.026,61	0,00
<b>0112000000</b>	CAI/CE	21.591,96	21.591,96	12.336,44	-9.081,72	173,80
<b>0112000000</b>	Gab.Projetos	141.896,74	141.896,74	140.364,00	-1.532,74	0,00
<b>Totais</b>		<b>1.409.412,65</b>	<b>1.409.409,65</b>	<b>1.241.983,12</b>	<b>-166.782,79</b>	<b>643,74</b>

Fonte: autor a partir dos dados do SIE

Relativamente ao orçamento, trabalhamos com três fontes distintas, orçamento da UFSM destinado as suas unidades, orçamento do SIE e portal da transparência do centro de ensino, referentes a três exercícios consecutivos, ou seja, 2014, 2015 e 2016, são dados orçamentários distintos em relação a cada exercício examinado. Os fatores que levam a essas diferenças, pelo que podemos concluir, são: primeiramente, o orçamento é dinâmico, a ele vão se incorporando novas receitas que inicialmente não foram previstas, principalmente no orçamento inicial; outro fator é que, no orçamento distribuído na matriz UFSM, existe uma reserva que pode ser acrescentada durante o exercício ou, ao contrário, um contingenciamento que possa ocasionar uma redução orçamentária, como podemos observar nos exercícios de 2015 e 2016. No orçamento SIE o valor liberado é menor que o valor orçado.

Contudo o que nos interessa desta análise é se existe um modelo de distribuição de recursos no centro. Percebemos que existe um percentual inicialmente atribuído a cada unidade, que deveria ser constante até o final do exercício, o que não ocorreu, conforme observamos nas tabelas 9, 10 e 11. Embora exista um percentual inicialmente dado às unidades, este não se manteve no final do orçamento.

Outro aspecto, além do modelo de distribuição de recursos que é atinente a esta pesquisa, diz respeito à utilização do módulo SIE pelas subunidades do centro. Conforme levantamento feito e demonstrado nas tabelas 13, 14 e 15, o mesmo não é utilizado pelas unidades, pois, de acordo com o relatório que nos baseamos para montagem das tabelas retro mencionadas, o orçamento é centralizado na direção do centro, com exceção dos recursos destinados à comissão de avaliação interna, cuja origem não é do centro e, sim, de recursos já destinados à parte no orçamento inicial da universidade. O mesmo acontece com os recursos dos fundos de extensão e de pesquisa.

#### *5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO*

O questionário foi uma ferramenta que tentamos utilizar a mais, buscando uma contribuição ou alguma ideia que fosse agregar algo de substancial ao presente estudo. Foram enviados questionários a vinte subunidades, conforme estabelecido no subcapítulo 4.4 contexto e sujeitos da pesquisa, informados no quadro intitulado sujeitos da pesquisa. Como são poucos os sujeitos pesquisados, não cabe amostra, portanto, para que fosse feita uma análise efetiva, seria necessário que todos respondessem ao questionário. Entretanto isso não ocorreu, obtivemos resposta somente nove dos questionários enviados, o que não seria um número satisfatório para qualquer análise que fossemos apresentar.

No entanto, o presente trabalho não é infrutífero, pois traz alguns acréscimos que nos DÃO subsídios, principalmente no que tange a categoria da matriz de investigação relativa ao que os gestores pensam sobre a avaliação externa, no que se refere à receptividade, às contribuições e à eficácia dessa avaliação. Porém são opiniões e contribuições para uma investigação futura e específica, relativas à avaliação externa, que talvez até ajudassem nos pesos ou percentuais de recursos atribuídos ao modelo que apresentamos mais adiante.

Quanto às outras categorias da matriz de investigação, no tocante à trajetória profissional, agregadas as outras respostas, poderia nos trazer o conhecimento e a experiência dos sujeitos pesquisados, demonstrando o conhecimento dos mesmos, no tocante à distribuição de recursos e a utilização do SIE. Estas informações seriam para corroborativas, visto que da análise documental e da análise dos relatórios do sistema, restou provado que pelo

conselho do centro, no que tange à distribuição de recursos, há um índice aplicado que vem se repetindo e se adequando ao longo dos anos, contudo sem critérios. Quanto à utilização do SIE, verificamos que o módulo orçamentário, no que se refere ao gerenciamento do orçamento, não é utilizado a não ser pelo setor de orçamento.

Mesmo com este revés, a triangulação de dados ainda se tornou possível para análise dos dados, visto a origem deles ser de fontes diferentes, ou seja, primeiramente a análise das atas nos demonstra que não foi através do conselho que houve uma definição de uma distribuição de recursos, levando em consideração algum critério. No entanto ainda tínhamos duas fontes de informações que nos levaram a elucidar tal questão, sendo uma delas a análise dos relatórios do SIE, a qual nos demonstrou que não houve um gerenciamento de recursos por parte das subunidades e, conseqüentemente, não houve uma distribuição de recursos a estas unidades. Doutro lado está o portal de transparência que demonstra os gastos das unidades no correr do exercício, contudo, *a posteriori*, o que por si só não indica que as unidades gerenciem seus próprios recursos de forma autônoma e, sim, demonstra que as unidades têm, ao longo do ano, um valor que lhes foi dado para arcar com suas despesas. Portanto, diante dessas três fontes de consulta, foi possível verificarmos que não existe um modelo de distribuição de recursos, concebendo-se modelo como algo que leva em consideração diferentes variáveis, como o número de discentes, docentes e técnicos administrativos em educação, dentre outros. E isto pode ser constatado no confronto destas três fontes de informações, ou seja, atas, relatórios do sie e portal da transparência. No entanto o portal é meramente informativo, embora essencial nas circunstâncias visto que é a única fonte de informação, e quanto ao SIE é utilizado somente pela gestora principal que é a direção do centro.

Exposta a análise acima, passaremos a demonstrar como deveria ser empregada a ferramenta 5W2H, dentro deste contexto, para utilização do SIE tanto na distribuição como na gestão do orçamento no centro de ensino.

## ***5.5 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H***

Dos resultados apurados, através da análise das atas do conselho de centro, verificamos que efetivamente houve a última distribuição de recursos às subunidades no ano de 1992, para aplicação em 1993, tabela 7. Portanto, decorridos mais de 20 anos desde então, não houve uma implementação de um novo modelo. Aliás, se observamos os percentuais de distribuição finais da tabela 7, com os percentuais iniciais das tabelas 9, 10 e 11, percebemos que estes são muito semelhantes. Sendo assim, concluímos que, talvez, tenha sido uma mera adaptação de percentuais, daqueles aplicados em 1992 para os hoje aplicados.

Da análise do orçamento do SIE, relativo às tabelas 13, 14 e 15 e também do relatório que utilizamos para montagem das tabelas, entendemos que, embora haja uma distribuição percentual de recursos às subunidades do centro, esta só é demonstrada via portal da transparência do centro, não se refletindo no SIE. Isso demonstra que o sistema somente é utilizado para gerenciamento do total de recursos destinados ao centro, não havendo, portanto, descentralização de recursos, para que as subunidades gerenciem os recursos que lhe foram destinados. As únicas exceções são o GAP e o CAICE, cujos recursos não são originalmente da matriz do centro e, sim, da matriz da UFSM. Apresentamos como seria a proposta da implantação do sistema SIE como ferramenta de gestão de recursos orçamentários e também da descentralização destes recursos através desta ferramenta. Porém nos falta demonstrar uma proposta de distribuição de recursos orçamentários com base nas dimensões e indicadores da avaliação externa, o que passamos a fazer a seguir.

Quadro 3: Como implantar o SIE

(continua)

<b>Itens</b>	<b>Ações - Justificativa - Responsáveis - Metodologia - Investimento</b>
O que fazer	<b>Ações a serem implementadas</b> Capacitação dos servidores no módulo orçamentário SIE Descentralização do orçamento do centro as subunidades
Onde fazer	<b>Onde a ação será desenvolvida? Qual a abrangência?</b> A ação será desenvolvida no centro Abrangerá todas as unidades que utilizarão o módulo orçamentário do SIE

(conclusão)

Por que fazer	<b>Qual a justificativa? Qual o Resultado Esperado?</b> Evita a replicação de informações Evita a solicitação de recursos via memorandos pois a solicitação será direta no sistema Evita que o setor de orçamento faça os empenhos no SIE e refaça dos dados no portal transparência O setor de orçamento pode gerar planilhas por unidades a partir do SIE e exportar para o portal transparência Maior agilidade na solicitação de compras das unidades Economia de tempo entre a solicitação e o recebimento dos serviços ou materiais
Quem irá fazer	<b>Quem é o responsável pela implantação? Condução das Ações?</b> Setor de orçamento com as subunidades envolvidas
Como Será Feito?	<b>Como a ação será implementada? Qual o passo a passo? Qual Metodologia a ser usada?</b> Solicitar ao CPD que libere as aplicações aos futuros usuários do módulo orçamentário Capacitação dos servidores no módulo orçamentário SIE pode ser pelo CPD ou setor orçamentário do centro Planejamento da tramitação interna do documento junto ao CPD
Quanto irá custar?	<b>Análise do investimento a ser realizado</b> Número de horas do servidor encarregado da capacitação. Pago conforme Decreto 6.114/07 que regulamenta a gratificação por encargo de curso e concurso.

Fonte: autor.

## 5.6 UM MODELO DE DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS

Quando falamos em um modelo de distribuição de recursos, estamos representando ou apresentando um método de fazer, que pode perfeitamente ser adaptado, de forma que se acrescentem outros indicadores, ou mesmo, mude-se o peso entre os indicadores propostos. É claro que há de se revisar periodicamente o que foi feito, pois existem fatores que se alterarão durante determinado período, até mesmo fatores externos que venham a redundar em movimentos internos, os quais devem ser adaptados a outra realidade, até então, desconectada do contexto existente. A título de exemplo, citamos o que esta acontecendo com o contingenciamento orçamentário, que certamente influencia na dinâmica interna planejada.

Para o modelo que apresentamos, levamos em consideração vários indicadores e atribuímos percentuais a cada um deles, passando então a descrevê-los, para que tenhamos

uma noção do todo. Após a apropriação destes conceitos, apresentamos como ficaria a distribuição de recursos para ano de 2014, 2015 e 2016. No referido modelo, expomos 13 índices de distribuição de recursos, cada um deles com um percentual do todo, e este distribuído entre as subunidades, conforme determinados parâmetros, abaixo discriminados:

- IDR 1: 10 % do total a ser distribuído entre as subunidades, de acordo com o número de servidores nelas lotados, não fazendo distinção entre categorias, contudo demonstramos o número de docentes, incluindo professores substitutos e visitantes, por subunidade, e técnicos administrativos em educação. Os dados foram da folha de pagamento do mês de dezembro de 2016, com a lotação na subunidade. A tabela foi ajustada em função de que, em alguns cursos, não apareciam os docentes, pois a lotação estava no departamento, tanto na graduação como na pós-graduação. Então, excluímos o docente do departamento e colocamos no curso, uma vez que, embora alguns cursos não tenham docente lotado na subunidade formalmente, sabemos que algum docente responde como coordenador.
- IDR 2: foi alocado 7,5% para direção do centro, pois entendemos que esta é representativa das demais subunidades, tanto interna quanto externamente à UFSM e, em nosso entender, deve buscar outras fontes de recursos que atendam às necessidades das subunidades e não gerenciar a totalidade dos recursos destinados ao centro.
- IDR 3: percentual de 5%, distribuídos proporcionalmente aos alunos matriculados por curso, excluídos os cursos de ensino a distância, visto que estes possuem recursos financeiros de outras fontes.

Abaixo demonstramos como ficou a distribuição de recursos utilizando os IDR 1, 2 e 3:

Tabela 16: IDR 1,2 3

Código Unidade	SIE	Descrição da Unidade	Docente e RJU	Docente : Visitante Substituto	Técnico Administrativo em Educação	Sub-totais	<i>IDR 1 = 10% proporcion al ao n° de servidores</i>	<i>IDR 2 = 7,5% Dir.Centr o</i>	Alunos Matricul ados por curso	<i>IDR 3 = 5% Alunos Matriculado por Curso</i>
		RESERVA DE CONTINGÊNCIA								
05.02.00.00.0.0		DIREÇÃO DO CENTRO DE EDUCAÇÃO - CE	2		6	8	0,4520	7,5000		-
05.02.02.02.0.0		NÚCLEO DE PATRIMÔNIO - CE			1	1	0,0565			-
05.02.02.03.0.0		NÚCLEO DE INFRAESTRUTURA - CE			1	1	0,0565			-
05.02.02.04.0.0		NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL - CE			3	3	0,1695			-
05.02.02.05.0.0		NÚCLEO DE EXECUÇÃO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO - CE			2	2	0,1130			-
05.14.00.00.0.0		UNIDADE DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO - LINCE - CE			3	3	0,1695			-
05.27.00.00.0.0		GABINETE DE PROJETOS - CE			2	2	0,1130			-
05.30.00.00.0.0		LAB. PESQ. DOCUMENTAÇÃO EDUC. BRASILEIRA - LAPEDOC			1	1	0,0565			-
05.32.00.00.0.0		BIBLIOTECA SETORIAL - CE			6	6	0,3390			-
05.36.00.00.0.0		NÚCLEO INTEGRADO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO - NIEPE			4	4	0,2260			-
05.21.00.00.0.0		DEPTO. DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR - ADE	17	2	1	20	1,1299			-
05.22.00.00.0.0		DEPTO. FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO - FUE	18		1	19	1,0734			-
05.23.00.00.0.0		DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	35	14	3	52	2,9379			-

Tabela 16: IDR 1,2 3: continuação

Código SIE Unidade	Descrição da Unidade	Docente e RJU	Docente : Visitante Substituto	Técnico Administrativo em Educação	Sub- totais	<i>IDR 1 = 10% proporcion al ao nº de servidores</i>	<i>IDR 2 = 7,5% Dir.Centr o</i>	Alunos Matriculado s por curso	<i>IDR 3 = 5% Alunos Matriculad o por Curso</i>
05.24.00.00.0.0	DEPTO. EDUCACAO ESPECIAL - EDE	25	6	1	32	1,8079			-
05.05.00.00.0.0	CURSO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL	1		1	2	0,1130		173	0,4468
05.52.00.00.0.0	CURSO LICENCIATURA EDUCAÇÃO ESPECIAL - NOTURNO	1			1	0,0565		247	0,6379
05.46.00.00.0.0	CURSO PEDAGOGIA LICENCIATURA PLENA NOTURNO	1			1	0,0565		246	0,6353
05.47.00.00.0.0	CURSO PEDAGOGIA LICENCIATURA PLENA DIURNO	1			1	0,0565		328	0,8471
05.53.00.00.0.0	CURSO-PROGRAMA ESP. GRAD.FORMAÇÃO PROFES. EDUC. PROFISSIONAL	1		1	2	0,1130		406	1,0486
05.35.00.00.0.0	CURSO-PROGRAMA PG EM EDUCAÇÃO - PPGE - MESTRADO E DOUTORADO	1		4	5	0,2825		269	0,6947
05.58.00.00.0.0	CURSO-PROGRAMA PG MESTRADO PROFISSIONAL EM TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS EM REDE	1		1	2	0,1130		78	0,2014
05.61.00.01.0.0	CURSO E SECRETARIA -PROGRAMA PG MESTRADO PROFISSIONAL PROFHISTÓ	1		1	2	0,1130		21	0,0542
05.63.02.00.0.0	CUSRO/SECR. PG POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO EDUCACIONAL	1		1	2	0,1130		52	0,1343
05.55.01.00.00.0	ESPECIALIZAÇÃO EM DOCÊNCIA NA EDUCAÇÃO INFANTIL	1						53	0,1369
05.63.31.00.00.0	ESPECIALIZAÇÃO PG EM GESTÃO EDUCACIONAL		1					63	0,1627
05.52.00.01.0.0	SECRETARIA CURSO LIC. E.ESPECIAL - NOTURNO	1		1	2	0,1130			-
05.47.00.01.0.0	SECRETARIA CG PEDAGOGIA LIC. PLENA DIURNO			1	1	0,0565			-

Fonte: autor, a partir de dados do SIE.

- IDR 4: percentual de 1% aos departamentos, relativo às disciplinas ofertadas no 2º semestre de 2016, conforme dados do relatório SIE 1.1.1.20.30.11 – Disciplinas por departamento (em algum currículo corrente), excluídas as disciplinas ofertadas no ensino a distância.
- IDR 5: percentual de 100% dos recursos próprios diretamente arrecadados pela direção do centro. Em função da característica do recurso que não é conhecida a *priori*, optamos por alocar esta fonte de recursos na direção do centro.

Tabela 17: IDR 4 e 5

Código SIE Unidade		05.21.00.00.0.0	05.22.00.00.0.0	05.23.00.00.0.0	05.24.00.00.0.0
Descrição da Unidade	RESERVA DE CONTINGÊNCIA	DEPTO. DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR - ADE	DEPTO. FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO - FUE	DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	DEPTO. EDUCACAO ESPECIAL - EDE
Disciplinas Ofertadas por Departamento		79	143	195	191
<b><i>IDR 4 = 1% Disciplinas Ofertadas por Departamento</i></b>		0,1894	0,3429	0,4676	0,4580
<b><i>IDR 5= 100% RP DC</i></b>					

Fonte Autor a partir relatório SIE 1.1.1.20.30.11

Os índices 7, 9 e 11 foram baseados nas dimensões para reconhecimento e renovação de reconhecimento de curso e de acordo com o peso atribuído a cada dimensão, ou seja, dimensões 1, 2 e 3 com pesos 40, 30 e 30, respectivamente. Entre as três dimensões, atribuímos um percentual de 64%, que restou a cada dimensão 1, 2 3 o percentual de 26,50%, 19,20% e 19,20%, respectivamente. Do percentual atribuído, distribuímos o percentual igualmente entre os indicadores, visto que estes podem chegar à pontuação máxima de 5 e,

somados os resultados de cada indicador na respectiva dimensão, resultam na media da dimensão. Por este motivo, somente dividimos o percentual atribuído à dimensão igualmente entre os indicadores, também reservamos a cada uma das dimensões um percentual, para que fosse aplicado nos indicadores que não atingiram o conceito máximo pós-avaliação, como demonstramos a seguir:

- IDR 6: 2% para aplicar na melhoria dos indicadores da dimensão 1.
- IDR 7: dimensão 1, peso 40, organização didático-pedagógica, 26,50 %, divididos por vinte e dois indicadores resultam no percentual de 1,6363, e este percentual foi subdividido entre as subunidades que influenciam diretamente no indicador.



(continuação)

Código SIE Unid.	05.21.00.00.0.0	05.22.00.00.0.0	05.23.00.00.0.0	05.24.00.00.0.0	05.05.00.00.0.0	05.52.00.00.0.0	05.46.00.00.0.0	05.47.00.00.0.0	05.53.00.00.0.0
Descrição da Unidade	DEPTO. DE ADM. ESCOLAR - ADE	DEPTO. FUND. DA EDUCAÇÃO - FUE	DEPTO. METOD. DO ENSINO - MEN	DEPTO. EDUCACAO ESPECIAL - EDE	CURSO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL	CURSO LIC. EDUCAÇÃO ESPECIAL - NOTURNO	CURSO PEDAGOGIA LIC. PLENA NOTURNO	CURSO PEDAG. LIC. PLENA DIURNO	CURSO-PROGRAMA ESP. GRAD. FORMAÇÃO PROFES. EDUC. PROF.
1.6. Conteúdos curriculares					0,23720	0,23720	0,23720	0,23720	0,23720
1.7. Metodologia	0,29091	0,29091	0,29091	0,29091					
1.9. Estágio curricular supervisionado	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929
1.11. Estágio curricular supervisionado – relação com a rede de escolas da Educação Básica	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929
1.12. Estágio curricular supervisionado – relação entre licenciandos, docentes e supervisores da rede de escolas da Educação Básica	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929
1.13. Estágio curricular supervisionado – relação entre teoria e prática	0,290909	0,290909	0,290909	0,290909					



(conclusão)

Código SIE Unid.	05.21.00.00.0.0	05.22.00.00.0.0	05.23.00.00.0.0	05.24.00.00.0.0	05.05.00.00.0.0	05.52.00.00.0.0	05.46.00.00.0.0	05.47.00.00.0.0	05.53.00.00.0.0
Descrição da Unidade	DEPTO. DE ADM. ESCOLAR - ADE	DEPTO. FUND. DA EDUCAÇÃO - FUE	DEPTO. METOD. DO ENSINO - MEN	DEPTO. EDUCACAO ESPECIAL - EDE	CURSO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL	CURSO LIC. EDUCAÇÃO ESPECIAL - NOTURNO	CURSO PEDAGOGIA LIC. PLENA NOTURNO	CURSO PEDAG. LIC. PLENA DIURNO	CURSO-PROGRAMA ESP. GRAD. FORMAÇÃO PROFES. EDUC. PROF.
1.23. Número de vagas	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929	0,12929
1.24. Integração com as redes públicas de ensino	0,290909	0,290909	0,290909	0,290909					
1.29. Atividades práticas de ensino para Licenciaturas	0,290909	0,290909	0,290909	0,290909					
1.33. Responsabilidade Social					0,2372	0,2372	0,2372	0,2372	0,2372
1.36. Participação dos discentes no acompanhamento e na avaliação do PPC					0,2372	0,2372	0,2372	0,2372	0,2372

Fonte: autor, a partir dos indicadores da dimensão 1 da avaliação externa.

- IDR 8: 1,5% para aplicar na melhoria dos indicadores da dimensão 2.
- IDR 9: Dimensão 2, peso 30, corpo docente e tutoria, 19,20%, divididos por 12 indicadores, o que resultou em 1,6% para cada indicador; este percentual foi subdividido entre as subunidades que influenciam diretamente no indicador.

Tabela 19: IDR 8 e 9

(continua)

Código SIE Unidade	05.21.00.00.0.0	05.22.00.00.0.0	05.23.00.00.0.0	05.24.00.00.0.0	05.05.00.00.0.0	05.52.00.00.0.0	05.46.00.00.0.0	05.47.00.00.0.0	05.53.00.00.0.0
Descrição da Unidade	DEPTO. DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR - ADE	DEPTO. FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO - FUE	DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	DEPTO. EDUCACAO ESPECIAL - EDE	CURSO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL	CURSO LICENCIATURA EDUCAÇÃO ESPECIAL - NOTURNO	CURSO PEDAGOGIA LICENCIATURA PLENA NOTURNO	CURSO PEDAGOGIA LICENCIATURA PLENA DIURNO	CURSO- PROGRAMA ESP. GRAD. FORMAÇÃO PROFES. EDUC. PROFISSIONAL
<b>Dimensão 2: CORPO DOCENTE E TUTORIAL - Peso 30</b>									

*IDR 8 = 1,5% Para melhoria dos indicadores**IDR 9 = Peso(D2/30) x 64,00%= 19,20%*

2.1. Atuação do Núcleo Docente Estruturante – NDE	0,1777	0,1777	0,1777	0,1777	0,1777	0,1777	0,1777	0,1777	0,1777
2.2. Atuação do (a) coordenador (a)					0,3200	0,3200	0,3200	0,3200	0,3200
2.3. Experiência de magistério superior e de gestão acadêmica do (a) coordenador (a)					0,3200	0,3200	0,3200	0,3200	0,3200
2.4. Regime de trabalho do (a) coordenador (a) do curso					0,3200	0,3200	0,3200	0,3200	0,3200
2.5. Titulação do corpo docente do curso	0,4	0,4	0,4	0,4					

(conclusão)									
Código SIE Unidade	05.21.00.00.0.0	05.22.00.00.0.0	05.23.00.00.0.0	05.24.00.00.0.0	05.05.00.00.0.0	05.52.00.00.0.0	05.46.00.00.0.0	05.47.00.00.0.0	05.53.00.00.0.0
Descrição da Unidade	DEPTO. DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR - ADE	DEPTO. FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO - FUE	DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	DEPTO. EDUCACAO ESPECIAL - EDE	CURSO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL	CURSO LICENCIATURA EDUCAÇÃO ESPECIAL - NOTURNO	CURSO PEDAGOGIA LICENCIATURA PLENA NOTURNO	CURSO PEDAGOGIA LICENCIATURA PLENA DIURNO	CURSO-PROGRAMA ESP. GRAD. FORMAÇÃO PROFES. EDUC. PROFISSIONAL
2.6. Titulação do corpo docente do curso – percentual de doutores	0,4	0,4	0,4	0,4					
2.7. Regime de trabalho do corpo docente do curso	0,4	0,4	0,4	0,4					
2.8. Experiência profissional em sua área de atuação do docente	0,4	0,4	0,4	0,4					
2.9. Experiência no exercício da docência na educação básica	0,4	0,4	0,4	0,4					
2.10. Experiência de magistério superior do corpo docente	0,4	0,4	0,4	0,4					
2.11. Funcionamento do colegiado de curso ou equivalente					0,32	0,32	0,32	0,32	0,32
2.12. Produção científica, cultural, artística ou tecnológica	0,4	0,4	0,4	0,4					

Fonte: autor, a partir dos indicadores da dimensão 2 da avaliação externa.

- IDR 10: 1,5% para aplicar na melhoria dos indicadores da dimensão 3.
- IDR 11: Dimensão 3, peso 30, infraestrutura, 19,20% divididos por 11 indicadores que resultou em 1,7454% para cada indicador, este percentual foi subdividido entre as subunidades que influenciam diretamente no indicador.

Tabela 20 - A: IDR 10 e 11

(continua)

Código SIE Unidade	05.14.00.00.0.0	05.27.00.00.0.0	05.30.00.00.0.0	05.32.00.00.0.0
Descrição da Unidade	UNIDADE DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO - LINCE - CE	GABINETE DE PROJETOS - CE	LAB. PESQ. DOCUMENTAÇÃO EDUC. BRASILEIRA - LAPEDOC	BIBLIOTECA SETORIAL - CE
<b>Dimensão 3: INFRAESTRUTURA Peso 30</b>				
<i>IDR 10 = 1,5% para melhoria dos indicadores</i>				
<i>IDR 11 = <math>\text{Peso}(D2/30) \times 64,00\%</math> = 19,20%</i>				
3.1. Gabinetes de trabalho para professores em Tempo Integral – TI				
3.2. Espaço de trabalho para a coordenação do curso e para os serviços acadêmicos				
3.3. Sala de professores				
3.4. Salas de aula				
3.5. Acesso dos alunos a equipamentos de informática	0,4363663		0,4363663	0,4363663
3.6. Bibliografia básica				0
3.7. Bibliografia complementar				0
3.8. Periódicos especializados				1,7454
3.9. Laboratórios didáticos especializados: quantidade	0,4363663		0,4363663	0,4363663
3.10. Laboratórios didáticos especializados: qualidade (brinquedoteca)	0,4363663		0,4363663	0,4363663
3.11. Laboratórios didáticos especializados: serviços	0,4363663		0,4363663	0,4363663

Tabela 20 - A: IDR 10 e 11 continuação

Código SIE Unidade	05.36.00.00.0.0	05.21.00.00.0.0	05.22.00.00.0.0	05.23.00.00.0.0
Descrição da Unidade	NÚCLEO INTEGRADO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO - NIEPE	DEPTO. DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR - ADE	DEPTO. FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO - FUE	DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN
<b>Dimensão 3: INFRAESTRUTURA Peso 30</b>				
<i>IDR 10 = 1,5% para melhoria dos indicadores</i>				
<i>IDR 11 = Peso(D2/30) x 64,00% = 19,20%</i>				
3.1. Gabinetes de trabalho para professores em Tempo Integral – TI		0,4363663	0,4363663	0,4363663
3.2. Espaço de trabalho para a coordenação do curso e para os serviços acadêmicos				
3.3. Sala de professores		0,4363663	0,4363663	0,4363663
3.4. Salas de aula				
3.5. Acesso dos alunos a equipamentos de informática	0,4363663			
3.6. Bibliografia básica		0,11636	0,11636	0,11636
3.7. Bibliografia complementar		0,11636	0,11636	0,11636
3.8. Periódicos especializados				
3.9. Laboratórios didáticos especializados: quantidade	0,4363663			
3.10. Laboratórios didáticos especializados: qualidade (brinquedoteca)	0,4363663			
3.11. Laboratórios didáticos especializados: serviços	0,4363663			

Fonte: Autor a partir dos indicadores da dimensão 3

Tabela 20 - A: IDR 10 e 11continuação

Código SIE Unidade	05.24.00.00.0.0	05.05.00.00.0.0	05.52.00.00.0.0	05.46.00.00.0.0
Descrição da Unidade	DEPTO. EDUCACAO ESPECIAL - EDE	CURSO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL	CURSO LICENCIATURA EDUCAÇÃO ESPECIAL - NOTURNO	CURSO PEDAGOGIA LICENCIATURA PLENA NOTURNO
<b>Dimensão 3: INFRAESTRUTURA Peso 30</b>				
<i>IDR 10 = 1,5% para melhoria dos indicadores</i>				
<i>IDR 11 = Peso(D2/30) x 64,00% = 19,20%</i>				
3.1. Gabinetes de trabalho para professores em Tempo Integral – TI	0,4363663			
3.2. Espaço de trabalho para a coordenação do curso e para os serviços acadêmicos		0,3409	0,3409	0,3409
3.3. Sala de professores	0,4363663			
3.4. Salas de aula		0,3409	0,3409	0,3409
3.5. Acesso dos alunos a equipamentos de informática				
3.6. Bibliografia básica	0,11636	0,11636	0,11636	0,11636
3.7. Bibliografia complementar	0,11636	0,11636	0,11636	0,11636
3.8. Periódicos especializados				
3.9. Laboratórios didáticos especializados: quantidade				
3.10. Laboratórios didáticos especializados: qualidade (brinquedoteca)				
3.11. Laboratórios didáticos especializados: serviços				

Fonte: Autor a partir dos indicadores da dimensão 3

Tabela 20 -A: IDR 10 e 11 continuação

Código SIE Unidade	05.47.00.00.0.0	05.53.00.00.0.0	05.35.00.00.0.0	05.58.00.00.0.0
Descrição da Unidade	CURSO PEDAGOGIA LICENCIATURA PLENA DIURNO	CURSO- PROGRAMA ESP. GRAD.FORMAÇÃO PROFES. EDUC. PROFISSIONAL	CURSO- PROGRAMA PG EM EDUCAÇÃO - PPGE - MESTRADO E DOUTORADO	CURSO- PROGRAMA PG MESTRADO PROFISSIONAL EM TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS EM REDE
<b>Dimensão 3: INFRAESTRUTURA Peso 30</b>				
<i>IDR 10 = 1,5% para melhoria dos indicadores</i>				
<i>IDR 11 = Peso(D2/30) x 64,00% = 19,20%</i>				
3.1. Gabinetes de trabalho para professores em Tempo Integral – TI				
3.2. Espaço de trabalho para a coordenação do curso e para os serviços acadêmicos	0,3409	0,3409		
3.3. Sala de professores				
3.4. Salas de aula	0,3409	0,3409		
3.5. Acesso dos alunos a equipamentos de informática				
3.6. Bibliografia básica	0,11636	0,11636	0,11636	0,11636
3.7. Bibliografia complementar	0,11636	0,11636	0,11636	0,11636
3.8. Periódicos especializados				
3.9. Laboratórios didáticos especializados: quantidade				
3.10. Laboratórios didáticos especializados: qualidade (brinquedoteca)				
3.11. Laboratórios didáticos especializados: serviços				

Fonte: Autor a partir dos indicadores da dimensão 3

Tabela 20 -A: IDR 10 e 11continuação

Código SIE Unidade	05.61.00.01.0.0	05.63.02.00.0.0	05.55.01.00.00.0	05.63.31.00.00.0
Descrição da Unidade	CURSO E SECRETARIA - PROGRAMA PG MESTRADO PROFISSIONAL PROFHISTÓ	CUSRO/SECR. PG POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO EDUCACIONAL	ESPECIALIZAÇÃO EM DOCÊNCIA NA EDUCAÇÃO INFANTIL	ESPECIALIZAÇÃO PG EM GESTÃO EDUCACIONAL
<b>Dimensão 3: INFRAESTRUTURA Peso 30</b>				
<i>IDR 10 = 1,5% para melhoria dos indicadores</i>				
<i>IDR 11 = Peso(D2/30) x 64,00% = 19,20%</i>				
3.1. Gabinetes de trabalho para professores em Tempo Integral – TI				
3.2. Espaço de trabalho para a coordenação do curso e para os serviços acadêmicos				
3.3. Sala de professores				
3.4. Salas de aula				
3.5. Acesso dos alunos a equipamentos de informática				
3.6. Bibliografia básica	0,11636	0,11636	0,11636	0,11636
3.7. Bibliografia complementar	0,11636	0,11636	0,11636	0,11636
3.8. Periódicos especializados				
3.9. Laboratórios didáticos especializados: quantidade				
3.10. Laboratórios didáticos especializados: qualidade (brinquedoteca)				
3.11. Laboratórios didáticos especializados: serviços				

Fonte: Autor a partir dos indicadores da dimensão 3

Fonte: autor

- IDR 12: representa o percentual de 5%, que é o total para serem alocadas as dimensões para melhoria dos indicadores.

Com a finalidade de demonstração na tabela 21, o percentual de 5% esta dividido igualmente entre os cursos de graduação. Contudo este percentual, para efeito do presente trabalho, será dividido de forma inversamente proporcional ao conceito, ou seja, quanto menor o conceito maior o valor que será atribuído ao curso e, quanto maior o conceito, menor será o valor atribuído. Isso porque buscamos possibilitar que o curso com menor conceito tenha condições financeiras de melhorar seu conceito; evidentemente que não podemos desconsiderar aqueles que tem conceito melhor, mas a iniciativa é fazer com que o curso com conceito menor possa alcançar o conceito máximo investindo nos indicadores que afetaram negativamente o conceito final da dimensão. Para demonstrarmos como seriam distribuídos os recursos foi feita uma simulação, conforme tabela abaixo:

Tabela 21: Simulação da distribuição conforme conceito do curso

Curso/Itens	Conceito	Peso Relativo	Percentual	Valor Atribuído 2014	Valor Atribuído 2015	Valor Atribuído 2016
curso 1	5,00	1,00	15,25	4.297,14	5.351,25	4.531,58
curso 2	3,50	1,43	21,79	6.138,77	7.644,64	6.473,68
curso 3	4,00	1,25	19,06	5.371,42	6.689,06	5.664,47
curso 4	3,20	1,56	23,83	6.714,28	8.361,32	7.080,59
curso 5	3,80	1,32	20,07	5.654,13	7.041,11	5.962,60
<b>TOTAIS</b>	19,50	6,56	100,00	28.175,75	35.087,38	29.712,93

Fonte: autor.

Na primeira coluna da tabela temos os cursos e, na segunda, o conceito do curso, sendo o peso relativo à divisão do conceito máximo 5, dividido pelo conceito do curso, que resultou nos valores constantes nesta coluna. A seguir, calculamos o percentual do peso em relação ao total do peso, 6,56 (PESO RELATIVO), que resultou no percentual que caberá a cada curso,

conforme o conceito obtido. Após, aplicamos o percentual ATRIBUÍDO A cada curso em relação ao valor orçamentário (5% do total de custeio para o ano), resultando no valor atribuído aos anos 2014, 2015 e 2016.

- IDR 13: se somarmos os valores aplicados em cada dimensão, observamos que, em função de arredondamentos do total aplicado de 64%, em verdade foi aplicado 54,90%, restando 0,10% que foram distribuídos aos cursos de pós-graduação proporcionalmente ao número de alunos, também em função nos arredondamentos da divisão feita entre os indicadores restaram do arredondamento um percentual que está atribuído a este indicador e mais 4% também para este fim.
- IDR 14: sempre que propomos uma distribuição de recursos, que, por alguma razão, possa criar uma distorção para mais em uma subunidade, por algum efeito não previsto, fora dos parâmetros normais, aplicamos um teto de 11%, com o demonstrado na unidade 05.23.00.00.0.0, departamento de metodologia do ensino. O valor de R\$ 61.986,65 (sessenta e um mil novecentos e oitenta e seis reais e sessenta e cinco centavos) representa 11% do total do orçamento a ser distribuído, na linha intitulada “Total da R. Contingência”, se o valor total da subunidade é maior que os 11% a diferença a maior fica para reserva de contingência, o que não ocorreu no presente estudo, contudo é apenas uma precaução em caso de ocorrer uma distorção em um determinado exercício financeiro.

Tabela 22: Resumo geral e aplicabilidade nos orçamentos 2014-2015-2016 (continua)

Código SIE Unidade	Descrição da Unidade	Orçamento 2014	Percentual Total	IDR 14 Res.Cont ingência	Orçamento 2015	Orçamento 2016
	RESERVA DE CONTINGÊNCIA	-		-		
05.02.00.00.0.0	DIREÇÃO DO CENTRO DE EDUCAÇÃO - CE	44.810,58	7,952		55.802,82	47.255,30
05.02.02.02.0.0	NÚCLEO DE PATRIMÔNIO - CE	318,37	0,056		396,47	335,74
05.02.02.03.0.0	NÚCLEO DE INFRAESTRUTURA - CE	318,37	0,056		396,47	335,74
05.02.02.04.0.0	NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL - CE	955,11	0,169		1.189,40	1.007,22
05.02.02.05.0.0	NÚCLEO DE EXECUÇÃO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO - CE	636,74	0,113		792,94	671,48
05.14.00.00.0.0	UNIDADE DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO - LINCE - CE	10.791,07	1,915		13.438,16	11.379,79
05.27.00.00.0.0	GABINETE DE PROJETOS - CE	636,74	0,113		792,94	671,48
05.30.00.00.0.0	LAB. PESQ. DOCUMENTAÇÃO EDUC. BRASILEIRA - LAPEDOC	10.154,33	1,802		12.645,23	10.708,31
05.32.00.00.0.0	BIBLIOTECA SETORIAL - CE	21.581,77	3,830		26.875,87	22.759,20
05.36.00.00.0.0	NÚCLEO INTEGRADO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO - NIEPE	11.109,44	1,971		13.834,63	11.715,53
05.21.00.00.0.0	DEPTO. DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR - ADE	45.408,86	8,058		56.547,85	47.886,22
05.22.00.00.0.0	DEPTO. FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO - FUE	45.683,67	8,107		56.890,07	48.176,02
05.23.00.00.0.0	DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	56.671,83	10,057	61.986,6 5	70.573,68	59.763,66
05.24.00.00.0.0	DEPTO. EDUCACAO ESPECIAL - EDE	50.267,36	8,920		62.598,16	53.009,78
05.05.00.00.0.0	CURSO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL	39.222,90	6,960		48.844,45	41.362,77
05.52.00.00.0.0	CURSO LICENCIATURA EDUCAÇÃO ESPECIAL - NOTURNO	39.981,50	7,095		49.789,13	42.162,76
05.46.00.00.0.0	CURSO PEDAGOGIA LICENCIATURA PLENA NOTURNO	39.966,94	7,092		49.771,01	42.147,41

(continuação)

05.47.00.00.0.0	CURSO PEDAGOGIA LICENCIATURA PLENA DIURNO	41.160,34	7,304		51.257,15	43.405,91
05.53.00.00.0.0	CURSO-PROGRAMA ESP. GRAD. FORMAÇÃO PROFES. EDUC. PROFISSIONAL	40.974,57	7,271		51.025,81	43.210,01
05.35.00.00.0.0	CURSO-PROGRAMA PG EM EDUCAÇÃO - PPGE - MESTRADO E DOUTORADO	28.266,97	5,016		35.200,99	29.809,13
05.58.00.00.0.0	CURSO-PROGRAMA PG MESTRADO PROFISSIONAL EM TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS EM REDE	9.302,69	1,651		11.584,67	9.810,21
05.61.00.01.0.0	CURSO E SECRETARIA - PROGRAMA PG MESTRADO PROFISSIONAL PROFHISTÓ	3.928,22	0,697		4.891,83	4.142,53
05.63.02.00.0.0	CUSRO/SECR. PG POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO EDUCACIONAL	6.851,17	1,216		8.531,80	7.224,95
05.55.01.00.00.0	ESPECIALIZAÇÃO EM DOCÊNCIA NA EDUCAÇÃO INFANTIL	6.308,72	1,120		7.856,28	6.652,91
05.63.31.00.00.0	ESPECIALIZAÇÃO PG EM GESTÃO EDUCACIONAL	7.251,61	1,287		9.030,46	7.647,24
05.52.00.01.0.0	SECRETARIA CURSO LICENCIATURA EDUCAÇÃO ESPECIAL - NOTURNO	636,74	0,113		792,94	671,48
05.47.00.01.0.0	SECRETARIA CG PEDAGOGIA LIC. PLENA DIURNO	318,37	0,056		396,47	335,74
	<b>Total Geral</b>	<b>563.514,98</b>	<b>100,00</b>	<b>61.986,65</b>	<b>701.747,66</b>	<b>594.258,51</b>

Fonte: autor resumo das tabelas 16 a 20.

Na tabela acima, verificamos que várias subunidades apresentaram valores orçamentários praticamente irrisórios em comparação as demais. a título de exemplo, a subunidade 05.47.00.01.0.0 secretaria CG Pedagogia lic. plena diurno, que lhe foi atribuído um valor de R\$ 318,37 (trezentos e dezoito reais e trinta e sete centavos). Salientamos que como houve a distribuição percentual em relação ao pessoal lotado na subunidade, neste caso, e nos análogos, estes valores podem ser alocados na subunidade principal, ou seja, o curso, o departamento ou a direção da unidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso objetivo geral foi analisar em que medida os processos decisórios dos gestores públicos são influenciados pelos indicadores da avaliação externa, com vistas à proposição de novos processos de gestão orçamentária compartilhada. No procedimento inicial, estávamos trabalhando com o tripé: análise documental, portal da transparência do centro e o questionário. No desenvolvimento da pesquisa, solicitamos autorização para utilizar os dados do SIE, que obtivemos por serem publicizados, dentre os quais estão os dados orçamentários. Os dados do orçamento são os mesmos que constam no siafi, que por sua vez são a base de dados para o portal de transparência do governo federal. Dessa forma, passamos a ter mais um referencial de análise em que pudemos nos basear para corroborar os pontos levantados pela análise documental, os dados do portal da transparência do centro, a análise dos dados e a gestão do orçamento pelo sie e, por fim, o questionário. Conforme dissemos anteriormente, o questionário não pode ser utilizado em função dos poucos respondentes e da negativa explícita de outro em não responder, portanto estes dados foram dispensados.

Buscamos compreender: em que medida os processos decisórios dos gestores são influenciados pela avaliação externa no tocante ao gerenciamento do orçamento e sua distribuição interna, onde este fator fosse levado em consideração? Primeiramente, analisamos as atas do conselho superior da unidade no tocante à distribuição orçamentária dentre as suas subunidades; do total das atas analisadas comprovamos que esta distribuição ocorreu somente nos anos de 1992 e 1993, contudo sem que destes dados pudéssemos extrair um conceito por trás dos números apresentados. Logo, podemos inferir que houve uma distribuição, mas não baseada em indicadores, pois, em nosso entender, indicadores não são fixos. Portanto um orçamento de um ano para o outro não é inerte, evidente que um acréscimo de orçamento nominal não é um indicador do centro e, sim, dos indicadores da ufsm para o centro. Como podemos constatar, nos anos de 2014, 2015 e 2016, o centro utilizou um percentual fixo para todos os anos igualmente, o que verificamos pela análise dos dados disponíveis no portal da transparência do centro. Sendo assim, entendemos que estes dados somente servem para a finalidade que se propõe, que é exatamente demonstrar como foram efetuados. Para efeito de gestão do orçamento, ficou-nos demonstrado que a gestão sofre com uma burocratização não

necessária, que poderia ser evitada se o orçamento fosse descentralizado via sistema para as subunidades.

Como podemos observar pela análise documental, através das atas do conselho, não existe um modelo de distribuição de recursos e, sim, um percentual fixo que vem sendo utilizado ao longo dos anos. No que tange ao processo de gestão dos recursos pelos centros e departamentos, tendo um sistema que oferece e disponibiliza uma série de ferramentas gerenciais, o modelo hoje utilizado esta, como frisamos anteriormente, burocratizado, visto que, se fosse utilizado o SIE, estas unidades poderiam fazer seus empenhos diretamente, sem necessidade de pedir ao setor de orçamento que o faça, tornando o processo bem mais ágil e menos burocrático. Isso porque, ao ter acesso ao sistema, este empenho seria feito diretamente pela subunidade que tramitaria o documento para o setor de orçamento que, por sua vez, somente tramitaria para o departamento de contabilidade da UFSM. Isso permite ao setor de orçamento mais agilidade em gerar os dados para o portal de transparência do centro, uma vez que já tem os dados originais e basta gerar planilhas tal qual é feito hoje, porém sem o trabalho de ter que informar os dados novamente, visto que já vai obtê-los pelos dados gerados pelo SIE.

Para que o orçamento seja descentralizado, utilizamo-nos da ferramenta 5W2H, a fim de demonstrar os passos necessários para implementação de uma nova forma de gerenciar os recursos orçamentários, utilizando o SIE.

Ainda dentro do que nos propusemos, apresentamos um modelo de distribuição de recursos com base nas dimensões e nos indicadores da avaliação externa. Com base na avaliação externa, justificamos que o maior percentual de distribuição de recursos ficou alocado nas três dimensões da avaliação externa, que foi de 64% (sessenta e quatro por cento) para as três dimensões, ficando a primeira com 25,60% em função de seu peso 4 e, para as outras duas dimensões, 19,20% para cada uma, distribuídos igualmente em função de seu peso 3. Em cada dimensão adotamos o critério de dividir o percentual atribuído pelo número de indicadores de cada dimensão, considerando somente os indicadores relativos ao ensino presencial e também desconsiderando os indicadores das áreas de saúde. E, por fim, o percentual que coube a cada indicador dividir igualmente dentre as unidades que influenciam diretamente naquele indicador.

Priorizamos a avaliação externa como base maior para distribuição do percentual de recursos, contudo levamos em conta outros fatores, como o IDR1 que leva em consideração o número de servidores lotados por unidade para o qual foram aplicados 10% (dez por cento) do orçamento destinado ao centro. Para direção do centro, foi reservado um percentual inicial de 7,5% (sete e meio por cento) e mais os recursos próprios arrecadados. Outro indicador que consideramos foi o número de alunos matriculados por curso, ao qual destinamos um percentual de 5% (cinco por cento), que foi distribuição proporcionalmente ao número de alunos por curso, tanto da graduação quanto da pós-graduação. Não levamos em consideração os cursos do ensino a distância, pois estes têm financiamento próprio por recursos exclusivos para este fim.

Não esquecendo dos cursos de pós-graduação, a estes atribuímos um percentual de 4% (quatro por cento) e mais o percentual restante, fruto do arredondamento resultante da distribuição dentre as dimensões e seus indicadores.

Estipulamos também um percentual máximo que cada unidade poderia receber que, no presente caso, foi de 11%, o qual seria aplicado caso alguma subunidade ultrapasse este percentual, em que o resultado ficaria para reserva de contingência. Este pode ser utilizado ou não, pois foi feito principalmente em função de eventualmente ocorrer uma grande distorção por algum critério utilizado a mais, que não foi utilizado.

E, por fim, como tratamos anteriormente sobre a equidade, não poderíamos deixar de considerar os dados baseados neste conceito. A partir disso, reservamos um percentual de 5% (cinco por cento) para distribuição entre os cursos na proporção inversa ao conceito obtido, com a finalidade de que os cursos com menores conceitos tenham deste percentual um maior valor, ou seja, quanto maior o conceito menor o valor. Isso não quer dizer que o curso com maior conceito não irá receber nada, vai receber também um percentual, porém menor do que aquele que tem conceito pior, exatamente no intuito de que ao curso de menor desempenho possa elevar seu conceito. Evidentemente isso não pode ser para sempre e deve obedecer aos ciclos avaliativos estipulados em normativos legais.

Diante do exposto, entendemos que conseguimos alcançar os objetivos propostos, não deixando de ressaltar que o modelo apresentado trata-se exatamente disso, de um modelo. Esperamos que este possa contribuir para que, ao menos, se pense num modelo que venha ao encontro da lei que hoje é posta.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, N. C. **A Vinculação Avaliação** – Financiamento na Educação Superior Brasileira. Piracicaba: Impulso, 16(40): 81-91, 2005. Disponível em:

<<http://www.unimep.br/phpg/editora/revistaspdf/imp40art05.pdf>>. Acesso em: 26/01/2016.

\_\_\_\_\_. **Financiamento da educação superior**: estado x mercado. São Paulo: Cortez; Piracicaba: UNIMEP, 2003.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos. **Contabilidade Pública**: da teoria à prática. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. (Org.). **Inovação e qualidade na Universidade**. Innovation and quality in the University. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

BASSOTTI, I. M. (Org.). **Tópicos essenciais sobre gestão pública**. São Paulo: Unidade de Central de Recursos Humanos da Secretaria e Gestão, 2016.

BRASIL. Senado Federal. Secretaria de Informação Legislativa. **Decreto nº 35610**. Dispõe sobre o funcionamento de uma Comissão de Simplificação Burocrática. Rio de Janeiro. RJ, 4 de julho de 1956.

\_\_\_\_\_. Senado Federal. Secretaria de Informação Legislativa. Decreto nº 50.523. Extingue a Comissão de Simplificação Burocrática e da outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília – DF, 03 de maio de 1961.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Decreto N.º 1.171. Código de ética profissional do servidor público civil do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 22 de junho de 1994.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Decreto Lei nº 200. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 25 de Fevereiro de 1967.

\_\_\_\_\_. Presidência da República, Lei N.º 9394. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF, 20 de dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_. Presidência da República, Lei N.º 10.861. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 14 de abril de 2004.

\_\_\_\_\_. Presidência da República, Lei 10.870. Institui a Taxa de Avaliação in loco das instituições de educação superior e dos cursos de graduação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 19 de maio de 2004.

\_\_\_\_\_. Presidência da República, Decreto N° 5.773. 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. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 09 de maio de 2004.

\_\_\_\_\_. Decreto N.º 5.378. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 23 de fevereiro de 2005.

\_\_\_\_\_. Decreto N.º 6.096. Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. REUNI. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 24 de abril de 2007.

\_\_\_\_\_. Decreto N° 6.114. Regulamenta o pagamento da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso de que trata o art. 76-A da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 15 de maio de 2007.

\_\_\_\_\_. Decreto N.º 6.932. **Carta de Serviços ao Cidadão**. Brasília, DF, 11 de agosto de 2009.

\_\_\_\_\_. Decreto N.º 7.233. **Procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária**. Brasília, DF, 19 de julho de 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**. Brasília: MP, 2012.

\_\_\_\_\_. Portaria N.º 156. **Alterações propostas no Estatuto da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM**. Brasília, DF, 12 de março de 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Portaria N.º 92 - Indicadores do Instrumento de Avaliação Externa. **SINAES. Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 31 de janeiro de 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Portaria N.º 651. **Institucionaliza no âmbito do Ministério da Educação, a Matriz de Orçamento de Outros Custeios e Capital – Matriz OCC**. Brasília, DF, 24 de julho de 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Gabinete do Ministro. Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007. **Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação**. Brasília, DF, de 12 de dezembro de 2007.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. Set /Out /Nov /Dez, N° 24, 2003. Conferência na sessão de abertura da 26ª Reunião Anual da ANPEd, realizada em Poços de Caldas, MG, em 5 de outubro de 2003.

\_\_\_\_\_. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.

DAROS, Marcia da Mota. **O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade: uma análise de política I**. Marcia da Mota Daros- Campinas, SP: [s.n.], 1997.

<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000121695&fd=y>. (acesso em 115/01/2017).

DUARTE, T. 2009. **A possibilidade da investigação a 3**: reflexões sobre triangulação (metodológica). Cies e-working paper. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia.

Disponível em: <[http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60\\_Duarte\\_003.pdf](http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003.pdf)>. Acesso em: 05/12/2015.

FÉLIX G.T. FURTADO D.B.V. **Auto-avaliação institucional e (in) cultura de participação na universidade**. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/caice/images/Artigos/2151-11679-2-PB%201.pdf>>, acesso em 05/08/2016.

GASKELL, G. 2007. Entrevistas individuais e grupais. In: M. BAUER; G. GASKELL. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Um manual prático. 6ª ed. Petrópolis: Vozes, p. 64-89.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONDIN, JEAN. **Hermenêutica** / Jean Gondin ; Tradutor Marcos Marcionilo. – São Paulo: Parábola Editorial, 2012.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 22(2):201-210, 2006.

HAMMOND, J. S. Learning by the Case Method. Harvard Business School, N° 9-376-241, **Rev April** 16, 2002.

HARDY-VALLÉE, BENOIT. **Que é um conceito?** / Benoit Hardy Vallée; Marcos Bagno tradutor. – São Paulo: Parábola, 2013.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância**. file:///D:/Downloads/instrumento\_2016%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20externa%20cursos%20(1).pdf . (acesso em 02/05/2017).

JANKOWSKI, N.W.; WESTER, F. La tradición cualitativa en la investigación sobre las ciencias sociales: contribuciones a la comunicación de masa. In: K.B. JENSEN; N.M. JANKOWSKI (eds.), **Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas**. Barcelona, Bosch, 1993, pp. 57-91.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KRONBAUER, L. G. Texto Didático. **Disciplina** de Bases Epistemológicas da Educação. Santa Maria: UFSM/PPGE, 2015, p.1.

LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. **Pesquisa Pedagógica: Do projeto à implementação**. Tradução Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LEITE, D. **Avaliação Institucional e a produção de novas subjetividades**. In: DIAS SOBRINHO, J. D. RISTOFF, D. Universidade Desconstruída. Avaliação Institucional e resistência. Florianópolis: Insular, 2000.

\_\_\_\_\_. **Reformas Universitárias. Avaliação Institucional Participativa**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2005.

LEITE, D.; BRAGA, A. M. S. (Org). **Inovação a avaliação na universidade**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2011.

LÉVY, PIERRE, 1956- **O que é virtual?** Pierre Lévy, tradução de Paulo Neves. São Paulo: Ed. 34, 1996. 160 p. (Coleção TRANS).

LIMA JUNIOR, O. B. **As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos**. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1490/1998%20Vol.49%2cn.2%20J%C3%BAnior.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . (acesso em 15/01/2017).

LYRA, M.G.; GOMES, R.C.; JACOVINE, L.A.G. 2009. **O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa**: contribuições para construção de um modelo de análise. RAC, 13 (Edição Especial): 39-52. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 08/12/2015.

MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Revista Ciência e Educação**, v. 9, n. 2, 2003, pp. 191-211.

MOROSINI, M. C. Qualidade da Educação Superior e Contextos Emergentes. **Avaliação**. Campinas: Sorocaba, v.19, n.2, p. 386-405, jul 2014.

POLIDORI, M. M. Políticas de Avaliação da Educação Superior. **Educação e Realidade**. Porto Alegre, v. 36, n.1, jan./abr. 2011, pp. 253-278.

POLIDORI, M.M. Qualidade e avaliação da educação superior. **Inovação e avaliação da universidade**. – Porto Alegre. Editora UFRGS. 2011, pp.79-104.

POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**/tradução de Ana Cristina Nasser. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2010. (Coleção Sociologia).

ROTHEN, José Carlos [et al.] (org). **Avaliação da educação: diferentes abordagens críticas**. - São Paulo: Xamã, 2011; 127 p.

SOBRINHO, J. D. **Universidade e Avaliação: entre a ética e o mercado**. Florianópolis: Insular, 2002.

\_\_\_\_\_. **Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior**. São Paulo: Cortez, 2003.

TRINDADE, H. Diretrizes para a avaliação das instituições de educação superior. **CONAES**. 2004. Disponível em: < [http://www.ceuma.br/cpa/downloads/Diretrizes\\_Avaliacao\\_IES.pdf](http://www.ceuma.br/cpa/downloads/Diretrizes_Avaliacao_IES.pdf) >, (acesso em 24/06/2016).

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Estatuto. 2014**. Portaria nº 156, de 12 março de 2014 da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior. Disponível em: <http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/d526dcf3-df9c-4d04-ae38-022695bef98c.pdf>, (acesso em 08/05/2017).

\_\_\_\_\_. Resolução nº 23/2016. **Altera os artigos 7º, 11 e 17 do Estatuto da Universidade Federal de Santa Maria que dispõem respectivamente, sobre a constituição da UFSM e composição dos Conselhos Universitário e de Ensino, Pesquisa e Extensão**. Santa Maria, 31 de maio de 2016. <https://portal.ufsm.br/documentos/documento.html?id=7572008>, (acesso: em 08/05/2017).

\_\_\_\_\_. Resolução nº. 006/2011, de 28 de abril de 2011. **Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Maria**.

\_\_\_\_\_. Resolução nº. 001/2014, de 08 de setembro de 2014. **Orça a Receita e fixa a Despesa da Universidade Federal de Santa Maria para o Exercício Financeiro de 2014**. [http://w3.ufsm.br/proplan/images/coplec/Resolucao\\_orcamentaria\\_2014\\_scan.pdf](http://w3.ufsm.br/proplan/images/coplec/Resolucao_orcamentaria_2014_scan.pdf). (acesso em 25/05/2017).

\_\_\_\_\_. Resolução nº 001/2015, de 26 de agosto de 2016. **Orça a Receita e fixa a Despesa da Universidade Federal de Santa Maria para o Exercício Financeiro de 2015**. [http://w3.ufsm.br/proplan/images/coplec/res\\_01\\_2015.pdf](http://w3.ufsm.br/proplan/images/coplec/res_01_2015.pdf). (acesso em 25/05/2017).

\_\_\_\_\_. Resolução nº 001/2016, de 26 de agosto de 2016. **Orça a Receita e fixa a Despesa da Universidade Federal de Santa Maria para o Exercício Financeiro de 2016**. [http://w3.ufsm.br/proplan/images/coplec/Res\\_01\\_2016.PDF](http://w3.ufsm.br/proplan/images/coplec/Res_01_2016.PDF). (acesso em 25/05/2017).

VIEIRA, Sonia. **Como Elaborar Questionários**. Sonia Vieira. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Cristhian Matheus Herrera, 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

# ANEXOS

## ANEXO A – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO**

### TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

**Título do projeto:** Proposta de gestão orçamentária compartilhada a partir dos resultados efetivos da avaliação externa: um estudo de caso no CE – UFSM

**Pesquisador responsável:** Adriana Moreira da Rocha Veiga, Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup>

**Autor:** André Luís Kieling Ries

**Instituição/Departamento:** Universidade Federal De Santa Maria/Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional

**Telefone:** (55) 3220 8450.

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes desta pesquisa, cujos dados serão coletados por meio de entrevistas individuais, na Avenida Roraima, 1000. Prédio 16, Sala 3271 A. Informam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, para execução do presente projeto.

As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas na UFSM - Avenida Roraima, 1000, Prédio 16, Sala 3271 A - 97105-900 - Santa Maria - RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade da Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Adriana Moreira da Rocha Veiga.

Após este período os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM em ...../...../....., e recebeu o número Caae .....

Adriana Moreira da Rocha Veiga, Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup>

## ANEXO B -AUTORIZAÇÃO INSTIUTCIONAL



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO  
AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu, Helenise Sangói Antunes, abaixo assinada, responsável pelo Centro de Educação, da Universidade Federal de Santa Maria, autorizo a realização do estudo “Proposta de gestão orçamentária compartilhada a partir dos resultados efetivos da avaliação externa: um estudo de caso no CE – UFSM”, a ser conduzido pelos pesquisadores Adriana Moreira da Rocha Yeiga e André Luís Kieling Ries.

Fui informado, pelo responsável do estudo, sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Santa Maria, 15 de agosto de 2016.

Helenise Sangói Antunes, Prof.ª Dr.ª

Profª, Drª, Helenise Sangoi Antunes  
DIRETORA  
Portaria Nº 67.610/03-10-13  
Centro de Educação - UFSM

## **ANEXO C- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

**Título do projeto:** Proposta de gestão orçamentária compartilhada a partir dos resultados efetivos da avaliação externa: um estudo de caso no CE – UFSM

**Pesquisador responsável:** Adriana Moreira da Rocha Veiga, Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup>

**Autor:** André Luís Kieling Ries

**Instituição/Departamento:** Universidade Federal De Santa Maria/Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional

**Telefone e endereço postal completo:** (55) 3220 8450. Avenida Roraima, 1000, Avenida Roraima, 1000. Prédio 16, Sala 3271 A, 97105-970 - Santa Maria - RS.

**Local da coleta de dados:** Avenida Roraima, 1000. Prédio 16, Sala 3271 A

Eu, Adriana Moreira da Rocha Veiga, Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup>, responsável pela pesquisa “Proposta de gestão orçamentária compartilhada a partir dos resultados efetivos da avaliação externa: um estudo de caso no CE – UFSM”, o convidamos a participar como voluntário deste nosso estudo.

Esta pesquisa pretende analisar em que medida os processos decisórios dos gestores públicos são influenciados pelos indicadores da avaliação externa com vistas à proposição de novos processos de gestão orçamentária compartilhada.

Acreditamos que ela seja importante porque tem como escopo a proposta de um modelo de gestão orçamentária compartilhada a partir dos resultados efetivos da avaliação externa dos cursos de graduação e pós-graduação lotados no Centro de Educação da UFSM. Para sua realização será feito o seguinte: análise da aplicação da ferramenta de gestão e planejamento 5W2H, análise documental e entrevistas individuais com os gestores envolvidos na gestão orçamentária do CE e suas subunidades. Sua participação constará de participar de uma entrevista individual, versando sobre o processo de gestão orçamentária das subunidades, leia-se departamentos e cursos, do Centro de Educação da UFSM.

É possível que aconteçam os seguintes desconfortos ou riscos: indisposição em responder o tópico solicitado, podendo declinar de sua participação na pesquisa a qualquer

momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão. Os benefícios que esperamos como estudo são promover uma nova visão de gestão orçamentária compartilhada e a partir dos resultados das avaliações externas, melhorando a qualidade dos processos educacionais desenvolvidos na unidade de ensino.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Conselho de Ética em Pesquisa.

Você tem garantido a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão divulgadas, apenas, em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Também serão utilizadas imagens.

Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores. Fica, também, garantida indenização em casos de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

### **Autorização**

Eu, [nome completo do participante], após a leitura ou a escuta da leitura deste documento que será elaborado em duas vias, (sendo que uma ficará com o participante e outra via com os pesquisadores), e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade, bem como de esclarecimentos sempre que desejar. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo.

Assinatura do participante

Assinatura do responsável pela obtenção do TCLE

Santa Maria, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

## ANEXO D – MATRIZ CATEGORIAL DA INVESTIGAÇÃO

**MATRIZ CATEGORIAL DA INVESTIGAÇÃO**  
**PROJETO DE PESQUISA - PROPOSTA DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA**  
**COMPARTILHADA A PARTIR DOS RESULTADOS EFETIVOS DA AVALIAÇÃO**  
**EXTERNA: UM ESTUDO DE CASO NO CE – UFSM**

<b>Questionário</b>	
<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Trajetória Profissional (UFSM)</b>	Ano de Ingresso Cargo Função de Gestão Tempo na Função de Gestão
<b>Avaliação Externa</b>	Receptividade Contribuições Eficácia
<b>Distribuição de Recursos</b>	Índices Regulamentações (interna) Proposta de um novo modelo de distribuição
<b>Sistema Integrado de Ensino (Ferramenta de Gestão)</b>	Utilização – Módulo Orçamentário Interface com a Regulamentação (interna)

## ANEXO E – QUESTIONÁRIO

# MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO EDUCACIONAL

Pesquisa referente a dissertação de Mestrado

Endereço de e-mail \*

Endereço de e-mail válido

Este formulário coleta endereços de e-mail. [Alterar configurações](#)

Pergunta

Opção 1



### Introdução



Este projeto de pesquisa será desenvolvido no contexto da Linha de pesquisa "Gestão Pedagógica e Contextos Educativos/ LP2, do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional, do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, do Centro de Educação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Apresenta como temática a flexibilização orçamentária por parte da administração das unidades universitárias aos gestores de cursos e departamentos em função dos processos de avaliação externa. A pesquisa está alicerçada no estudo dos resultados da avaliação externa, na descentralização de recursos, nos resultados da avaliação institucional e na flexibilização orçamentária. O objetivo geral é analisar em que medida os processos decisórios dos gestores públicos são influenciados pelos indicadores da avaliação externa com vistas à proposição de novos processos de gestão orçamentária. Será utilizado o método de estudo de caso qualitativo, analisando os documentos de avaliação institucional e externa, bem como entrevistas individuais com os gestores com intuito de compreender e analisar as suas percepções diante das avaliações e da distribuição de recursos orçamentários. A partir desta pesquisa, pretende-se propor a adoção de um novo modelo de distribuição de recursos orçamentários que tenham como base o relatório de avaliação externa dos cursos e que preconize decisões de gestão compartilhada.

## Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Descrição (opcional)

Título do projeto: Proposta de gestão orçamentária compartilhada a partir dos resultados efetivos da avaliação externa: um estudo de caso no CE – UFSM \*  
 Pesquisador responsável: Adriana Moreira da Rocha Veiga, Prof. a Dr.a  
 Autor: André Luís Kieling Ries  
 Instituição/Departamento: Universidade Federal De Santa Maria/Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional  
 Telefone e endereço postal completo: (55) 3220 8450. Avenida Roraima, 1000, Avenida Roraima, 1000. Prédio 16, Sala 3271 A, 97105-970 - Santa Maria - RS.  
 Local da coleta de dados: Avenida Roraima, 1000. Prédio 16, Sala 3271 A.  
 Eu, Adriana Moreira da Rocha Veiga, Prof. a Dr. a, responsável pela pesquisa “Proposta de gestão orçamentária compartilhada a partir dos resultados efetivos da avaliação externa: um estudo de caso no CE – UFSM”, o convidamos a participar como voluntário deste nosso estudo.  
 Esta pesquisa pretende analisar em que medida os processos decisórios dos gestores públicos são influenciados pelos indicadores da avaliação externa com vistas à proposição de novos processos de gestão orçamentária compartilhada. Acreditamos que ela seja importante porque tem como escopo a proposta de um modelo de gestão orçamentária compartilhada a partir dos resultados efetivos da avaliação externa dos cursos de graduação e pós-graduação lotados no Centro de Educação da UFSM.  
 Para sua realização será feito o seguinte: análise da aplicação da ferramenta de gestão e planejamento 5W2H, análise documental e questionário individuais com os gestores envolvidos na gestão orçamentária do CE e suas subunidades. Sua participação constará de participar de uma entrevista individual, versando sobre o processo de gestão orçamentária das subunidades, leia-se

departamentos e cursos, do Centro de Educação da UFSM. É possível que aconteçam os seguintes desconfortos ou riscos: indisposição em responder o tópico solicitado, podendo declinar de sua participação na pesquisa a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Os benefícios que esperamos como estudo são promover uma nova visão de gestão orçamentária compartilhada e a partir dos resultados das avaliações externas, melhorando a qualidade dos processos educacionais desenvolvidos na unidade de ensino.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Conselho de Ética em Pesquisa.

Você tem garantido a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão. As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão divulgadas, apenas, em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Também serão utilizadas imagens.

Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores.

Fica, também, garantida indenização em casos de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

Após a leitura deste documento que será elaborado em duas vias, (sendo que uma ficará com o participante e outra via com os pesquisadores), e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade, bem como de esclarecimentos sempre que desejar.

Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo.

Sim

Não

### Trajectoria Profissional em título

Descrição (opcional)

1.Qual o ano de ingresso na UFSM?

Texto de resposta curta

---

2.Qual seu Cargo?

Texto de resposta curta

---

3.Qual a sua função de gestão?

Texto de resposta curta

---

4.Tempo de exercício nesta função?

Texto de resposta curta

---

## Avaliação Externa

Descrição (opcional)

**1. Qual a receptividade da avaliação externa em sua subunidade?**

Texto de resposta longa

---

**2. Quais as contribuições da avaliação externa no desenvolvimento da sua subunidade?**

Texto de resposta longa

---

**3. Qual a eficácia da Avaliação externa?**

Texto de resposta longa

---

## Distribuição de Recursos

Descrição (opcional)

**1. Qual (is) Regulamentação (ões) (internas) adotadas para a distribuição de recursos no Centro de Ensino?**

Texto de resposta longa

---

2. Como são distribuídos os recursos orçamentários recebidos pela Direção Centro na sua Unidade?

Texto de resposta longa

---

3. Qual a sua opinião sobre a proposta de um novo modelo de distribuição de recursos, considerando a avaliação externa?

Texto de resposta longa

---

### Sistema Integrado de Ensino/SIE(Ferramenta de Gestão)

Descrição (opcional)

1. O módulo Orçamentário do SIE é utilizado em sua subunidade?

Sim

Não

2. Se a resposta da questão anterior foi SIM, quais são as aplicações utilizadas?

Texto de resposta longa

---

3. Caso sua resposta for "NÃO", quais as ferramentas utilizadas na sua subunidade para o controle orçamentário?

Texto de resposta longa

---

4. Como são solicitados os recursos orçamentários à Direção do Centro, no caso dos recursos alocados na sua subunidade forem insuficientes?

Texto de resposta longa

---

5. Você teria alguma sugestão para o IDR (Índice de distribuição de recursos) do Centro?

Texto de resposta longa

---

## ANEXO F – RELATÓRIO SIE

### 2.1.5.3.10 Orçamento de Despesa de uma UGR com UGR's Vinculadas (2014/2015/2016)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM											
2.1.5.3.10 - Orçamento de Despesa de uma UGR com UGR's Vinculadas											
Data: 12/07/2017 Hora: 10:49											
Fonte Recurso	Programa Trabalho	Classificação de Despesa	Esfera	Crédito Orçamentário	Crédito Liberado	Solicitado	Empenhado	Transferido Crédito	Transferido Débito	Crédito Disponível	
Ano Orçamento: 2014											
Gestão: Ministério da Educação											
Gestora Vinculada 153605 - CENTRO DE EDUCACAO											
Unidade Gestora: 599 - NAO USAR											
Unidade Orçamentária: 26247 - Universidade Federal de Santa Maria											
112	0	61522	Outras Despesas Correntes - Aplicações Diretas	Fiscal	72.400,00	72.400,00	0,00	0,00	12.500,00	84.900,00	0,00
112	0	61522	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	0,00	0,00	0,00	2.400,00	2.400,00	0,00	0,00
112	0	61522	Obrig.Tribut. e Contrib-Op.Intra-Orçamentárias	Fiscal	0,00	0,00	0,00	600,00	600,00	0,00	0,00
112	0	61522	Investimentos - Aplicações Diretas	Fiscal	22.600,00	22.600,00	0,00	0,00	0,00	22.600,00	0,00
112	0	61522	Equipamentos e Material Permanente	Fiscal	0,00	0,00	0,00	7.253,66	22.600,00	0,00	15.346,34
SUB-TOTAL ==>					95.000,00	95.000,00	0,00	10.253,66	38.100,00	107.500,00	15.346,34
Unidade Gestora: 153605 - CENTRO DE EDUCACAO											
Unidade Orçamentária: 26241 - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA											
112	0	61389	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	5.254,80	5.254,80	0,00	0,00	0,00	5.254,80	0,00
100	0	61528	Outras Despesas Correntes - Aplicações Diretas	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	1.886,00	1.386,00	500,00
100	0	61528	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	0,00	0,00	0,00	5.910,00	6.540,00	0,00	630,00
100	0	61528	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	0,00	0,00	0,00	1.386,00	13.306,00	10.312,29	1.607,71
112	0	61522	Outras Despesas Correntes - Aplicações Diretas	Fiscal	150.000,00	150.000,00	0,00	0,00	142.154,75	291.235,34	919,41
112	0	61522	Diárias - Pessoal Civil	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	5.146,55	0,00	5.146,55
112	0	61522	Diárias - Pessoal Civil	Fiscal	37.664,48	37.664,48	0,00	143.990,00	109.226,00	2.900,00	0,48
112	0	61522	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	41.173,68	41.173,68	0,00	333.789,69	292.616,01	0,00	0,00
112	0	61522	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	12.150,00	12.150,00	0,00
112	0	61522	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	7.000,00	5.103,30	1.896,70
112	0	61522	Material de Consumo	Fiscal	13.813,74	13.813,74	0,00	11.097,52	8.863,06	11.579,28	0,00
Total Página .:					342.906,70	342.906,70	0,00	506.426,87	636.988,37	447.421,01	26.047,19
Total Acumulado .:					342.906,70	342.906,70	0,00	506.426,87	636.988,37	447.421,01	26.047,19
Página: 1											

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM										
2.1.5.3.10 - Orçamento de Despesa de uma UGR com UGR's Vinculadas										Data: 12/07/2017 Hora: 10:49
Fonte Recurso	Programa Trabalho	Classificação de Despesa	Esfere	Crédito Orçamentário	Crédito Liberado	Solicitado	Empenhado	Transferido Crédito	Transferido Débito	Crédito Disponível
112 0	61522	Passagens e Despesas com Locomoção	Fiscal	0,00	0,00	0,00	19.926,54	19.926,54	0,00	0,00
112 0	61522	Passagens e Despesas com Locomoção	Fiscal	44.377,71	44.377,71	0,00	97.015,05	72.638,23	20.000,00	0,89
112 0	61522	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	72.866,27	72.866,27	0,00	6.040,00	0,00	66.825,42	0,85
112 0	61522	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	0,00	0,00	0,00	9.000,00	9.000,00	0,00	0,00
112 0	61522	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	203.619,11	203.619,11	0,00	105.942,60	76.179,61	173.847,52	8,60
112 0	61522	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	1.799,00	1.799,00	0,00	0,00
112 0	61522	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	21.454,50	28.628,23	7.173,15	0,58
112 0	61522	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS PESSOA JURIDICA	Fiscal	0,00	0,00	0,00	4.256,50	7.792,46	3.501,93	34,03
112 0	61522	Obrig.Tribut. e Contrib-Op.Intra-Orçamentárias	Fiscal	0,00	0,00	0,00	1.208,00	1.208,00	0,00	0,00
112 0	61522	Investimentos - Aplicações Diretas	Fiscal	50.000,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00	0,00
112 0	61522	Equipamentos e Material Permanente	Fiscal	194.742,00	194.742,00	0,00	121.437,47	50.000,00	96.800,00	26.504,53
112 0	61522	Equipamentos e Material Permanente	Fiscal	0,00	0,00	0,00	11.010,50	14.790,00	0,00	3.779,50
112 0	61526	Outras Despesas Correntes - Aplicações Diretas	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Diárias - Pessoal Civil	Fiscal	51.790,20	51.790,20	0,00	51.790,20	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Diárias - Pessoal Civil	Fiscal	270.000,00	270.000,00	0,00	270.000,00	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Diárias - Pessoal Civil	Fiscal	24.060,20	24.060,20	0,00	24.060,20	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Diárias - Pessoal Civil	Fiscal	26.414,00	26.414,00	0,00	26.414,00	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Diárias - Pessoal Civil	Fiscal	39.364,20	39.364,20	0,00	39.364,20	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Diárias - Pessoal Civil	Fiscal	2.000,00	2.000,00	0,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Material de Consumo	Fiscal	21.754,38	21.754,38	0,00	21.754,38	0,00	0,00	0,00
<b>Total Página .:</b>				<b>1.000.988,07</b>	<b>1.000.988,07</b>	<b>0,00</b>	<b>834.473,14</b>	<b>281.962,07</b>	<b>418.148,02</b>	<b>30.328,98</b>
<b>Total Acumulado .:</b>				<b>1.343.894,77</b>	<b>1.343.894,77</b>	<b>0,00</b>	<b>1.340.900,01</b>	<b>918.950,44</b>	<b>865.569,03</b>	<b>56.376,17</b>

Página: 2

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM										
2.1.5.3.10 - Orçamento de Despesa de uma UGR com UGR's Vinculadas										Data: 12/07/2017 Hora: 10:49
Fonte Recurso	Programa Trabalho	Classificação de Despesa	Esfere	Crédito Orçamentário	Crédito Liberado	Solicitado	Empenhado	Transferido Crédito	Transferido Débito	Crédito Disponível
112 0	61526	Material de Consumo	Fiscal	69.000,00	69.000,00	0,00	0,00	0,00	2.052,25	66.947,75
112 0	61526	Material de Consumo	Fiscal	5.634,80	5.634,80	0,00	5.634,80	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Material de Consumo	Fiscal	25.811,90	25.811,90	0,00	25.811,90	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Material de Consumo	Fiscal	21.773,95	21.773,95	0,00	21.773,95	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Material de Consumo	Fiscal	25.489,45	25.489,45	0,00	25.489,45	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Material de Consumo	Fiscal	5.500,00	5.500,00	0,00	5.500,00	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Material de Consumo	Fiscal	4.500,00	4.500,00	0,00	4.500,00	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Material de Consumo	Fiscal	3.000,00	3.000,00	0,00	3.000,00	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Material de Consumo	Fiscal	31.226,00	31.226,00	0,00	31.226,00	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Passagens e Despesas com Locomoção	Fiscal	4.000,00	4.000,00	0,00	4.000,00	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Passagens e Despesas com Locomoção	Fiscal	160.000,00	160.000,00	0,00	53.360,00	0,00	0,00	106.640,00
112 0	61526	Passagens e Despesas com Locomoção	Fiscal	38.534,70	38.534,70	0,00	38.534,70	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Passagens e Despesas com Locomoção	Fiscal	28.800,00	28.800,00	0,00	28.800,00	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	79.000,00	79.000,00	0,00	79.000,00	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	201.400,00	201.400,00	0,00	136.400,00	0,00	0,00	65.000,00
112 0	61526	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	57.600,00	57.600,00	0,00	57.600,00	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	63.370,94	63.370,94	0,00	63.370,94	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	40.000,00	40.000,00	0,00	40.000,00	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	264.709,04	264.709,04	0,00	264.709,04	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	224.550,00	224.550,00	0,00	224.550,00	0,00	0,00	0,00
112 0	61526	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	43.872,19	43.872,19	0,00	43.872,19	0,00	0,00	0,00
<b>Total Página .:</b>				<b>1.397.772,97</b>	<b>1.397.772,97</b>	<b>0,00</b>	<b>1.157.132,97</b>	<b>0,00</b>	<b>2.052,25</b>	<b>238.587,75</b>
<b>Total Acumulado .:</b>				<b>2.741.667,74</b>	<b>2.741.667,74</b>	<b>0,00</b>	<b>2.498.032,98</b>	<b>918.950,44</b>	<b>867.621,28</b>	<b>294.963,92</b>

Página: 3

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM										
2.1.5.3.10 - Orçamento de Despesa de uma UGR com UGR's Vinculadas										Data: 12/07/2017 Hora: 10:49
Fonte Recurso	Programa Trabalho	Classificação de Despesa	Esfera	Crédito Orçamentário	Crédito Liberado	Solicitado	Empenhado	Transferido Crédito	Transferido Débito	Crédito Disponível
112	0	61526	Pessoa Física							
			Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
112	0	61526	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	66.824,00	66.824,00	0,00	66.824,00	0,00	0,00
112	0	61526	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	97.645,42	97.645,42	0,00	97.645,42	0,00	0,00
112	0	61526	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	199.600,00	199.600,00	0,00	147.480,00	0,00	11.054,40
112	0	61526	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	253.993,20	253.993,20	0,00	253.993,20	0,00	0,00
112	0	61526	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	32.298,00	32.298,00	0,00	32.298,00	0,00	0,00
112	0	61526	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	24.960,00	24.960,00	0,00	24.960,00	0,00	0,00
112	0	61526	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	31.599,35	31.599,35	0,00	31.599,35	0,00	0,00
112	0	61526	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	228.950,00	228.950,00	0,00	228.950,00	0,00	0,00
112	0	61526	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	33.000,00	33.000,00	0,00	33.000,00	0,00	0,00
112	0	61526	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	78.862,87	78.862,87	0,00	78.862,87	0,00	0,00
112	0	61526	Obrigações Tributárias e Contributivas	Fiscal	7.000,00	7.000,00	0,00	7.000,00	0,00	0,00
112	0	61526	Obrig.Tribut. e Contrib-Op.Intra-Orçamentárias	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
112	0	61526	Obrig.Tribut. e Contrib-Op.Intra-Orçamentárias	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
112	0	61527	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	760,00	432,19
112	915408	84143	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	640,50	5.100,00	4.440,61
250	153164	61522	Outras Despesas Correntes -	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	12.611,00	12.611,00
<b>Total Página .:</b>				<b>1.054.732,84</b>	<b>1.054.732,84</b>	<b>0,00</b>	<b>1.003.253,34</b>	<b>18.471,00</b>	<b>28.538,20</b>	<b>41.412,30</b>
<b>Total Acumulado .:</b>				<b>3.796.400,58</b>	<b>3.796.400,58</b>	<b>0,00</b>	<b>3.501.286,32</b>	<b>937.421,44</b>	<b>896.159,48</b>	<b>336.376,22</b>

Página: 4

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM										
2.1.5.3.10 - Orçamento de Despesa de uma UGR com UGR's Vinculadas										Data: 12/07/2017 Hora: 10:49
Fonte Recurso	Programa Trabalho	Classificação de Despesa	Esfera	Crédito Orçamentário	Crédito Liberado	Solicitado	Empenhado	Transferido Crédito	Transferido Débito	Crédito Disponível
			Aplicações Diretas							
250	153164	61522	Diárias - Pessoal Civil	Fiscal	0,00	0,00	0,00	4.087,00	4.087,00	0,00
250	153164	61522	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	0,00	0,00	0,00	30.256,00	30.256,00	0,00
250	153164	61522	Material de Consumo	Fiscal	1.475,25	1.475,25	0,00	7.230,43	24.746,00	18.960,22
250	153164	61522	Passagens e Despesas com Locomoção	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	4.277,00	4.277,00
250	153164	61522	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	4.787,30	11.087,00	4.522,00
250	153164	61522	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	3.928,32	3.928,32	0,00	7.087,92	14.000,00	0,00
112	0	61804	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	0,00	0,00	0,00	84,90	0,00	84,90
113	150072	61643	Material de Consumo	Fiscal	2.960,00	2.960,00	0,00	2.960,00	0,00	0,00
113	150072	61643	Passagens e Despesas com Locomoção	Fiscal	13.125,00	13.125,00	0,00	13.125,00	0,00	0,00
113	150072	61643	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	124.000,00	124.000,00	0,00	124.000,00	0,00	0,00
113	150072	61643	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	59.915,00	59.915,00	0,00	59.915,00	0,00	0,00
<b>SUB-TOTAL ==&gt;</b>				<b>3.906.804,15</b>	<b>3.906.804,15</b>	<b>0,00</b>	<b>3.710.138,31</b>	<b>987.859,34</b>	<b>850.761,70</b>	<b>333.763,48</b>
<b>Unidade Gestora: 15360501 - GABINETE DE PROJETOS/CE</b>										
<b>Unidade Orçamentária: 26247 - Universidade Federal de Santa Maria</b>										
112	0	61522	Outras Despesas Correntes - Aplicações Diretas	Fiscal	0,00	0,00	0,00	576,40	0,00	576,40
112	0	61527	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	0,00	0,00	0,00	66.960,00	76.512,13	7.016,00
112	0	61527	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	60.860,89	60.860,89	0,00	46.080,00	0,00	13.872,00
112	0	61527	Material de Consumo	Fiscal	6.762,32	6.762,32	0,00	0,00	10.000,00	16.762,32
112	0	61527	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	1.704,00	1.704,00	0,00
112	0	61527	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	2.952,00	2.952,00	0,00
<b>Total Página .:</b>				<b>273.026,78</b>	<b>273.026,78</b>	<b>0,00</b>	<b>336.801,65</b>	<b>180.282,43</b>	<b>99.752,54</b>	<b>16.755,02</b>
<b>Total Acumulado .:</b>				<b>4.069.427,36</b>	<b>4.069.427,36</b>	<b>0,00</b>	<b>3.838.087,97</b>	<b>1.117.703,87</b>	<b>995.912,02</b>	<b>353.131,24</b>

Página: 5

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM											
2.1.5.3.10 - Orçamento de Despesa de uma UGR com UGR's Vinculadas										Data: 12/07/2017 Hora: 10:49	
Fonte Recurso	Programa Trabalho	Classificação de Despesa	Esfera	Crédito Orçamentário	Crédito Liberado	Solicitado	Empenhado	Transferido Crédito	Transferido Débito	Crédito Disponível	
112	0	61527	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	3.872,00	3.872,00	0,00	0,00
250	153164	61527	Equipamentos e Material Permanente	Fiscal	8.888,92	8.888,92	0,00	3.980,59	0,00	0,00	4.908,33
SUB-TOTAL ==>					76.512,13	76.512,13	0,00	125.548,59	95.616,53	37.650,32	8.929,75
TOTAL ==>					4.078.316,28	4.078.316,28	0,00	3.845.940,56	1.121.575,87	995.912,02	358.039,57
TOTAL GERAL ==>					4.078.316,28	4.078.316,28	0,00	3.845.940,56	1.121.575,87	995.912,02	358.039,57
Total Página .:					8.888,92	8.888,92	0,00	7.852,59	3.872,00	0,00	4.908,33
Total Acumulado .:					4.078.316,28	4.078.316,28	0,00	3.845.940,56	1.121.575,87	995.912,02	358.039,57
Página: 6											

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM											
2.1.5.3.10 - Orçamento de Despesa de uma UGR com UGR's Vinculadas										Data: 12/07/2017 Hora: 11:04	
Fonte Recurso	Programa Trabalho	Classificação de Despesa	Esfera	Crédito Orçamentário	Crédito Liberado	Solicitado	Empenhado	Transferido Crédito	Transferido Débito	Crédito Disponível	
Ano Orçamento: 2015											
Gestão: Ministério da Educação											
Gestora Vinculada: 153605 - CENTRO DE EDUCACAO											
Unidade Gestora: 153605 - CENTRO DE EDUCACAO											
Unidade Orçamentária: 26247 - Universidade Federal de Santa Maria											
100	0	87322	Material de Consumo	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	240,00	240,00	0,00
108	0	87324	Diárias - Pessoal Civil	Fiscal	20.000,00	20.000,00	0,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00
108	0	87324	Material de Consumo	Fiscal	10.000,00	10.000,00	0,00	9.997,35	0,00	0,00	2,65
108	0	87324	Passagens e Despesas com Locomoção	Fiscal	50.000,00	50.000,00	0,00	7.448,30	0,00	0,00	42.551,70
108	0	87324	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	161.120,00	161.120,00	0,00	161.120,00	0,00	0,00	0,00
108	0	87324	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	526.600,00	526.600,00	0,00	259.940,00	0,00	0,00	266.660,00
108	0	87324	Obrig.Tribut. e Contrib-Op.Intra-Orçamentárias	Fiscal	40.280,00	40.280,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40.280,00
112	0	87313	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	1.208,00	1.208,00	0,00
112	0	87315	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	33.811,40	33.811,40	0,00
112	0	87316	Outras Despesas Correntes - Aplicações Diretas	Fiscal	35.000,00	35.000,00	0,00	0,00	0,00	35.000,00	0,00
112	0	87316	Outras Despesas Correntes - Aplicações Diretas	Fiscal	45.000,00	45.000,00	0,00	0,00	1.268,20	46.268,20	0,00
112	0	87316	Outras Despesas Correntes - Aplicações Diretas	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	4.040,22	4.040,22	0,00
112	0	87316	Diárias - Pessoal Civil	Fiscal	2.000,00	2.000,00	0,00	69.041,25	67.883,15	841,90	0,00
112	0	87316	Diárias - Pessoal Civil	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	3.104,40	3.104,40	0,00
112	0	87316	Diárias - Pessoal Civil	Fiscal	48.723,56	45.351,20	0,00	30.000,00	20.000,00	35.351,20	0,00
112	0	87316	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	57.636,54	42.746,12	0,00	225.718,14	188.341,10	5.369,08	0,00
112	0	87316	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	9.600,00	9.600,00	0,00
112	0	87316	Material de Consumo	Fiscal	34.996,00	34.996,00	0,00	3.516,57	12.500,00	43.979,43	0,00
Total Página .:					1.031.366,10	1.013.093,32	0,00	786.781,61	341.996,47	218.813,83	349.494,35
Total Acumulado .:					1.031.366,10	1.013.093,32	0,00	786.781,61	341.996,47	218.813,83	349.494,35

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM											
2.1.5.3.10 - Orçamento de Despesa de uma UGR com UGR's Vinculadas											
Data: 12/07/2017 Hora: 11:04											
Fonte Recurso	Programa Trabalho	Classificação de Despesa	Esfera	Crédito Orçamentário	Crédito Liberado	Solicitado	Empenhado	Transferido Crédito	Transferido Débito	Crédito Disponível	
112	0	87316	Material de Consumo	Fiscal	0,00	0,00	0,00	652,70	658,20	0,00	5,50
112	0	87316	Material de Consumo	Fiscal	383.866,64	338.967,90	0,00	11.410,34	0,00	327.557,56	0,00
112	0	87316	Material de Consumo	Fiscal	0,00	0,00	0,00	1.595,00	30.048,75	28.453,75	0,00
112	0	87316	Material de Consumo	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	1.251,17	1.250,17	1,00
112	0	87316	Passagens e Despesas com Locomoção	Fiscal	47.416,16	44.603,79	0,00	27.311,29	2.000,00	19.292,50	0,00
112	0	87316	Passagens e Despesas com Locomoção	Fiscal	1.000,00	1.000,00	0,00	101.371,83	101.176,23	804,40	0,00
112	0	87316	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	0,00	0,00	0,00	5.600,00	5.600,00	0,00	0,00
112	0	87316	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	4.996,00	4.835,76	0,00	40.830,23	47.642,47	11.648,00	0,00
112	0	87316	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	1.400,00	13.000,00	11.600,00	0,00
112	0	87316	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	41.112,76	36.911,88	0,00	16.417,80	5.982,00	25.844,00	632,08
112	0	87316	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	350,00	3.200,00	2.850,00	0,00
112	0	87316	Equipamentos e Material Permanente	Fiscal	164.834,97	81.441,76	0,00	48.939,30	0,00	32.502,46	0,00
112	0	87316	Equipamentos e Material Permanente	Fiscal	0,00	0,00	0,00	10.505,74	10.580,85	0,00	75,11
112	0	87316	Equipamentos e Material Permanente	Fiscal	0,00	0,00	0,00	8.866,60	8.888,92	0,00	22,32
250	153164	87316	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	27.099,51	27.099,51	0,00	27.099,51	0,00	0,00	0,00
250	153164	87316	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	6.800,00	6.800,00	0,00	6.800,00	0,00	0,00	0,00
SUB-TOTAL ==>					1.708.482,14	1.654.753,92	0,00	1.096.931,95	572.025,06	680.616,67	350.230,36
Unidade Gestora: 15360509 - COM. SET. AVALIACAO INSTIT.CE											
Unidade Orçamentária: 26247 - Universidade Federal de Santa Maria											
112	0	87316	Outras Despesas Correntes -	Fiscal	47.433,00	47.433,00	0,00	0,00	0,00	47.433,00	0,00
Total Página .:					724.559,04	589.093,60	0,00	309.150,34	230.028,59	509.235,84	736,01
Total Acumulado .:					1.755.915,14	1.602.186,92	0,00	1.096.931,95	572.025,06	728.049,67	350.230,36
Página: 2											

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM																		
2.1.5.3.10 - Orçamento de Despesa de uma UGR com UGR's Vinculadas																		
Data: 12/07/2017 Hora: 11:04																		
Fonte Recurso	Programa Trabalho	Classificação de Despesa	Esfera	Crédito Orçamentário	Crédito Liberado	Solicitado	Empenhado	Transferido Crédito	Transferido Débito	Crédito Disponível								
112	0	87316	Aplicações Diretas															
112	0	87316	Diárias - Pessoal Civil	Fiscal	0,00	0,00	0,00	28.520,00	28.520,00	0,00	0,00							
112	0	87316	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	0,00	0,00	0,00	3.645,00	3.645,00	0,00	0,00							
112	0	87316	Indenizações e Restituições	Fiscal	0,00	0,00	0,00	200,00	200,00	0,00	0,00							
112	0	87316	Obrig.Tribut. e Contrib-Op.Intra-Orçamentárias	Fiscal	0,00	0,00	0,00	729,00	730,00	0,00	1,00							
SUB-TOTAL ==>					47.433,00	47.433,00	0,00	33.094,00	33.095,00	47.433,00	1,00							
Unidade Gestora: 55010105 - FIE X CE																		
Unidade Orçamentária: 26247 - Universidade Federal de Santa Maria																		
112	0	87315	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	0,00	0,00	0,00	52.510,00	52.512,13	0,00	2,13							
112	0	87315	Material de Consumo	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	20.000,00	20.000,00	0,00							
112	0	87315	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	4.000,00	4.000,00	0,00	0,00							
SUB-TOTAL ==>					0,00	0,00	0,00	56.510,00	76.512,13	20.000,00	2,13							
Unidade Gestora: 55010205 - FIPE CE																		
Unidade Orçamentária: 26247 - Universidade Federal de Santa Maria																		
112	0	87315	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	0,00	0,00	0,00	39.400,00	67.623,21	28.200,00	23,21							
112	0	87315	Material de Consumo	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	24.000,00	24.000,00	0,00							
112	0	87315	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	4.200,00	4.200,00	0,00	0,00							
112	0	87316	Equipamentos e Material Permanente	Fiscal	0,00	0,00	0,00	8.879,93	8.900,48	0,00	20,55							
SUB-TOTAL ==>					0,00	0,00	0,00	52.479,93	104.723,69	52.200,00	43,76							
TOTAL ==>					1.755.915,14	1.602.186,92	0,00	1.238.015,88	786.355,88	800.249,67	350.277,25							
TOTAL GERAL ==>					1.755.915,14	1.602.186,92	0,00	1.238.015,88	786.355,88	800.249,67	350.277,25							
Total Página .:												0,00	0,00	0,00	142.083,93	244.330,82	72.200,00	46,89
Total Acumulado .:					1.755.915,14	1.602.186,92	0,00	1.238.015,88	786.355,88	800.249,67	350.277,25							
Página: 3																		

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM											
2.1.5.3.10 - Orçamento de Despesa de uma UGR com UGR's Vinculadas											
Data: 12/07/2017 Hora: 10:50											
Fonte Recurso	Programa Trabalho	Classificação de Despesa	Esfera	Crédito Orçamentário	Crédito Liberado	Solicitado	Empenhado	Transferido Crédito	Transferido Débito	Crédito Disponível	
Ano Orçamento: 2016											
Gestão: Tesouro Nacional											
Gestora Vinculada: 153605 - CENTRO DE EDUCACAO											
Unidade Gestora: 153605 - CENTRO DE EDUCACAO											
Unidade Orçamentária: 26101 - MINISTERIO DA EDUCACAO											
112	915019	108072	Diárias - Pessoal Civil	Fiscal	20.178,00	20.178,00	0,00	20.178,00	0,00	0,00	0,00
112	915019	108072	Material de Consumo	Fiscal	13.000,00	13.000,00	0,00	13.000,00	0,00	0,00	0,00
112	915019	108072	Passagens e Despesas com Locomoção	Fiscal	50.000,00	50.000,00	0,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00
112	915019	108072	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	100.000,00	100.000,00	0,00	100.000,00	0,00	0,00	0,00
112	915019	108072	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	375.632,00	375.632,00	0,00	375.632,00	0,00	0,00	0,00
112	915066	108058	Diárias - Pessoal Civil	Fiscal	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00	0,00	5.000,00	0,00
112	915066	108058	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	26.000,00	26.000,00	0,00	0,00	0,00	26.000,00	0,00
112	915066	108058	Material de Consumo	Fiscal	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00	0,00	5.000,00	0,00
112	915066	108058	Passagens e Despesas com Locomoção	Fiscal	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00	0,00	5.000,00	0,00
112	915066	108058	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	32.000,00	32.000,00	0,00	0,00	0,00	32.000,00	0,00
112	915066	108058	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	19.000,00	19.000,00	0,00	0,00	0,00	19.000,00	0,00
112	915066	108058	Obrig.Tribut. e Contrib.Op.Intra-Orçamentárias	Fiscal	8.000,00	8.000,00	0,00	0,00	0,00	8.000,00	0,00
100	0	108380	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	0,00	0,00	0,00	6.375,00	6.375,00	0,00	0,00
100	0	108386	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	0,00	0,00	0,00	6.000,00	6.000,00	0,00	0,00
112	0	108378	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	0,00	0,00	0,00	14.400,00	14.400,00	0,00	0,00
112	0	108378	Material de Consumo	Fiscal	0,00	0,00	0,00	35,00	12.900,00	12.865,00	0,00
112	0	108378	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	250,00	1.500,00	1.250,00	0,00
112	0	108379	Outras Despesas Correntes -	Fiscal	80.000,64	80.000,64	0,00	0,00	0,00	80.000,64	0,00
Total Página .:					738.810,64	738.810,64	0,00	585.870,00	41.175,00	194.115,64	0,00
Total Acumulado .:					738.810,64	738.810,64	0,00	585.870,00	41.175,00	194.115,64	0,00
Página: 1											

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM											
2.1.5.3.10 - Orçamento de Despesa de uma UGR com UGR's Vinculadas											
Data: 12/07/2017 Hora: 10:50											
Fonte Recurso	Programa Trabalho	Classificação de Despesa	Esfera	Crédito Orçamentário	Crédito Liberado	Solicitado	Empenhado	Transferido Crédito	Transferido Débito	Crédito Disponível	
112	0	108379	Aplicações Diretas								
			Outras Despesas Correntes -	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	861,86	861,86	0,00
			Aplicações Diretas								
112	0	108379	Diárias - Pessoal Civil	Fiscal	62.387,57	62.387,57	0,00	74.996,87	30.624,50	18.015,20	0,00
112	0	108379	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	147.815,00	147.815,00	0,00	227.845,69	114.967,84	34.937,15	0,00
112	0	108379	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	7.034,04	7.034,04	0,00
112	0	108379	Material de Consumo	Fiscal	101.292,07	101.292,07	0,00	18.416,89	30.144,83	113.020,01	0,00
112	0	108379	Material de Consumo	Fiscal	0,00	0,00	0,00	584,64	861,86	277,22	0,00
112	0	108379	Material de Consumo	Fiscal	0,00	0,00	0,00	83,00	131,00	88,00	0,00
112	0	108379	Passagens e Despesas com Locomoção	Fiscal	62.387,57	62.387,57	0,00	54.785,77	14.866,14	21.995,00	472,94
112	0	108379	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	0,00	0,00	0,00	4.280,50	7.398,51	3.118,01	0,00
112	0	108379	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00	2.000,00	0,00
112	0	108379	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	101.292,07	101.292,07	0,00	80.421,91	64.719,54	85.589,70	0,00
112	0	108379	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	890,00	890,00	0,00
112	0	108379	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	32.568,19	32.568,19	0,00
112	0	108379	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	1.848,17	2.000,00	151,83	0,00
112	0	108379	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	700,00	700,00	0,00
112	0	108379	Despesas Exercícios Anteriores	Fiscal	0,00	0,00	0,00	9.256,82	10.854,92	1.598,10	0,00
112	0	108379	Investimentos - Aplicações Diretas	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
112	0	108379	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	1.440,00	1.440,00	0,00	23.719,00	44.558,00	22.279,00	0,00
112	0	108379	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	3.239,83	3.397,20	157,37	0,00
112	0	108379	Equipamentos e Material	Fiscal	0,00	0,00	0,00	29.938,53	30.000,00	61,47	0,00
Total Página .:					476.614,28	476.614,28	0,00	529.397,62	398.578,43	345.322,15	472,94
Total Acumulado .:					1.215.424,92	1.215.424,92	0,00	1.115.267,62	439.753,43	539.437,79	472,94
Página: 2											

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM											
2.1.5.3.10 - Orçamento de Despesa de uma UGR com UGR's Vinculadas										Data: 12/07/2017 Hora: 10:50	
Fonte Recurso	Programa Trabalho	Classificação de Despesa	Esfera	Crédito Orçamentário	Crédito Liberado	Solicitado	Empenhado	Transferido Crédito	Transferido Débito	Crédito Disponível	
112	0	108379	Equipamentos e Material Permanente	Fiscal	101.046,74	101.046,74	0,00	52.230,47	22.436,37	71.252,64	0,00
112	0	108379	Equipamentos e Material Permanente	Fiscal	0,00	0,00	0,00	10.710,00	14.170,67	3.460,67	0,00
250	153164	108379	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	11.607,20	11.607,20	0,00
250	153164	108379	Material de Consumo	Fiscal	1.332,00	1.332,00	0,00	0,00	0,00	1.332,00	0,00
250	153164	108379	Material de Consumo	Fiscal	105,83	105,83	0,00	94,50	0,00	11,33	0,00
250	153164	108379	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	327,00	327,00	0,00	0,00
250	153164	108379	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	6.901,20	6.901,20	0,00	6.901,20	0,00	0,00	0,00
250	153164	108379	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	11.600,00	11.600,00	0,00	23.589,72	35.200,00	23.210,28	0,00
<b>SUB-TOTAL ==&gt;</b>					<b>1.336.410,69</b>	<b>1.336.410,69</b>	<b>0,00</b>	<b>1.209.120,51</b>	<b>523.494,67</b>	<b>650.311,91</b>	<b>472,94</b>
<b>Unidade Gestora:</b>		15360501 - GABINETE DE PROJETOS/ICE									
<b>Unidade Orçamentária:</b>		26247 - Universidade Federal de Santa Maria									
112	0	108378	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	52.600,00	52.600,00	0,00	57.600,00	5.000,00	0,00	0,00
112	0	108378	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	60.066,84	60.066,84	0,00	74.600,00	14.601,53	68,37	0,00
112	0	108378	Material de Consumo	Fiscal	9.590,00	9.590,00	0,00	0,00	0,00	9.590,00	0,00
112	0	108378	Material de Consumo	Fiscal	9.616,84	9.616,84	0,00	1.464,00	5.011,53	13.164,37	0,00
112	0	108378	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	5.011,53	5.011,53	0,00	0,00	0,00	5.011,53	0,00
112	0	108378	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	5.011,53	5.011,53	0,00	3.500,00	5.000,00	6.511,53	0,00
112	0	108378	Equipamentos e Material Permanente	Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
112	0	108378	Equipamentos e Material Permanente	Fiscal	7.440,00	7.440,00	0,00	7.437,56	0,00	2,44	0,00
112	0	108379	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	0,00	0,00	0,00	3.200,00	3.200,00	0,00	0,00
250	153164	108379	Outros Serviços de Terceiros -	Fiscal	12.000,00	12.000,00	0,00	0,00	0,00	12.000,00	0,00
<b>Total Página .:</b>					<b>282.322,51</b>	<b>282.322,51</b>	<b>0,00</b>	<b>241.654,45</b>	<b>116.554,30</b>	<b>157.222,36</b>	<b>0,00</b>
<b>Total Acumulado .:</b>					<b>1.497.747,43</b>	<b>1.497.747,43</b>	<b>0,00</b>	<b>1.356.922,07</b>	<b>556.307,73</b>	<b>696.660,15</b>	<b>472,94</b>
Página: 3											

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM										
2.1.5.3.10 - Orçamento de Despesa de uma UGR com UGR's Vinculadas										Data: 12/07/2017 Hora: 10:50
Fonte Recurso	Programa Trabalho	Classificação de Despesa	Esfera	Crédito Orçamentário	Crédito Liberado	Solicitado	Empenhado	Transferido Crédito	Transferido Débito	Crédito Disponível
Pessoa Jurídica										
SUB-TOTAL ==>				161.336,74	161.336,74	0,00	147.801,56	32.813,06	46.348,24	0,00
Unidade Gestora: 15360509 - COM. SET. AVALIACAO INSTIT./CE										
Unidade Orçamentária: 26247 - Universidade Federal de Santa Maria										
112	0	108379	Outras Despesas Correntes - Aplicações Diretas	Fiscal	10.795,98	10.795,98	0,00	0,00	10.795,98	0,00
112	0	108379	Auxílio Financeiro a Estudantes	Fiscal	10.795,98	10.795,98	0,00	3.676,94	3.428,33	10.547,37
112	0	108379	Material de Consumo	Fiscal	0,00	0,00	0,00	34,95	69,90	34,95
112	0	108379	Passagens e Despesas com Locomoção	Fiscal	0,00	0,00	0,00	2.826,20	3.000,00	0,00
112	0	108379	Outros Serviços Terceiros - Pessoa Física	Fiscal	0,00	0,00	0,00	1.638,14	1.638,14	0,00
112	0	108379	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	3.832,58	3.832,58	0,00
112	0	108379	Obrig.Tribut. e Contrib-Op.Intra-Orçamentárias	Fiscal	0,00	0,00	0,00	327,63	327,63	0,00
112	0	108379	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Fiscal	0,00	0,00	0,00	16.013,12	16.013,12	0,00
112	0	108379	Equipamentos e Material Permanente	Fiscal	44.879,00	44.879,00	0,00	6.329,00	7.700,00	46.250,00
SUB-TOTAL ==>				66.470,96	66.470,96	0,00	34.678,56	36.009,70	67.628,30	173,80
TOTAL ==>				1.564.218,39	1.564.218,39	0,00	1.391.600,63	592.317,43	764.288,45	646,74
TOTAL GERAL ==>				1.564.218,39	1.564.218,39	0,00	1.391.600,63	592.317,43	764.288,45	646,74
Total Página .:				66.470,96	66.470,96	0,00	34.678,56	36.009,70	67.628,30	173,80
Total Acumulado .:				1.564.218,39	1.564.218,39	0,00	1.391.600,63	592.317,43	764.288,45	646,74
Página: 4										

## ANEXO G – RELATÓRIO SIE

### 1.1.1.20.30.11 – Disciplinas por departamento (em algum currículo corrente).

DEPARTAMENTO	COD_DISCIPLINA	NOME_DISCIPLINA	TIPO_DISC	NECESSIDADE_HORARIO
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	CCS1002	ESTÁGIO CURRICULAR SUPERVISIONADO A	Estágio	N
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	CCS1003	ESTÁGIO CURRICULAR SUPERVISIONADO B	Estágio	N
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	CCS1004	ESTÁGIO CURRICULAR SUPERVISIONADO C	Estágio	N
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	CCS1005	ESTÁGIO CURRICULAR SUPERVISIONADO D	Estágio	N
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	DOG1153	GÊNERO, INFÂNCIAS E EDUCAÇÃO I	Regular	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1000	DIDÁTICA GERAL PARA O ENSINO DE HISTÓRIA	Regular	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1001	TEORIA E METODOLOGIA DO ENSINO DA HISTÓRIA	Regular	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1003	PRÁTICA DE ENSINO EM HISTÓRIA I	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1004	PRÁTICA DE ENSINO EM HISTÓRIA II	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1005	PRÁTICA DE ENSINO EM HISTÓRIA III	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1006	PRÁTICA DE ENSINO EM HISTÓRIA IV	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1007	PESQUISA PARA O ENSINO DE FILOSOFIA	Regular	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1008	DIDÁTICA EM FILOSOFIA	Regular	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1014	EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS: SABERES E FAZERES	Regular	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1053	DIDÁTICA DO INGLÊS	Regular	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1054	ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM LÍNGUA INGLESA I	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1055	ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM LÍNGUA INGLESA II	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1056	ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM LÍNGUA INGLESA III	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1057	ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM LÍNGUA INGLESA IV	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1058	DIDÁTICA DO ESPANHOL	Regular	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1059	ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM LÍNGUA ESPANHOLA I	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1060	ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM LÍNGUA ESPANHOLA II	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1061	ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM LÍNGUA ESPANHOLA III	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1062	ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM LÍNGUA ESPANHOLA IV	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1063	DIDÁTICA DO PORTUGUÊS	Regular	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1064	ESTÁGIO SUPERVISIONADO - PORTUGUÊS LITERATURAS	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1065	ESTÁGIO SUPERVISIONADO NO ENSINO FUNDAMENTAL - PORTUGUÊS	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1066	ESTÁGIO SUPERVISIONADO NO ENSINO MÉDIO I - PORTUGUÊS	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1067	ESTÁGIO SUPERVISIONADO NO ENSINO MÉDIO II - LITERATURAS	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1068	PEDAGOGIA DA EDUCAÇÃO E ARTE I	Regular	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1069	PEDAGOGIA DA EDUCAÇÃO E ARTE II	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1070	PRÁTICA EDUCACIONAL IV	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1071	PRÁTICA EDUCACIONAL VII	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1072	PRÁTICA EDUCACIONAL VIII	Estágio	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1073	ESTÁGIO SUPERVISIONADO I	Estágio	N
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1074	ESTÁGIO SUPERVISIONADO II	Estágio	N
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1075	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III	Estágio	N
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1076	ESTÁGIO SUPERVISIONADO IV	Estágio	N
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1077	ARTES VISUAIS E EDUCAÇÃO ESPECIAL	Regular	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1078	JOGO TEATRAL E EDUCAÇÃO ESCOLAR	Regular	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1079	MATEMÁTICA E EDUCAÇÃO ESCOLAR II	Regular	S
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN	MEN1018	MÉTODOS DO ENSINO DE DESENHO E PLÁSTICA	Regular	S

Contar = 195

DEPARTAMENTO = DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO - MEN