

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

JOAQUIM DE ARAÚJO GOMES

**A AUTOAVALIAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA EM
FACE AO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

JUIZ DE FORA
2019

JOAQUIM DE ARAÚJO GOMES

**A AUTOAVALIAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA EM
FACE AO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Magrone

JUIZ DE FORA
2019

JOAQUIM DE ARAUJO GOMES

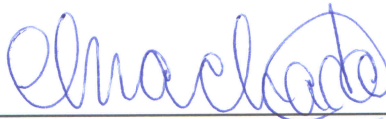
**A AUTOAVALIAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA EM FACE AO
PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

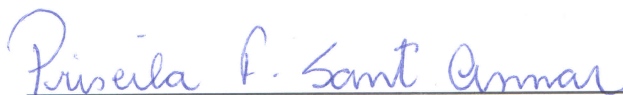
Aprovada em 31/01/2019.



Prof. Dr. Eduardo Magrone (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF



Profa. Dra. Carla Silva Machado



Profa. Dra. Priscila Fernandes Sant'Anna
Prefeitura de Juiz de Fora - PJF

Dedico este trabalho a minha esposa,
Maria Alice, e aos meus filhos, Clarissa,
Guilherme e Gabriel.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado saúde e força para a superação das dificuldades.

A minha esposa, Maria Alice, meus filhos, Clarissa, Guilherme e Gabriel e ao genro Paulo Henrique, por me estimular, compreender e apoiar.

Ao meu orientador, Prof^o Dr. Eduardo Magrone e a ASA Priscila Campos Cunha pelas (re) leituras e orientações preciosas.

A todos os professores e toda a equipe do CAED, pelo profissionalismo.

A Flavia, Gabriela, Joicy, Karine e Renato, companheiros de turma, das alegrias e das dificuldades.

Ao Fabricio, pelo incentivo e motivação neste desafio.

Aos demais colegas da UFJF, pelas palavras de motivação.

RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado buscou investigar por quais razões a Comissão Própria de Avaliação – CPA, da Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, não articula os seus relatórios anuais de autoavaliação institucionais – RAAI com o que está previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UFJF, no que se refere à sustentabilidade Financeira. O objetivo geral desta pesquisa é analisar as razões da desarticulação entre os relatórios de autoavaliação e o PDI, no que se refere à dimensão sustentabilidade financeira da UFJF. Este objetivo foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos: i) Apresentar o Plano de Desenvolvimento Institucional e o sistema de autoavaliação da Universidade e como foi efetuado processo de sua implantação na UFJF; ii) Analisar o PDI e os relatórios anuais de autoavaliações – RAAI no que se refere à dimensão de sustentabilidade financeira, exibindo suas inconsistências de articulação quanto a esta dimensão; iii) Evidenciar as razões que concorrem para a desarticulação dos RAAIs, no que diz respeito à dimensão de sustentabilidade financeira, com as previsões do PDI/UFJF; iv) Propor uma nova visão de avaliação da implementação e gestão do PDI, no que se refere à dimensão de sustentabilidade financeira, de modo a tornar estas avaliações ferramentas fundamentais em seu acompanhamento. Para isto, foi realizado o estudo de caso, através da análise documental, abrangendo os normativos pertinentes ao planejamento e avaliação do Ensino Superior e seu processo de elaboração no âmbito da UFJF, a bibliografia sobre o assunto, e a realização de entrevistas com os atores envolvidos no processo de planejamento, avaliação e execução orçamentária da universidade. Os resultados demonstraram a ausência de um conteúdo mínimo nas informações presentes no processo de planejamento, referente à sustentabilidade financeira, comprometendo o objetivo do PDI como ferramenta de gestão da UFJF. Estes temas foram abordados no Plano de Ação Educacional, idealizado para o desenvolvimento do processo de planejamento e avaliação com vistas ao fortalecimento da universidade para melhoria da qualidade do ensino ofertado.

Palavras-Chave: Ensino Superior. Plano de Desenvolvimento Institucional. Sustentabilidade financeira.

ABSTRACT

The present dissertation is developed under the Professional Master in Education Management and Evaluation (PPGP) of the Center of Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management studied case intended to investigate for what reasons the Evaluation Committee - CPA, Federal University of Juiz de Fora - UFJF, does not articulate its annual institutional self - assessment reports - RAAI with what is foreseen in the Institutional Development Plan - PDI of the UFJF, regarding financial sustainability? The general objective defined for this research is to analyze the reasons of the disarticulation between the self-evaluation reports and the PDI regarding the financial sustainability dimension of the UFJF. This objective was subdivided in the following specific objectives: i) Presenting the Institutional Development Plan and the University's self-assessment system and how it was carried out in the UFJF; ii) Analyze the PDI and the annual self-assessment reports - RAAI with regard to the financial sustainability dimension, showing their articulation inconsistencies regarding this dimension; iii) To demonstrate the reasons that contribute to the disarticulation of the RAAs, with respect to the financial sustainability dimension, with the forecasts of the PDI / UFJF; vi) To propose a new evaluation vision of the implementation and management of the PDI, in terms of the financial sustainability dimension, in order to make these evaluations a fundamental tool in its monitoring. For this, a case study was carried out through documentary analysis, covering the norms pertinent to the planning and evaluation of Higher Education and its elaboration process within the UFJF, the subject bibliographic analysis, and the application of an interview with the actors involved in the university's planning, evaluation and budget execution process. The results demonstrated the absence of a minimum content in the information presents in the planning process, referring to financial sustainability, jeopardizing the PDI objectives as a management tool for the UFJF. These themes were aborted in the Plan of Educational Action, idealized for the development of the process of planning and evaluation with a view to strengthening the university for improvement of the offered education quality.

Keywords: Higher Education. Institutional Development Plan. Financial sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da UFJF.....	38
Figura 2 - Fases do Planejamento.....	60
Figura 3 - Dinâmica do processo orçamentário nas Universidades Federais.	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Elementos do PDI.....	28
Quadro 2	- Composição da CPA.....	46
Quadro 3	- Composição da CSPA.....	47
Quadro 4	- Principais pontos da dimensão Sustentabilidade Financeira dos RAAI's de 2016 e 2017 em comparação ao PDI.....	52
Quadro 5	- Classificações de Planejamento.....	58
Quadro 6	- Instrumentos de Planejamento financeiro aplicado ao setor público.....	66
Quadro 7	- Identificação das propostas de entrevistas.....	76
Quadro 8	- Considerações sobre o planejamento e avaliação do PDI e propostas de intervenção.....	92
Quadro 9	- Método 5W2H.....	95
Quadro 10	- Normatização de uma estrutura de suporte para apoio aos processos de elaboração do PDI.....	97
Quadro 11	- Normatização de uma estrutura de suporte para apoio aos processos de elaboração dos RAAIs.....	98
Quadro 12	- Disponibilização de cursos de capacitação para os servidores envolvidos nos processo de elaboração do PDI e dos RAAIs..	99
Quadro 13	- Definição de um conteúdo mínimo nas informações referente à sustentabilidade financeira no PDI.....	101
Quadro 14	- Definição de um conteúdo mínimo nas informações referente à sustentabilidade financeira nos RAAI.....	103

LISTA DE ABREVIATURAS

Andifes	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
APESJF	Associação dos Professores de Ensino Superior de Juiz de Fora
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEA	Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior
CF/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CCDP	Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
CNE	Conselho Nacional de Educação
COESF	Coordenação de Execução e Suporte Financeiro
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CONGRAD	Conselho Setorial de Graduação
CONSU	Conselho Superior da UFJF
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
CSPA	Comissão Setorial Própria de Avaliação
CSS	Centro de Ciências da Saúde
DAES	Diretoria de Avaliação da Educação Superior
DCE/UFJF	Diretório Central dos Estudantes da UFJF
DAVI	Diretoria de Avaliação Institucional
EAD	Educação a Distância
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
FDI	Fórum de Pró-Reitores de Desenvolvimento Institucional
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento de Educação
FUNDEB	Fundo da Educação Básica
GT/PDI	Grupo de Trabalho responsável pela coordenação do PDI

LDB	Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional
IAD	Instituto de Artes e Design
ICBG	Instituto de Ciências Biológicas e Geociências
ICE	Instituto de Ciências Exatas
ICHL	Instituto de Ciências Humanas e Letras
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
ICV	Instituto de Ciências da Vida
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
PROPOF	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
RAAI	Relatório de Autoavaliação Institucional
REUNI	Programa de Apoio à Reestruturação das Universidades Federais
RFEPT	Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SINTUFEJUF	Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino no Município de Juiz de Fora
TAE's	Técnicos Administrativo em Educação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. A COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO E O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFJF.....	21
1.1 O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES ..	22
1.2 A Autoavaliação nas IES.....	24
1.3 O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.....	27
1.4 Histórico da UFJF.....	34
1.5 O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF	39
1.6 A Autoavaliação na UFJF.....	44
1.6.1 A Comissão Própria de Avaliação da UFJF.....	44
1.7 A CPA e o monitoramento do PDI.....	48
2 ANÁLISE E REFLEXÕES SOBRE O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E A AUTOAVALIAÇÃO NA UFJF.	57
2.1 Referencial teórico	57
2.1.1 Planejamento Estratégico nas Instituições Públicas.....	58
2.1.2 A Avaliação Institucional.....	68
2.2 O percurso metodológico	74
2.3 Análise dos dados.....	79
3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....	94
3.1 A estrutura dos processos de planejamento e autoavaliação	96
3.2 Informações prestadas referentes à sustentabilidade financeira no processo de elaboração do PDI	100
3.3 Informações prestadas referentes à sustentabilidade financeira no processo autoavaliação pela CPA.....	102
CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
REFERÊNCIAS.....	107
APÊNDICE A – Roteiro para entrevista aplicado aos gestores envolvidos com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da UFJF	112
APÊNDICE B – Roteiro para entrevista aplicado aos gestores envolvidos com a Comissão Própria de Avaliação - CPA da UFJF	114
APÊNDICE C – Roteiro para entrevista aplicado aos gestores envolvidos com o planejamento e orçamento da UFJF	116

APÊNDICE D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	119
APÊNDICE E – Transcrição entrevistado 1	122
APÊNDICE F – Transcrição entrevistado 2.....	130
APÊNDICE G – Transcrição entrevistado 3.....	137
APÊNDICE H – Transcrição entrevistado 4	143
APÊNDICE I – Transcrição entrevistado 5.....	150
ANEXO A – Formulário de coleta de dados.....	155

INTRODUÇÃO

As universidades federais são autarquias públicas, conceituadas como um serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita própria e com gestão administrativa e financeira descentralizada, sendo sua autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial garantida pelo art. 207 da Constituição Federal de 1988.

A organização da administração pública federal foi estabelecida pelo decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 (BRASIL, 1967) e deverá obedecer aos seguintes princípios fundamentais: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

As instituições públicas para prestarem serviços à sociedade necessitam da aplicação de recursos financeiros, oriundo na sua maioria da arrecadação de tributos. A aplicação destes recursos, através de programas de governo, devem atender os princípios legais na sua execução e na evidenciação do resultado obtido pela gestão. O gerenciamento destes recursos inicia-se na elaboração dos instrumentos de planejamento, compreendido pelo Plano Plurianual – PPA¹, da Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO² e da Lei Orçamentária Anual - LOA³. A finalidade destes instrumentos é a organização das ações e definição dos recursos que serão aplicados nas demandas da população, evidenciando a capacidade financeira, para concretização do planejamento, e posteriormente para prestação de contas à sociedade.

As universidades federais, como instituições públicas, precisam, portanto, seguir esses princípios. Considerando, a partir disso, a importância do planejamento para uma organização pública, o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI é uma ferramenta importante a ser utilizada. O PDI pode

¹ PPA – Plano Plurianual é um instrumento orçamentário, previsto no art. 165 da Constituição Federal, destinado a organizar e viabilizar a ação pública através de um conjunto de políticas públicas do governo para um período de quatro anos.

² LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias estabelece as metas e prioridades para o exercício financeiro seguinte; orienta a elaboração do Orçamento; dispõe sobre alteração na legislação tributária e estabelece a política de aplicação das agências financeiras de fomento.

³ LOA - Lei Orçamentária Anual é elaborada pelo Poder Executivo e estabelece as receitas e despesas que serão realizadas no período de um ano.

fornecer informações significativas sobre as instituições de ensino superior, revelando a sua identidade e expressando suas metas e ações que visam o seu desenvolvimento. O PDI é um elemento obrigatório nas avaliações das Instituições de Ensino Superior - IES, conforme determinado pelo art. 3º, I da Lei 10.861 de 14 de abril de 2004, e tem suas diretrizes amparadas pelo artigo 16º do Decreto Presidencial nº 5.773 de 09 de maio de 2006 (BRASIL, 2006), que estabelece seus elementos mínimos.

Dentre estes elementos mínimos, o PDI deverá conter a missão, objetivos e metas da instituição, o projeto pedagógico, a organização didático-pedagógica, o perfil do corpo docente, a organização administrativa, a infraestrutura física, a oferta de educação à distância e de cursos e programas de mestrado e doutorado, e a demonstração de capacidade e sustentabilidade financeira.

De acordo com este entendimento, na gestão das universidades, a elaboração do PDI se torna essencial para o planejamento acadêmico e administrativo, pois busca alcançar a melhoria da qualidade do ensino. Além disso, ele estabelece os padrões de eficiência financeira das atividades administrativas, pois dentre os elementos obrigatórios na elaboração do PDI, está o demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeira.

A avaliação das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES foi instituída pela Lei nº 10.861/2004 (BRASIL, 2004), que estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, com o objetivo de promover o processo de avaliação das instituições de educação superior, assegurando avaliação institucional, interna e externa, contemplando a análise global e integrada das dimensões, institucionais, que dentre estas dimensões institucionais está, obrigatoriamente, o PDI, conforme previsto no art. 3º da lei do SINAES.

A operacionalização destas avaliações institucionais no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF é de competência da Diretoria de Avaliação Institucional – DIAVI, que é um órgão vinculado diretamente à Reitoria, com o objetivo principal de disponibilizar e sugerir diretrizes relacionadas à avaliação. Esta avaliação está dividida entre os seguintes elementos: A avaliação interna, realizada pela Comissão Própria de Avaliação

– CPA e a avaliação externa, realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.

A CPA da UFJF tem entre as suas competências a coordenação e a articulação dos processos internos de avaliação. Ela define a sua metodologia de trabalho e a elaboração de processos de avaliação periódica da universidade. Atua em consonância com a Lei do SINAES, e é eleita de forma direta pelos segmentos da comunidade acadêmica, com regimento próprio aprovado no Conselho Superior - CONSU⁴.

De acordo com o regimento interno da CPA, dentre das suas competências está à elaboração de processos de avaliação periódica da UFJF, que contemplem a análise global e integrada do conjunto de dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais da gestão, e estes são itens obrigatórios na elaboração do PDI, que como ferramenta de planejamento deve ser avaliada pela CPA.

O PDI pode ser revisto e possivelmente alterado de acordo com as avaliações anuais da Comissão Própria de Avaliação da UFJF ou, semestralmente, por solicitação do Reitor. Neste caso, o Reitor poderá convocar novo grupo de trabalho para a revisão semestral do PDI, com participação obrigatória de pelo menos um membro da CPA. Tais revisões, quando cabíveis, deverão acontecer no período de janeiro a março ou junho a agosto de cada ano, até o final do prazo do PDI vigente, sendo que as revisões e alterações deverão, em qualquer caso, ser apresentadas ao CONSU para a devida homologação. Assim, observaríamos a utilização do PDI como instrumento de gestão e avaliação.

Este conjunto de instrumentos de planejamento e avaliação desenhada para os Institutos de Ensino Superior – IES se tornou essencial no contexto atual, em que a gestão administrativa e financeira dos Institutos Federais de Ensino Superior – IFES ficaram seriamente comprometida diante da nova política de contenção orçamentária imposta pelo Governo Federal. A Emenda Constitucional 95/2016 instituiu o novo regime fiscal, limitando as despesas da união ao valor executado no exercício de 2016, salvo as ações e os serviços

⁴ Órgão máximo de deliberação interna da instituição, possuindo funções normativa, deliberativa e de planejamento da UFJF.

públicos de saúde e em manutenção de desenvolvimento do ensino que será o valor executado no exercício de 2017. Esta situação se agrava com os contingenciamentos ocorridos no orçamento das universidades na execução do exercício de 2017, comprometendo a capacidade e sustentabilidade financeira prevista no PDI.

Desta forma, os instrumentos de gestão podem fornecer fundamentos para a racionalização do uso dos recursos disponíveis, necessários para uma reorganização dos planejamentos realizados, e o Plano de Desenvolvimento Institucional deveria ser a principal ferramenta para esta orientação, sendo que para a sua utilização, a avaliação de seus objetivos e metas após a promulgação da Emenda Constitucional 95/2016 seria o momento para rever a execução das ações planejadas, confrontando-as com a nova realidade financeira, na busca de uma readequação deste planejamento visando à racionalização dos recursos para garantir a capacidade e sustentabilidade financeira das IFES.

O primeiro PDI da Universidade Federal de Juiz de Fora abrangeu o quinquênio de 2009 a 2013 e o segundo PDI da UFJF foi aprovado para o quinquênio de 2016 a 2020, que é o objeto de nosso estudo em função de estar na sua vigência, estabeleceu os objetivos e metas para o quinquênio, em consonância com a missão e princípios estatutários da Universidade.

Em decorrência da minha formação profissional, em Ciências Contábeis com especialização em Contabilidade Governamental e experiência como contador em diversos órgãos públicos, tenho ciência da importância do planejamento para as finanças públicas. Fui nomeado no ano de 2015 para o cargo de auditor da carreira de técnico administrativo em educação – TAE, da UFJF, campus Governador Valadares. A auditoria interna da UFJF tem como objetivo básico a busca pela comprovação da legalidade e da legitimidade dos atos e fatos administrativos e mensurar os resultados alcançados, de acordo com os princípios de eficiência, eficácia e economicidade da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, operacional contábil e de pessoal da Universidade.

Com a noção da importância do planejamento e uma nova perspectiva da avaliação do patrimônio das instituições decorrente do cargo que exerço, pesquisei quais seriam as ferramentas de planejamento das IES, e tive

conhecimento do PDI e dos relatórios de autoavaliações, e que estes instrumentos deveriam demonstrar a capacidade e sustentabilidade financeira da instituição, conforme previsto no inciso X do art. 3º da Lei nº 10.861/2014, a Lei do SINAES.

A priori surgiu uma indagação: Será que a Comissão Própria de Avaliação – CPA da UFJF articula em seus Relatórios de Autoavaliação Institucional - RAAIs com o previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI para o quinquênio 2016/2020, no que se refere à dimensão Sustentabilidade Financeira?

Em análise do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI para o quinquênio de 2016/2020 (UFJF, 2015a), no que se refere à dimensão 10 - Sustentabilidade Financeira, que teve a pretensão de atender o disposto no inciso X do art. 3º da Lei do SINAES, observa-se que a elaboração deste aspecto inicia-se com a explicação de que o orçamento das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES está inserido no processo orçamentário do Governo Federal, e que sua proposta orçamentária será apresentada pelo Ministério da Educação – MEC, com a alocação dos recursos determinada através da Matriz Andifes⁵. Como o PDI é um planejamento estratégico para as IES, o exposto neste item deveria detalhar o processo orçamentário para a instituição, demonstrando o Plano Plurianual – PPA, com o detalhamento das ações e programas e a mensuração dos valores fixados para o período correspondente.

Em termos de mensuração de valores, o PDI somente traz um demonstrativo da evolução das despesas da UFJF no período de 2005 a 2015, contendo uma explicação superficial de sua composição. Considerando que a prerrogativa desta dimensão é a sustentabilidade financeira da IES, pouco seria útil esta informação, pois o PDI deveria apresentar o PPA com os valores planejados para os exercícios seguintes como forma de demonstrar esta sustentabilidade financeira.

⁵ Matriz Andifes é uma matriz de distribuição, para a alocação de recursos destinados a despesas classificadas como Outras Despesas Correntes e de Capital, utilizadas na elaboração das propostas orçamentárias, elaborada pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – Andifes.

Para a avaliação desta dimensão, os Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI deveriam apresentar a execução orçamentária do exercício referente ao relatório e incluir a Lei Orçamentária Anual – LOA para o exercício subsequente, sempre em comparação ao planejamento proposto pelo PPA, pois desta forma o PDI e os RAAI poderiam evidenciar a sustentabilidade financeira necessária para a execução do planejamento estratégico das IES's no exercício vigente e nos posteriores.

O PDI também descreve sobre a insuficiência financeira de custeio para a manutenção dos campi da universidade, mas em nenhum momento demonstra qual seria esta insuficiência financeira. O RAAI também é omissos neste fato, não evidenciando como está sendo suprida esta deficiência e não mensurando estes valores.

O PDI sugere como alternativa, a captação de recursos junto a agências de fomento e de outras fontes, tais como fundações de apoio, mas sem maiores detalhamentos, que deveria ser fruto de análise do RAAI, na qual evidenciaria as captações realizadas e de quais origens. Um plano de investimento vultoso também é citado no PDI, mas sem nenhum detalhamento ou explicação de sua execução, inclusive nos RAAI, que deveria avaliar estes objetivos.

Com base na análise das autoavaliações elaboradas pela CPA, percebe-se que não há vínculo dos relatórios produzidos com o PDI, sendo uma ferramenta sem um monitoramento quantitativo e qualitativo de seus objetivos gerais e metas específicas propostos, tornando o PDI uma ferramenta pouco explorada, um documento protocolar. Além desses elementos constatados nos relatórios, observa-se também que em relação à gestão financeira, o Relatório de Autoavaliação Institucional - RAAI 2016 demonstra que o desempenho da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças - PROPOF foi impactado negativamente pela falta de um planejamento de longo prazo.

Ademais, o PDI deveria ser um documento de extrema importância para o período atual de contingenciamento financeiro no qual estamos passando, em que as despesas públicas estão congeladas por vinte anos, conforme determinação da Emenda Constitucional 95/2016. Contudo, ele parece ter sido ignorado pela CPA como ferramenta de planejamento de longo prazo, situação que demonstraremos mais adiante no Capítulo 1.

De acordo com a situação descrita, observa-se que não há articulação entre os relatórios de autoavaliação com o previsto no planejamento da UFJF, no que se refere à dimensão Sustentabilidade Financeira. Neste contexto, justifica-se, então, a pergunta norteadora do presente trabalho: Por quais razões a CPA não articula nos seus relatórios anuais de autoavaliação - RAAIs com o que está previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional da Instituição da UFJF, no que se refere à dimensão Sustentabilidade Financeira?

Desta forma o objetivo geral desta pesquisa é analisar as razões da desarticulação entre os relatórios de autoavaliação com o PDI no que se refere à dimensão sustentabilidade financeira da UFJF.

O objetivo geral se desdobra em objetivos específicos que serão mencionados a seguir:

1º) Apresentar o Plano de Desenvolvimento Institucional e o sistema de autoavaliação da Universidade e como foi efetuado processo de sua implantação na UFJF;

2º) Analisar o PDI e os relatórios anuais de autoavaliações – RAAI no que se refere à dimensão de sustentabilidade financeira, exibindo suas inconsistências de articulação quanto a esta dimensão;

3º) Evidenciar as razões que concorrem para a desarticulação dos RAAIs, no que diz respeito à dimensão de sustentabilidade financeira, com as previsões do PDI/UFJF;

4º) Propor uma nova visão de avaliação da implementação e gestão do PDI, no que se refere à dimensão de sustentabilidade financeira, de modo a tornar estas avaliações ferramentas fundamentais em seu acompanhamento.

O trabalho será dividido em três capítulos. No primeiro capítulo abordamos o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, a autoavaliação das Instituições de Ensino Superior - IES e o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, apresentando os normativos legais que fundamentam a sua elaboração e a obrigatoriedade de seu cumprimento pelas IES; posteriormente apresentamos um breve histórico da Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF e o processo de elaboração e aprovação PDI para o quinquênio 2016/2020; demonstramos a Comissão Própria de Avaliação – CPA da UFJF, suas atribuições e composição da comissão, e o contexto no qual está inserido o processo de autoavaliação da Universidade; na última seção

analisamos o PDI para o quinquênio 2016/2020 e os relatório de autoavaliação Institucionais – RAAI do exercício de 2016 e 2017, no que se referente à dimensão sustentabilidade financeira, quando será evidenciada a desarticulação entre o conteúdo dos Relatórios Anuais de Autoavaliação - RAAIs, com o que está previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da UFJF, no que se refere à dimensão sustentabilidade financeira.

No segundo capítulo apresentamos o referencial teórico, dividido em dois eixos: o planejamento estratégico nas instituições públicas e a avaliação institucional; demonstramos o percurso metodológico adotado na dissertação, os instrumentos de coletas de dados utilizados e a análise das entrevistas realizadas. A metodologia – conjunto de métodos de pesquisa e de investigação – discutida neste capítulo pretende dar suporte à resposta da questão norteadora do trabalho: Por quais razões a CPA da UFJF não articula os seus relatórios anuais de autoavaliação – RAAI, com o que está previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da UFJF, no que se refere à dimensão Sustentabilidade Financeira?

No terceiro capítulo apresentaremos um plano de ação educacional, com o objetivo de propor a reestruturação do processo de elaboração do PDI e dos RAAI da universidade e o aprimoramento das informações constantes nestes documentos, no que se refere à capacidade orçamentária e financeira da UFJF.

1. A COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO E O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFJF

Neste primeiro capítulo apresentamos o caso de gestão, objeto desta pesquisa. Para o seu desenvolvimento, descrevemos sobre como é composto o mecanismo de avaliação da educação superior, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, a Comissão Própria de Avaliação - CPA e o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

A atual normatização da avaliação da Educação Superior inicia-se com a aprovação da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, que estabeleceu as diretrizes e bases para a educação nacional, assegurando no seu art. 9º o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior. A regulamentação inicial do art. 9º da LDB ocorreu com o decreto nº 3.860 de 09 de junho de 2001, incorporando a obrigatoriedade do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI como elemento no processo de credenciamento dos Institutos de Ensino Superior – IES, tanto os públicos, como os da iniciativa privada.

Posteriormente, em 14 de abril de 2004, com a aprovação da Lei 10.861, foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, com o objetivo de possibilitar o processo nacional de avaliação e consolidando o PDI como planejamento estratégico das IES públicas e privadas.

Em 2014, com o objetivo de destacar a relevância da autoavaliação para as IES, a diretoria de Avaliação da Educação Superior – DAES, vinculada ao MEC editou a norma técnica INEP/DAES/CONAES nº 65 em 09 de outubro de 2014, no intuito de apresentar sugestões para um roteiro a ser utilizado na elaboração dos relatórios de autoavaliação das IES, estruturando-os em eixos indicadores de modo a abranger todas as dimensões dispostas no art. 3º da Lei dos SINAES e definir as suas especificidades.

O Decreto Presidencial nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, atualmente regulamenta o disposto no art. 9º da Lei 9.394/1996, a LDB, determinando o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das IES.

Posteriormente apresentamos um breve histórico da Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF e o contexto no qual está inserido o processo de autoavaliação da Universidade.

1.1 O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES surgiu em decorrência de estudos da Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior – CEA⁶, que elaborou um documento denominado “Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: Bases para uma nova proposta para a Educação Superior”, que teve como objetivo articular a regulamentação e avaliação educacional.

De acordo com o CEA, esse sistema foi criado com o foco de integração e participação e princípios que fosse capaz de inserir os compromissos e responsabilidades sociais das instituições de ensino superior, bem como estimular os valores democráticos, o respeito à diversidade, com a afirmação da autonomia e de sua identidade.

O SINAES foi instituído pela Lei 10.861 de 14 de abril de 2004, com o seguinte objetivo e finalidades:

Art. 1º. Fica instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, com o objetivo de 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.

§ 1º. O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. (BRASIL, 2004).

⁶ Designada pelas Portarias MEC/SESu nº 11 de 28 de abril de 2003 e nº 19 de 27 de maio de 2003 com a finalidade de analisar, oferecer subsídios, fazer recomendações, propor critérios e estratégias para a reformulação dos processos e políticas de avaliação da Educação Superior e elaborar a revisão crítica dos seus instrumentos, metodologias e critérios utilizados.

Na análise da finalidade do SINAES, definido pelo §1, do Art. 1º da Lei 10.861/2004, Griboski, Peixoto e Matos da Hora (2008) salientam que a criação do SINAES é apresentada como:

Desse modo, criação do SINAES se configurou como uma oportunidade para a implementação de uma política com capacidade para reestruturar a missão pública do sistema de educação superior brasileiro, respeitando sua diversidade e tornando-o compatível com as exigências de qualidade, relevância social e autonomia. Nesses termos, e fundada no princípio de que a educação é um direito e um bem público, a avaliação da educação superior busca orientar sua missão para formar cidadãos profissional e cientificamente comprometidos com um projeto social para o país. (GRIBOSKI, C. M.; PEIXOTO, M. D. C. D. L.; MATOS DA HORA, 2008, p 183)

Formado por três componentes principais -- a avaliação das instituições (interna e externa), dos cursos e do desempenho de estudantes, o SINAES avalia todos os aspectos que giram em torno desses três componentes. Entre os vários aspectos que compõem os componentes avaliados estão: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações.

Integra o aspecto gestão das instituições o tópico referente à capacidade financeira e orçamentária, que visa demonstrar a sustentabilidade financeira das IES, evidenciando a previsão de expansão, as estratégias de gestão econômica e financeira, os planos de investimentos e a previsão orçamentária com o seu cronograma de execução.

O SINAES possui uma série de instrumentos complementares ao seu objetivo: autoavaliação, avaliação externa, Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE, avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação como o Censo da Educação Superior e o Cadastro de Instituições e Cursos.

Os resultados dessas avaliações possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no País. Os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES. A operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Inep.

As informações obtidas com o SINAES são utilizadas pelas Instituições de Ensino Superior - IES, para orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais para orientar

políticas públicas e pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e, público em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

A avaliação institucional, objetivo deste estudo, está explicitada no artigo 3º da Lei do SINAES, que verifica como as IES são constituídas, a sua capacidade de atender a comunidade acadêmica. A implementação do processo de autoavaliação, em busca do autoconhecimento, promove uma cultura de prática avaliativa e de reflexões indispensáveis para o seu desenvolvimento.

1.2 A Autoavaliação nas IES

A autoavaliação compreende uma análise institucional global, tendo como referência as diretrizes de avaliação propostas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES, acrescido de indicadores específicos (conceito dos cursos, índice geral de cursos, avaliação da CAPES), análise do projeto pedagógico e do projeto de desenvolvimento institucional - PDI, informações do cadastro e do censo da IES, estudos próprios, entre outras fontes.

Dessa forma, a autoavaliação é um processo dinâmico por meio do qual a instituição busca e constrói conhecimento sobre sua própria realidade, ao sistematizar informações, analisar coletivamente os significados e identificar pontos fracos e pontos fortes e propor estratégias de superação de problemas.

A avaliação institucional interna está incluída no SINAES que tem entre suas finalidades a melhoria da qualidade da educação superior e a expansão da sua oferta, conforme previsto pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004.

Conforme determinado no inciso VIII do Art. 3º, da Lei do SINAES, o “planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional” devem ser examinados nos processos de avaliação e de desenvolvimento institucional. De acordo com o Art. 3º, § 2º, define-se que “para a avaliação das instituições, serão utilizados procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais a autoavaliação e a avaliação externa in loco”.

A autoavaliação, em concordância com o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da IES deve ter a perspectiva de um processo de autoconhecimento desenvolvido pela Comissão Própria de Avaliação - CPA, mas que o comprometimento de todos os atores que atuam na instituição, a fim de examinar as atividades acadêmicas produzidas, conforme observado por Griboski, Peixoto e Matos da Hora:

Autoavaliação se torna, portanto, elemento fundamental para orientar as estruturas de gestão das instituições de educação superior, como atividade intrínseca ao processo de planejamento, e realizada de forma contínua, geral e específica, buscando integrar as ações acadêmicas e administrativas da IES.(GRIBOSKI, C. M.; PEIXOTO, M. D. C. D. L.; MATOS DA HORA, 2008, p 188)

A autoavaliação é um processo de desenvolvimento da qualidade da instituição, que aproveita os resultados das avaliações externas e as informações sistematizadas do PDI, converte em conhecimento e permiti a sua assimilação pelos atores envolvidos, pois do seu autoconhecimento depende de ações de melhorias serem adotadas pela instituição.

Conforma definido por Luz (2014) a avaliação institucional é o momento de refletir e desenvolver ações que revelem qual é o papel da Universidade, sua missão, sua visão e os valores que direcionam sua organização e seu funcionamento.

A consolidação do processo de autoavaliação nas IES é realizada através do Relatório de Autoavaliação Institucional tem como meta incentivar a cultura de avaliação institucional e auxiliar as ações de avaliação externa.

A Diretoria de Avaliação da Educação Superior - DAES, do INEP, juntamente com o CONAES, disponibiliza um roteiro para a construção do Relatório de Autoavaliação Institucional.

Conforme a orientação, a CPA na elaboração do relatório de autoavaliação institucional deverá abranger cinco partes: introdução, metodologia, desenvolvimento, análise dos dados e das informações e ações previstas.

A parte do relatório referente ao desenvolvimento deverá ser organizada em cinco eixos e estes devem contemplar as dez dimensões, que de acordo com a orientação disposta pela Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065, será estruturada da seguinte forma:

- Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional

Dimensão 8: Planejamento e Avaliação

- Eixo 2: Desenvolvimento Institucional

Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional

Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição

- Eixo 3: Políticas Acadêmicas

Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão

Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade

Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes

- Eixo 4: Políticas de Gestão

Dimensão 5: Políticas de Pessoal

Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição

Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira

- Eixo 5: Infraestrutura Física

Dimensão 7: Infraestrutura Física (BRASIL, 2014a).

A determinação destes eixos como indicadores de instrumentos de avaliação institucional foram aprovados pela Portaria do MEC nº 92 de 31 de janeiro de 2014 (BRASIL, 2014b) e as dimensões foram dispostas no artigo 3º da Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004).

Dentre os eixos estabelecidos pela Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065, é definido o eixo 4 – Políticas de Gestão, que visa evidenciar as propostas de gestão administrativas das IES, integrada pela Dimensão 5: Políticas de Pessoal, Dimensão 6: Organização e Gestão das Instituições e a Dimensão 10: sustentabilidade financeira, foco deste estudo, que em sua avaliação deverá apresentar os aspectos financeiros e orçamentários, evidenciar as execuções das estratégias de gestão dos recursos financeiros em face ao planejamento da IES, demonstrando a sua capacidade e sustentabilidade financeira.

Estruturados desta forma, os relatórios de autoavaliação poderão estabelecer coerência e continuidade dos dados evidenciados, permitindo o desenvolvimento da autoavaliação e do processo avaliativo na sua totalidade.

De acordo com a Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065, os dados e as informações apresentadas no desenvolvimento deverão ser analisados e apropriados pelos atores da instituição, culminando no planejamento e na execução das ações. Deverá ser realizado um diagnóstico a respeito da IES, ressaltando os avanços e os desafios a serem enfrentados. Também deverá ser evidenciado no relatório o quanto foi alcançado em relação ao que foi

estabelecido no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, considerando o perfil e a identidade da IES.

A Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065 também determina que os relatórios tenham duas versões:

- **Versão Parcial:** O relatório parcial deverá contemplar as informações e ações desenvolvidas pela CPA no ano de referência (anterior), explicitando os eixos trabalhados.
- **Versão Integral:** O relatório integral deverá contemplar as informações e ações desenvolvidas pela CPA no ano de referência (anterior), bem como discutir o conteúdo relativo aos dois relatórios parciais anteriores, explicitando uma análise global em relação ao PDI e a todos os eixos do instrumento, de acordo com as atividades acadêmicas e de gestão. Deverá, ainda, apresentar um plano de ações de melhoria à IES.

Em relação à periodicidade, a partir de 2015 os relatórios de Autoavaliação serão submetidos anualmente, por meio do Sistema e-MEC, sendo inserido nos dois primeiros anos na sua versão parcial, e no terceiro ano na sua versão integral, até o dia 31 de março do ano subsequente ao do relatório.

Dentre as dimensões institucionais obrigatórias consideradas nas avaliações das IES, está o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, conforme determinado pelo art. 3º, I da Lei 10.861, a Lei do SINAES, assunto que será tratado adiante.

1.3 O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI

Proposto como um dos principais eixos de referência do SINAES, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI é um instrumento de planejamento estratégico das IES, de alcance temporal.

Este conceito de instrumento de planejamento estratégico é corroborado por Luz em sua definição do PDI:

No caso das IES, o instrumento utilizado para realização do planejamento estratégico é o Plano de Desenvolvimento Institucional. Esse mecanismo colabora para a prestação de melhores serviços das instituições de ensino para com a sociedade. Ele é um documento

dinâmico e deve ser atualizado constantemente com o objetivo de adequar os planos traçados aos objetivos estratégicos da Instituição. (LUZ, 2014, p. 86)

O PDI teve as suas atribuições definidas na Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996), que consiste em estabelecer um compromisso da instituição com o MEC, sendo requisito nos atos de credenciamento e de avaliação institucional.

Definido por Luz (2014) como um instrumento de planejamento e gestão, o PDI contempla as intenções que a instituições pretende cumprir num determinado período de tempo, sendo o elo entre a IES e o MEC, constituído de um documento flexível que pode ser adaptado ao longo de sua vigência.

A sua regulamentação inicial foi através do Decreto nº 3860 de 09 de julho de 2001 (BRASIL, 2001) em que o considerou como uns dos elementos de avaliação institucional das instituições de ensino superior.

A regulamentação atual destas atribuições está definida nos termos do Decreto 9.235 de 15 de dezembro de 2017 (BRASIL, 2017), que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino, que definiu de modo mais claro o PDI como elemento de credenciamento e de item a ser considerado nas avaliações das IES.

O Decreto 9.235 também definiu, através de seu artigo 21, os seguintes elementos mínimos que deverá conter o PDI, conforme demonstrado no quadro 1:

Quadro 1 - Elementos do PDI

Elementos do PDI	
I	Missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
II	Projeto pedagógico da instituição, que conterà, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;
III	Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de campus fora de sede e de polos de educação à distância;
IV	Organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e campus para oferta de cursos presenciais, polos de educação à distância,

	articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;
V	Oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu, quando for o caso;
VI	Perfil do corpo docente e de tutores de educação à distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho;
VII	Organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados;
VIII	Projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;
IX	Infraestrutura física e instalações acadêmicas, que especificará: <ul style="list-style-type: none"> a) com relação à biblioteca: <ol style="list-style-type: none"> 1. Acervo bibliográfico físico, virtual ou ambos, incluídos livros, periódicos acadêmicos e científicos, bases de dados e recursos multimídia; 2. Formas de atualização e expansão, identificada sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; 3. Espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos; e, b) com relação aos laboratórios: instalações, equipamentos e recursos tecnológicos existentes e a serem adquiridos, com a identificação de sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos e a descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas;
X	Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;
XI	Oferta de educação à distância, especificadas: <ul style="list-style-type: none"> a) sua abrangência geográfica; b) relação de polos de educação a distância previstos para a vigência do PDI; c) infraestrutura física, tecnológica e de pessoal projetada para a sede e para os polos de educação à distância, em consonância com os cursos a serem ofertados; d) descrição das metodologias e das tecnologias adotadas e sua correlação com os projetos pedagógicos dos cursos previstos; e) previsão da capacidade de atendimento do público-alvo.

Fonte: Elaborado pelo Autor

No processo de construção do PDI, o elemento 10, que versa sobre a demonstração de capacidade e sustentabilidade financeira deverá evidenciar os instrumentos de planejamento orçamentário financeiro da IES, que no estudo em foco é no âmbito da UFJF, compreendido principalmente pelos normativos legais de direito financeiro aplicado a uma instituição pública, que são estabelecidos pelo Plano Plurianual – PPA, pela Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e pela Lei Orçamentária Anual – LOA.

Os PDI das Instituições de Ensino Superior, no intuito de manter a conformidade destes elementos obrigatórios, devem satisfazer os seguintes aspectos:

- 1) Perfil institucional, contendo o histórico da instituição, evidenciando sua inserção regional, missão, finalidades, objetivos, suas metas, área de atuação academia, responsabilidade social, sua política de ensino e de extensão e pesquisa.
- 2) Gestão institucional, nos seguintes âmbitos:
 - a) Organização administrativa, contemplando sobre a estrutura organizacional, órgãos do colegiado e de apoio às atividades acadêmicas, a autonomia da instituição e o relacionamento com a comunidade, instituições e empresas.
 - b) Organização e gestão pessoal, evidenciando os aspectos relativos ao corpo docente e técnico administrativo.
 - c) Políticas de atendimento aos discentes, demonstrando as formas de acesso, os programas de apoio pedagógico e financeiro, às políticas de estímulos à permanência, a organização estudantil e acompanhamento dos egressos.
- 3) Organização acadêmica, nos seguintes aspectos:
 - a) Organização didático pedagógico com o plano para cumprimento das diretrizes pedagógicas, instituindo critérios gerais para a descrição de perfil do egresso, a seleção de conteúdos, princípios metodológicos, processo de avaliação e políticas e práticas de estágio, de educação à distância e práticas profissionais.

- b) Oferta de cursos e programas, na qual deverão demonstrar os dados relativos ao número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula, com as informações da conjuntura existente dos cursos e o cronograma de expansão dentro do prazo de validade do PDI.
- 4) Infraestrutura, na qual explana sobre a estrutura física, acadêmica, de infraestrutura de acessibilidade, e cronograma de expansão da infraestrutura dentro do prazo de validade do PDI.
- 5) Aspectos financeiros e orçamentários, que deverá evidenciar a sustentabilidade financeira, englobando os projetos de expansão, as estratégias de gestão econômico-financeira, os planos de investimentos, a previsão orçamentaria e o cronograma de execução dentro do prazo de validade do PDI.
- 6) Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional, contendo o projeto de avaliação e acompanhamento das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, planejamento e gestão, com a previsão de atuação por parte da comunidade acadêmica, e participação da Comissão Própria de Avaliação – CPA, de acordo com o artigo nº 11 da Lei do SINAES.
- 7) Anexos, constituídos dos projetos dos cursos dos quais estão sendo solicitada autorização de funcionamento. (MAGRO; RAUSCH, 2012)

Estes aspectos permitem integrar vários níveis de planejamento estratégicos, conforme exposto por Ávila:

O PDI integra os vários níveis do planejamento estratégico. O nível estratégico define o pensamento estratégico (missão, visão, valores e/ou princípios); e as concepções pedagógicas e políticas para a educação superior desmembradas no projeto pedagógico institucional. Nos níveis táticos e operacionais define organização didático-pedagógica, objetivos, metas, indicadores, iniciativas e cronograma de desenvolvimento para o período de cinco anos. (ÁVILA, 2014, p. 65)

Elaborado nestes conceitos, o PDI constitui um documento que define a missão das IES e as estratégias para atingir seus objetivos e metas,

contemplando a coerência e a articulação entre as diversas ações, dentre eles o aspecto financeiro e orçamentário.

Na elaboração do PDI, para atendimento ao aspecto financeiro e orçamentário, que tem como objetivo demonstrar a capacidade e sustentabilidade financeira das IES, que é o objeto de nosso estudo, deverá abranger as previsões orçamentárias para investimentos e custeios e o cronograma de sua execução, que são evidenciados no Plano Plurianual – PPA, da Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e da Lei Orçamentária Anual – LOA. Estes instrumentos de planejamento explicitados são referentes ao período de vigência do PDI, mas estas informações devem ser atualizadas periodicamente no PDI, em função do período de eficácia dos instrumentos que compõe o planejamento.

O PDI é elaborado para um período de cinco anos, com o objetivo de demonstrar as propostas destas instituições no médio prazo, determinando a sua missão e as estratégias definidas para atingir suas metas e objetivos, e com o propósito de orientar as decisões a partir das informações disponíveis, buscando a consolidação da trajetória das IES no fortalecimento institucional, administrativo, e na melhoria das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Conforme metodologia divulgada através do documento “O PDI como Ferramenta de Gestão: Orientações para Elaboração” (FÓRUM DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL, 2013), resultado das Reflexões do FDI - Fórum de Pró-Reitores de Desenvolvimento Institucional da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica – RFEPT, a incumbência pela condução da elaboração do PDI deverá ser do órgão responsável pelo desenvolvimento institucional da IES, que deverá constituir as comissões, criando uma estrutura hierárquica composta da comissão de coordenação geral, comissões específicas ou temáticas, comissões locais e de logísticas, que poderão se subdividir em grupos de trabalho.

A comissão de coordenação geral deverá ser responsável pela articulação, coordenação, orientação, acompanhamento e monitoramento dos trabalhos das outras comissões, supervisionando o desenvolvimento das ações, eventos e etapas do processo de construção do PDI. Sua composição deverá ter representantes das pró-reitorias, das diretorias, do conselho superior e representante dos três segmentos da comunidade universitária (docentes,

discentes e técnicos administrativos), buscando sempre uma formação multidisciplinar, para agregar um amplo conhecimento do funcionamento da instituição.

As comissões específicas ou temáticas são incumbidas de articular e promover a reflexão e o debate sobre o tema e de sugerir proposições para a construção das minutas parciais. Estas comissões podem solicitar informações e propostas das comissões locais. Sua constituição deverá ser composta por docentes e/ou técnicos especialistas na área relacionada ao tema.

As comissões locais são encarregadas pela realização de eventos para divulgação do processo de construção do PDI e o desenvolvimento de propostas a serem enviadas para as comissões específicas, sendo constituídas por docentes, discentes e técnico administrativo.

A comissão de logística é encarregada de apoiar a comissão geral no que se refere à logística, mantendo os documentos e arquivos do PDI ordenados e atualizados. Sua função será também a de divulgação de atividades e eventos relativa à elaboração do PDI, podendo sua composição ser somente de técnicos administrativos.

Após a capacitação das comissões constituídas para a elaboração do PDI, deverá ser realizado um evento com a participação ativa dos docentes, discentes e técnicos administrativos, com o objetivo de realizar uma reflexão sobre a instituição em pauta. Deverão ser divulgados os conceitos e princípios normativos que regem a elaboração do PDI, para fundamentar as discussões sobre o seu processo, sistematizando o resultado destes debates para objetivar a elaboração de um diagnóstico da IES.

As comissões específicas devem realizar uma pesquisa sobre os temas, divulgando amplamente estes documentos para fundamentar a reflexão e discussão na elaboração das proposições. Deve ser disponibilizada ferramenta por meio informatizado para coleta destas proposições. A partir do recebimento destas proposições, as comissões específicas avaliarão seus conteúdos e elaborarão as minutas para encaminhamento a comissão geral.

A comissão geral deverá consolidar as minutas recebidas, organizando e revisando em uma minuta do PDI, divulgando esta versão para a consulta da comunidade universitária, por meio eletrônico. Os destaques resultantes desta consulta devem ser enviados para as comissões específicas ou temáticas dos

referidos temas, para serem analisados e avaliados visando à alteração das minutas, quando for o caso.

Após esta revisão final, a comissão geral elaborará a minuta final do PDI, para encaminhamento e apreciação do Conselho Superior da IES.

Neste processo de elaboração do PDI deve prevalecer o princípio democrático, permitindo a participação das diversas instâncias da comunidade universitária, de modo que suas propostas reflitam as necessidades e anseios dessa comunidade.

A sua construção deve observar os aspectos e elementos mínimos exigidos legalmente em sua composição, mas deve também ser um instrumento de planejamento e gestão, articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, não apenas mais um documento burocrático para apreciação do MEC, pois conforme definição no Fórum de Pró-Reitores de Desenvolvimento Institucional da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica:

Em sua especificidade, o Plano de Desenvolvimento Institucional é um modelo de “planejamento estratégico” específico da área da educação, uma ferramenta de gestão, um documento que retrata a identidade da Instituição de Ensino Superior no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão, às estratégias para atingir suas metas e objetivos, estrutura organizacional, diretrizes didático pedagógicas, administrativas, orçamentárias e de infraestrutura. Assim, requer pensar estrategicamente a Instituição na perspectiva do desenvolvimento institucional. (FÓRUM DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL, 2013)

Neste contexto o PDI deve estabelecer os objetivos e metas da instituição, buscando determinar os programas e projetos de duração continuada e os de longo prazo, definindo-se como o planejamento das atividades institucionais das IES.

1.4 Histórico da UFJF

O surgimento do ensino superior em Juiz de Fora remota ao início do século XX, com a oferta de cursos profissionalizantes pelas instituições religiosas da cidade.

A presença destas instituições de ensino superior impulsionou um movimento, no meio do século passado, com a atuação dos estudantes e professores, para a criação de uma universidade local, conforme destacado por Oliveira (apud YASBECK, 1999, p.21) em um debate realizado em 1953 pelo Diretório Acadêmico da Faculdade de Direito, na qual questionava que somente uma universidade poderia oferecer um sentido de unidade e de elevação intelectual a vida acadêmica de Juiz de Fora.

Criada através da Lei nº 3.858 de 23 de dezembro de 1960, pelo então presidente da República Juscelino Kubitschek, a Universidade Federal de Juiz de Fora- UFJF foi constituída pelos seguintes estabelecimentos de ensino superior, que foram federalizados por esta Lei: Faculdade de Direito de Juiz de Fora; Faculdade de Medicina de Juiz de Fora; Faculdade de Farmácia e Odontologia de Juiz de Fora; Escola de Engenharia de Juiz de Fora; e Faculdade de Ciências Econômicas de Juiz de Fora, e posteriormente foram vinculados os cursos de Geografia, Letras, Filosofia, Ciências Biológicas, Ciências Sociais e História.

O campus universitário foi construído em 1969, em uma área de 1.243.193,80 m², com a finalidade de reunir todos os cursos ofertados em um único lugar.

Na Reforma Universitária da década de 70, foram criados três institutos: Instituto de Ciências Exatas – ICE, Instituto de Ciências Biológicas e Geociências – ICBG e Instituto de Ciências Humanas e Letras – ICHL, e em 1999 foi criado o Centro de Ciências da Saúde – CSS, agregando os cursos de enfermagem, Fisioterapia e Medicina. O Instituto de Artes e Design – IAD foi criado em 2006.

Com a instituição do Programa de Apoio à Reestruturação das Universidades Federais – REUNI, em 2007, que teve como objetivo a ampliação do acesso e da permanência no ensino superior, criando condições para que as universidades promovessem a sua expansão física, acadêmica e pedagógica, a UFJF promoveu um expressivo aumento de vagas, passando de 2.140 vagas no início de 2008, para 4.496 vagas de ingresso anuais em 2014, tal expansão permitiu alcançar atualmente cerca de 17.400 estudantes nos cursos de graduação presencial e no ensino a distância.

O processo de expansão com a adesão ao REUNI foi previsto no Plano de desenvolvimento Institucional – PDI do quinquênio 2009/2013, mas não se previu a expansão física através de campus avançados, toda a expansão concentrar-se-ia somente no campus sede: “Assim sendo, toda a expansão física da UFJF ocorrerá no atual Campus Universitário” (UFJF, 2009).

Em 2010 foi apresentada uma proposta de criação do campus da UFJF na cidade de Governador Valadares ao Conselho Superior - CONSU da Universidade, que autorizou a continuidade das negociações da reitoria junto ao Ministério da Educação - MEC. Esta expansão não estava prevista no projeto original de adesão da UFJF ao REUNI, que foi encaminhado para apreciação do Conselho Superior – CONSU, em outubro de 2007. Também não havia uma previsão de expansão através de campus avançados no PDI para o quinquênio 2009/2013, vigente na época.

No anteprojeto de implantação do campus avançado da UFJF em Governador Valadares, que foi apresentado em maio de 2010, o REUNI não é mencionado sequer uma vez, denotando um viés muito mais de negociação política para a viabilização do novo campus do que a adesão pura e simples ao programa oferecido pelo Governo Federal. A única menção ao REUNI foi feita pelo relator no parecer do processo de implantação, na qual vincula a criação do campus avançado ao programa de reestruturação do governo federal. (VASCONCELOS, 2018).

O campus da UFJF na cidade de Governador Valadares, MG, foi criado através da aprovação pelo Conselho Superior da UFJF da Resolução nº 01/2012 de 16 de fevereiro de 2012, vinculado, conforme previsto no parecer do relator do projeto de implantação do campus, ao REUNI, gozando das mesmas garantias e liberação de recursos humanos e financeiros do programa.

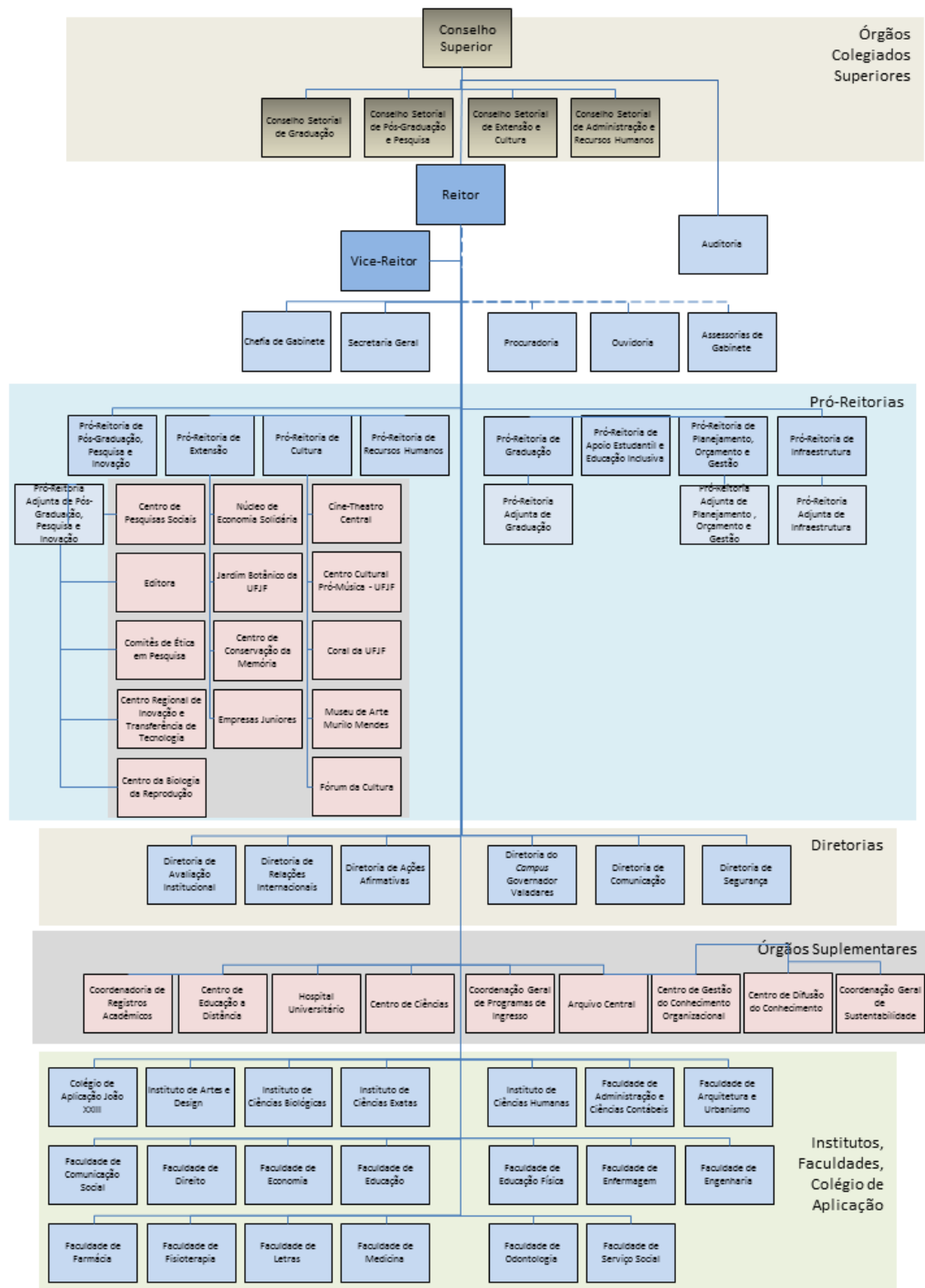
Foi ofertado inicialmente 750 vagas nos cursos de administração, ciências contábeis, ciências econômicas, direito, farmácia, fisioterapia, medicina, nutrição e odontologia, e a partir do segundo semestre de 2013 o curso de bacharelado em educação física, com a oferta de 80 vagas anuais.

O campus de Governador Valadares conta hoje com dois institutos: Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA, responsável pelos departamentos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Direito; e o Instituto de Ciências da Vida – ICV, responsável pelos

departamentos de Educação Física, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia.

A estrutura organizacional da UFJF, definida pela Resolução nº 25 de 19 de junho de 2017, é constituída, de forma sintetizada, dos seguintes órgãos internos conforme demonstrado no organograma da figura 1:

FIGURA 1: Organograma da UFJF



Fonte: (UFJF, 2015b)

Hoje o campus sede da UFJF conta com 20 unidades acadêmicas, divididas em Institutos, Faculdades e o Colégio de Aplicação João XXIII. Tal estrutura oferece 64 cursos de graduação, 71 cursos de especialização, 36 de mestrado e 17 de doutorado, 30 programas de residência médica, 26 programas de residência multiprofissional, além de cursos de Educação Básica.

1.5 O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI é um instrumento de planejamento estratégico, que objetiva demonstrar as características, metas e ações das IES; é definido também como elemento para credenciamento e avaliação institucional, elaborado para o período de um quinquênio, de acordo com as normativas legais.

Com o propósito de atender as exigências dos processos de avaliação institucional, dentre elas a do credenciamento da universidade, conforme determinado pela Lei 10.861, a Lei do SINAES, a Universidade Federal de Juiz de Fora elaborou dois Planos de Desenvolvimento Institucional. O primeiro PDI foi elaborado para o período de vigência de 2009 a 2013.

O segundo PDI, que é objeto do nosso estudo, foi aprovado em 2015, para o quinquênio de 2016 a 2020(UFJF, 2015a). Destaco que no período de 2014 e 2015 não tínhamos nenhum PDI em vigor, ficando a UFJF sem um planejamento estratégico para delinear os cursos das ações e os objetivos a serem alcançados pela universidade.

Foi iniciado em março de 2014 o processo de construção do PDI para o quinquênio de 2016/2020, tendo como ponto de partida o envio de um questionário, para os responsáveis pelas unidades acadêmicas, órgãos suplementares e demais setores da UFJF, com o objetivo de coletar informações sobre a missão, objetivos, metas, diretrizes pedagógicas, atividades acadêmicas e administrativas que estes órgãos desenvolvem e que pretendem realizar. O envio deste questionário, por e-mail, ficou a encargo da Secretaria de Desenvolvimento Institucional da UFJF, que teve como meta fazer um levantamento preliminar das demandas destas unidades prevista para o próximo quinquênio.

Em continuidade a este processo de construção, em 01 de abril de 2015, foi instituído pela Reitoria da UFJF, através da Portaria nº 416, um grupo de trabalho responsável pela coordenação da elaboração do PDI, sendo seus integrantes composto do Vice-reitor; da Pró-reitora adjunta de graduação, da Pró-reitora de Pós-graduação, Pesquisa e Inovação; da Pró-reitora de Recursos Humanos; da Pró-reitora de Apoio Estudantil; do Diretor do Campus avançado de Governador Valadares, do Diretor de Avaliação Institucional, e dois representantes da Diretoria de Assuntos Administrativos.

Em continuidade ao levantamento realizado pela Secretaria de Desenvolvimento Institucional da UFJF, o Grupo de Trabalho responsável pela coordenação do PDI – GT/PDI, enviou no mês de abril de 2015 (UFJF COMUNICAÇÃO, 2015a), um documento contendo o resultado deste levantamento, para apreciação da Associação dos Professores de Ensino Superior de Juiz de Fora – APESJF, do Diretório Central dos Estudantes da UFJF – DCE/UFJF e do Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino no Município de Juiz de Fora – SINTUFEJUF, que são as entidades representativas dos três segmentos da comunidade universitária (docentes, discentes e técnicos administrativos), com o intuito de agregar proposições ao desenvolvimento do PDI, para posteriormente enviar para consulta pública.

A programação da fase de consulta pública foi dividida em três etapas. A primeira etapa ocorreu no período de 18 de maio a 05 de junho de 2015, na qual foi aberta para a comunidade universitária a possibilidade de envio de sugestões online por meio do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica – SIGA⁷, na qual os membros da comunidade manifestaram suas propostas. Esta consulta resultou em 99 contribuições, sendo 59 contribuições dos discentes, 24 contribuições dos técnicos administrativos e 16 contribuições dos docentes (UFJF COMUNICAÇÃO, 2015b).

Na segunda etapa, foram agendadas duas audiências públicas, com a participação da comunidade universitária, sendo a primeira a ser realizada no dia 21 de maio de 2015 no Campus de Governador Valadares. A realização

⁷ O Sistema Integrado de Gestão Acadêmica - SIGA, é um sistema online que gerencia as informações acadêmicas e administrativas da UFJF. Desenvolvido por técnicos da própria UFJF, utiliza a filosofia do software livre, é acessível pelos membros da comunidade universitária através da Internet, e possui uma estrutura de módulos integrados.

desta audiência pública foi impedida pela manifestação dos alunos, que reivindicavam melhorias no campus. A segunda audiência, a ser realizada no campus de Juiz de Fora, foi agendada para o dia 28 de maio de 2015, reunião que também não ocorreu, pois esta data foi marcada pelo início da greve dos técnicos administrativo em educação – TAE's.

Diante destes acontecimentos, o GT/PDI resolveu-se suspender temporariamente a realização destas audiências públicas, e aguardar o final da greve dos TAE's para retornar os trabalhos no segundo semestre de 2015, conforme Portaria nº 18 de 29 de junho de 2015, publicada pelo CONSU.

A terceira etapa estava programada inicialmente para ser realizada após ser cumprida a etapa anterior. Consistia em uma nova consulta pública, através do SIGA, da minuta do PDI, com o intuito de permitir o recebimento de novas contribuições. O diferencial desta etapa foi que ela esteve aberta tanto para a comunidade interna quanto para a comunidade externa de forma que pudessem contribuir com críticas ou sugestões ao resultado do trabalho final, antes do envio do PDI para a aprovação do CONSU. Esta etapa foi realizada no período de 19 de setembro a 04 de outubro de 2015. Esta consulta resultou em 261 contribuições, sendo 160 contribuições dos discentes, 43 contribuições dos docentes, 30 contribuições da comunidade externa e 28 contribuições dos técnicos administrativos (UFJF COMUNICAÇÃO, 2015c).

Para a realização das audiências públicas, ocorreu um novo imprevisto. O abastecimento de água de Governador Valadares foi comprometido em virtude do rompimento da barragem de rejeitos da empresa Samarco em Mariana, ocorrido em 05 de novembro de 2015. A captação da água para o consumo da cidade é realizado no Rio Doce e devido à instabilidade no fornecimento e a falta de qualidade da água fornecida, a direção do campus optou por suspender as atividades do campus a partir do dia 11 de novembro, com o retorno das aulas em 04 de janeiro de 2016.

Sem a possibilidade de realizar as audiências públicas previstas na segunda etapa, o GT/PDI optou em cancelá-las e substituí-las por uma terceira rodada de consulta on-line, através do SIGA. Esta consulta foi realizada nos moldes da consulta anterior, aberta para a comunidade interna e externa para também participar com sugestões e observações, no período de 21 de

novembro a 13 de dezembro de 2015, no qual ficou disponibilizada uma minuta do PDI, consolidado com as contribuições recebidas nas etapas anteriores.

Após o recebimento das sugestões finais e sua consolidação, o GT/PDI realizou uma revisão final da minuta do PDI e o encaminhou para a apreciação de aprovação pelo CONSU.

O resultado deste processo foi um documento constante de 144 páginas, no qual apresenta os seguintes aspectos em seus capítulos:

- I) Perfil institucional, descrevendo sobre o histórico da UFJF e do campus de Governador Valadares, a organização administrativa, a missão, os princípios, as diretrizes, os objetivos e as metas; as áreas de atuação acadêmica, metodologia de elaboração do PDI e vinculação planos das unidades acadêmicas e administrativas e das ações na UFJF ao PDI.
- II) O Projeto pedagógico institucional – PPI, esclarecendo sobre sua inserção regional, os princípios filosóficos e técnico-metodológicos, a organização didático-pedagógica da instituição, as políticas de ensino, extensão, cultura, pesquisa, inovação e gestão e a responsabilidade social da IES.
- III) O cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos (presenciais e a distância), contendo os cursos de graduação (bacharelado, licenciatura e tecnologia), os cursos sequenciais (formação específica, complementação de estudos), os programas especiais de formação pedagógica, a pós-graduação, os polos de EAD, o campus e cursos fora de sede.
- IV) O perfil dos servidores, com a sua composição, plano de carreira e critérios de seleção e contratação, procedimentos para substituição (definitiva e eventual) dos professores do quadro, cronograma e plano de expansão, objetivos e metas do corpo docente e do corpo técnico administrativo.
- V) As políticas de atendimento aos discentes com os programas de apoio pedagógico e financeiro, as bolsas, os estímulos à sua permanência, a organização estudantil e o acompanhamento dos egressos.

- VI) A infraestrutura física e das instalações acadêmicas, a estrutura da biblioteca e o plano de promoção à acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais, incluindo o cronograma de expansão.
- VII) A avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional, com os procedimentos e autoavaliação em conformidade com a Lei 10.861/2004 (SINAES), a Comissão Própria de Avaliação – CPA e a metodologia de revisão do PDI.
- VIII) Os aspectos orçamentários e financeiros.
- IX) Os anexos, contendo a identificação das áreas utilizadas como salas de aula, bibliotecas, laboratórios, instalações administrativas, salas dos docentes, coordenações, área de lazer e a estrutura das unidades do hospital universitário(UFJF, 2015a).

Os aspectos constantes nesses nove capítulos foram elaborados para atender os elementos previstos no Art. 16 do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006 (legislação vigente na época; este decreto foi revogado pelo decreto nº 9.235 de 15/12/2017, que o substituiu na regulação desta matéria) e demais diplomas normativos.

O PDI para o quinquênio 2016/2020 foi aprovado pelo CONSU através da resolução nº 40 de 22 de dezembro de 2015, com a vigência iniciada em 1º de janeiro de 2016 e findada em 31 de dezembro de 2020, sendo este documento uma das dimensões institucional obrigatória a ser contemplado nos relatórios de autoavaliação.

Entretanto, em análise dos aspectos orçamentários e financeiros constante no PDI para o quinquênio 2016/2020, observa-se que fora demonstrado apenas a evolução dos orçamentos referente ao período de 2005 a 2015, ou seja, de períodos anteriores à vigência do PDI em pauta, não evidenciando a capacidade de sustentabilidade financeira da universidade para o período de vigência do PDI atual, conforme será discutido nas próximas seções.

1.6 A Autoavaliação na UFJF

Considerada como uma análise institucional global, a autoavaliação busca suas referências nas diretrizes de avaliação propostas pela CONAES, sendo um processo dinâmico, no qual constrói o conhecimento sobre a sua própria realidade, ao identificar os pontos fortes e os vulneráveis da instituição e propor estratégias de superação, constituído como um dos componentes do SINAES.

Na UFJF a Diretoria de Avaliação Institucional – DIAVI é o órgão responsável pela articulação das avaliações institucionais, com a missão de proporcionar suporte no planejamento e execução das avaliações externas e internas e cooperar para o desenvolvimento da gestão institucional e das obrigações acadêmicas e sociais da universidade.

A Autoavaliação da UFJF é coordenada através de sua Comissão Própria de Avaliação – CPA com contribuições da Comissão Setorial Própria de Avaliação – CSPA/GV, sendo o resultado deste trabalho apresentado pelo Relatório de Autoavaliação Institucional – RAAI, em cumprimento ao que é estabelecido pelo Sistema Nacional de Avaliação da educação Superior – SINAES.

Na seção seguinte apresentamos um breve histórico da CPA da UFJF, sua estrutura e composição e a criação da Comissão Setorial Própria de Avaliação – CSPA no campus de Governador Valadares.

1.6.1 A Comissão Própria de Avaliação da UFJF

Conforme já abordado, a CPA é uma comissão prevista no Art. 11 da Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004, constituída no âmbito de cada instituição de educação superior, tem por atribuição a coordenação dos processos internos de avaliação da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP.

Na UFJF ela se inicia com a publicação das portarias nº 327 de 04 de junho de 2004 e nº 338 de 08 de junho de 2004, criando a CPA e nomeando os

seus membros, com representação do corpo docente, dos discentes, dos técnicos administrativos e representantes da sociedade civil organizada.

Posteriormente esta comissão foi destituída, pela portaria nº 124 de março de 2008, e foi nomeada uma comissão provisória para a elaboração do regimento da Comissão Própria de Avaliação e coordenação do processo de nomeação de seus membros, conforme estabelecido pela portaria/MEC nº 2051 de 09 de julho de 2004.

O regimento da CPA foi aprovado pelo CONSU, através da resolução nº 21 de 18 de agosto de 2008, que disciplinou a organização, as atribuições e o funcionamento da comissão. A CPA está sediada no campus sede da universidade, possuindo uma Comissão Setorial Própria de Avaliação – CSPA no campus de Governador Valadares, com autonomia de planejamento e execução das ações de autoavaliação institucional no referido campus. Conforme dispõe no art. 2º, compete a CPA:

- I-** Coordenar e articular os processos internos de avaliação da Instituição;
- II-** Definir sua metodologia de trabalho, salvo nas matérias já disciplinadas pelo MEC;
- III-** Criar comissões de assessoramento ao desenvolvimento de seus trabalhos;
- IV-** Elaborar processos de avaliação periódica da UFJF que contemplem a análise global e integrada do conjunto de dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais da gestão;
- V-** Orientar cada uma das etapas do processo de avaliação;
- VI-** Dar publicidade a todas as etapas do processo de avaliação institucional;
- VII-** Sistematizar as informações resultantes dos processos de avaliação e divulgar os relatórios;
- VIII-** Definir a constituição da comissão eleitoral temporária para a condução das eleições dos membros da CPA;
- IX-** Propor ao Conselho Superior da UFJF – CONSU - alterações no seu Regimento;
- X-** Eleger entre os seus membros o Presidente e o Vice-Presidente para um mandato correspondente ao mandato do membro eleito;
- XI-** Participar dos processos avaliativos externos para os quais for convidada(UFJF, 2008).

De acordo com as atribuições previstas em seu regimento, a CPA deverá coordenar e articular os processos internos de avaliações, elaborando a

autoavaliação no âmbito da UFJF, e estruturando as informações colhidas e publicitando os seus resultados.

Com o intuito de proporcionar a participação de todo segmento da comunidade acadêmica e da sociedade civil organizada, o regimento da CPA da UFJF definiu que será constituída de 15 membros, com seguinte composição demonstrado no quadro 2:

Quadro 2 - Composição da CPA

Quantidade Membros	Segmento Representado	Área Representada	Processo de escolha
01	Docente	Ciências Exatas, da Terra e Engenharias.	Processo eletivo
01	Docente	Ciências Biológicas e da Saúde.	Processo eletivo
01	Docente	Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Letras, Linguísticas e Artes.	Processo eletivo
01	Docente	Ciências Educação Básica.	Processo eletivo
03	Discente	Cursos de Graduação.	Processo eletivo
01	Discente	Cursos de Pós-graduação	Processo eletivo.
04	Técnico Administrativo em Educação – TAE	Quadro Efetivo da UFJF	Processo eletivo.
01	Cidadão sem vínculo com a UFJF	Sociedade civil	Indicado pelo CONSU
01	Servidor UFJF	Administração Universitária	Indicado pela Reitoria.
01	Membro da CSPA/GV	CSPA/GV	Indicado pela CSPA/GV

Fonte: Elaborado pelo Autor

O mandato de seus membros eleitos será de 03 anos, e dos indicados, enquanto permanecer a indicação. O cargo de presidente e vice-presidente poderá ser exercido por membros da CPA, com o pré-requisito de ser servidor da UFJF, e eleito entre seus pares.

A composição da Comissão Setorial Própria de Avaliação – CSPA do Campus de Governador Valadares, de acordo com o regimento, será de 08 membros, na seguinte composição demonstrado no quadro 3:

Quadro 3 - Composição da CSPA

Quantidade Membros	Segmento Representado	Área Representada	Processo de escolha
01	Docente/GV	Ciências da Vida	Processo eletivo
01	Docente/GV	Ciências Sociais Aplicadas	Processo eletivo
02	Discente/GV	Campus Governador Valadares	Processo eletivo
02	Técnico Administrativo em Educação – TAE/GV	Quadro Efetivo da UFJF	Processo eletivo
01	Cidadão sem vínculo com a UFJF	Sociedade civil	Indicado Conselho Gestor do Campus GV
01	Servidor UFJF	Administração Universitária	Indicado pela Direção Geral do Campus GV

Fonte: Elaborado pelo Autor

A direção da CSPA será exercida por um coordenador e um vice coordenador, que deverá ser um membro da CSPA, com o pré-requisito de ser servidor da UFJF, e eleito entre seus pares.

Deverá ser definido no início do ano, um calendário de realizações das reuniões ordinárias da CPA, que deverão ocorrer na periodicidade de uma por mês, e convocadas com no mínimo de 48 horas de antecedência. A convocação de reuniões extraordinárias poderá ser realizada pelo presidente ou pela maioria simples dos membros da CPA, e convocadas com no mínimo de 24 horas de antecedência, sendo sua pauta limitada ao assunto gerador de sua convocação.

A consolidação do processo de avaliação institucional realizado pela CPA é apresentada através do Relatório de Autoavaliação Institucional – RAAI, que deve ser apresentado anualmente, conforme exposto na seção 1.2.

Conforme determinado pelo art. 3º da Lei do SINAES, dentre as diferentes dimensões institucionais a ser avaliada pelo RAAI, está o plano de desenvolvimento institucional, o planejamento e a avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional, conforme discorreremos na próxima seção.

1.7 A CPA e o monitoramento do PDI

Conforme vimos nas seções anteriores, o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES foi instituído com o objetivo de assegurar o processo de avaliação das instituições de educação superior, sendo formado por três componentes principais: a avaliação das instituições (interna e externa), dos cursos e do desempenho dos estudantes.

O PDI é estabelecido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira - INEP como um “documento em que se define a missão da instituição de ensino superior e as estratégias a desenvolver”, estabelecendo-o como uma ferramenta de planejamento estratégico, um instrumento de gestão, com a expectativa de nortear as decisões na busca da consolidação institucional.

A avaliação interna ou autoavaliação tem como objetivo verificar o nível de conformidade que há entre a missão e as políticas institucionais efetivadas das IES, com a premissa de desenvolvimento da qualidade da educação e a expansão de sua oferta. Dentro das diretrizes de avaliação propostas pela Comissão Nacional de Avaliação da educação Superior – CONAES, está o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. A incumbência pela coordenação destes processos de autoavaliação é da Comissão Própria de Avaliação – CPA, na qual o processo resulta na elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional – RAAI.

Conforme exposto na seção 1.2, a Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065(BRASIL, 2014a) sugere que o RAAI deve ser composto de cinco partes: introdução, metodologia, desenvolvimento, análise dos dados e das informações e ações previstas.

Destas partes que compõe o RAAI, duas são de grande importância para nosso trabalho: 1º) O desenvolvimento, pois neste item deverão ser apresentados os dados e as informações pertinentes a cada eixo/dimensão, de acordo com o PDI e a identidade das instituições; e 2º) A análise de dados das informações, em que além de analisar as informações coletadas e a realização de um diagnóstico da IES, deverá ser evidenciado no relatório o quanto foi alcançado em relação ao que foi estabelecido no PDI (BRASIL, 2014a).

De acordo com as diretrizes legais pertinentes a autoavaliação e a função do PDI, que expomos até agora, vimos que é necessário ter uma articulação entre os dois documentos, para que realmente possam cumprir o seu papel.

Esta falta de articulação entre o PDI e os RAAI's fica evidente nos relatórios de avaliação externa, mesmo em períodos anteriores a vigência do PDI atual, conforme evidenciado no relatório do MEC no último processo de credenciamento institucional da UFJF, realizado em 2010:

Com relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional da IES não há coerência com o especificado no PDI, pois o próprio relatório da CPA menciona que a instituição não tinha um documento explícito com as políticas e ações previstas para o desenvolvimento institucional e sim um "PDI implícito". (MEC, 2010)

Situação idêntica também é destacada do parecer nº 273 de 06 de novembro de 2014, do Conselho Nacional de Educação – CNE, que trata do credenciamento da UFJF para a oferta de cursos superiores na modalidade a distância:

A autoavaliação institucional foi avaliada como insuficiente, tendo em vista que houve falha na articulação entre o PDI e o processo de avaliação. Segundo a comissão, a ausência de uma metodologia foi um dos argumentos colocados pela própria CPA, que reconheceu, conforme o constante em seu relatório datado de 2009 a 2011, à pág. 24, que as ações da CPA não foram suficientes para estabelecer uma articulação com o PDI. (MEC, 2014)

No relatório de avaliação interna de 2016 da UFJF, foi explicitado que “A adesão da Universidade ao PDI, para além de um documento que seja mais protocolar, exige o conhecimento pela comunidade, do instrumento e o engajamento necessário” RAAI 2016 (UFJF, 2016), demonstrando desta forma a falta de adesão da comunidade acadêmica com o planejamento das ações da universidade, e corroborando com a situação destacada no relatório de credenciamento da UFJF no ano de 2010, na qual a CPA relata que temos um “PDI implícito”.

Esta falta de engajamento pode ser percebida também pelos setores responsáveis pela gestão da universidade, pois o RAAI 2016 demonstra que o

desempenho da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPOF) foi impactado pela falta de um planejamento de longo prazo, sendo que o PDI é um instrumento de gestão estratégica de longo prazo. Isso demonstra a falta de conhecimento do plano por parte da comunidade acadêmica, em um momento que deveria ser um documento de extrema importância, pois vivemos um período de contingenciamento financeiro, determinado pela Emenda Constitucional 95/2016, que criou o teto das despesas da União.

Com base neste mesmo relatório, o item referente ao eixo 2 “Desenvolvimento institucional”, que contemplando a dimensão 1 “da missão e plano de desenvolvimento institucional”, inicia-se definindo o objetivo da seção como “O foco é o PDI, estabelecendo a relação entre as metas e os objetivos da instituição e a atuação acadêmica nas diferentes vertentes: ensino, pesquisa, extensão, gestão e inserção social”. Após descrever sobre a situação administrativa, sem estabelecer quaisquer relações entre as metas e objetivos, a seção é finalizada com a seguinte frase: “buscou-se no presente relatório parcial de autoavaliação apresentar as atividades de ensino, pesquisa e extensão realizadas na UFJF sem a pretensão de confrontá-las com cada um dos objetivos gerais e metas específicas propostos no PDI”(UFJF, 2016). Neste contexto, no qual o objetivo seria estabelecer a relação entre planejamento e avaliação, o próprio relatório assume a falta de pretensão de confrontá-los, evidenciando a falta de vinculação da avaliação interna ao PDI.

Esclarecemos que os RAAIs que trataram sobre o PDI 2016/2020, foram os referentes ao exercício de 2016, sendo este uma versão parcial, e o referente ao exercício de 2017, a versão integral do triênio 2015/2017. No exercício de 2015 não tinha um PDI vigente, razão pela qual o RRAI de 2015, que completa este triênio da avaliação, não foi analisado.

Conforme exposto anteriormente, em função da minha formação acadêmica em ciências contábeis e o exercício do cargo de auditor interno na UFJF, entendemos que a dimensão 10 – Sustentabilidade financeira deveria demonstrar a capacidade financeira da universidade, conforme previsto no inciso X do art. 3º da Lei do SINAES, motivo pelo qual estabelecemos como objetivo desta pesquisa a análise das razões da desarticulação entre os relatórios de autoavaliação com o PDI no que se refere à dimensão financeira

da UFJF, realizando uma comparação entre o que foi planejado e o que foi avaliado nos RAAI.

A dimensão 10 versa sobre a sustentabilidade financeira, que deveria ser demonstrada no PDI, indicando os valores constantes no processo orçamentário do Governo Federal, com as devidas execuções, visando mensurar o que foi planejado e de que forma está sendo executado, desta forma poderá ser evidenciado a sustentabilidade financeira das ações necessárias e previstas para o funcionamento das IFES.

Para demonstrarmos a forma na qual foi elaborado o PDI e de que maneira está sendo realizada a sua avaliação, elaboramos um quadro comparativo, destacando os principais pontos propostos para a dimensão 10 – sustentabilidade financeira, contidos no PDI 2016/2020 e comparamos os RAAIs referentes aos exercícios de 2016 e 2017 no que refere à avaliação destes pontos propostos no PDI.

Quadro 4 - Principais pontos da dimensão Sustentabilidade Financeira dos RAAI's de 2016 e 2017 em comparação ao PDI

PDI 2016/2020	RAAI 2016	RAAI 2017	Síntese crítica
O orçamento das IFES esta inserido nos processos de planejamento orçamentários do Governo Federal, composto pelo Plano Plurianual – PPA, Lei das Diretrizes Orçamentarias – LDO e Lei Orçamentaria Anual – LOA.	A sustentabilidade financeira da instituição tem por base a Lei Orçamentaria Anual e está baseada em políticas públicas determinadas (como recursos para assistência, expansão, etc.) e em recursos custeio/capital.	No RAAI deste exercício nada consta sobre os processos de planejamento.	Para demonstrar a sustentabilidade financeira das IFES, o PDI deveria elucidar o processo orçamentário da instituição, incluindo o demonstrativo dos valores previsto no PPA, que é o planejamento de médio prazo e o da LOA para o exercício subsequente. O RAAI deveria apresentar a LOA referente ao exercício em pauta e a prevista para o exercício subsequente ao relatório, dando continuidade a demonstração da sustentabilidade financeira prevista para as IFES. Estes demonstrativos tem por objetivo certificar de modo monetizado a sustentabilidade financeira das IFES.
A proposta orçamentária é composta do orçamento de pessoal e benefícios, de arrecadação própria, programas específicos do MEC e orçamento para Outros Custeios e Capital (OCC), que obedece a alocação de recursos da Matriz Andifes.	O RAAI afirma que a Matriz Andifes como base para composição da Lei Orçamentária Anual – LOA das IFES.		Detalhar no PDI a forma de composição do orçamento das IFES. Nos RAAI deveria constar da matriz Andifes para elucidar a composição do orçamento.
A matriz Andifes tem como principal indicador o “aluno equivalente” sendo regulamentada pelo art. 4º do Decreto 7.233/2010.			Detalhar a forma de elaboração da Matriz Andifes.
Sistema de informações para coleta de dados da matriz Andifes			Detalhar a forma de elaboração da Matriz Andifes.
Demonstrativo da evolução da	Demora na liberação de recursos e	A PROPLAN pontou que, em	Demonstrar no PDI o Plano Plurianual –

Lei Orçamentaria Anual – LOA do período de 2005 a 2015 e análise superficial de sua composição	incerteza aos valores a serem liberados. Falta de relação entre a proposta de desenvolvimento da IES o orçamento e seu detalhamento no PDI. Estudos para uma nova matriz orçamentária.	2017, enfrentou constantes adaptações do orçamento, tendo em vista a redução de recursos liberados pelo contingenciamento do governo federal.	PPA, que é o planejamento de médio prazo do Governo, indicando os seus programas e ações e seus respectivos valores previstos. Demonstrar no RAAI a execução orçamentaria relativo ao período de abrangência do PDI, detalhando as ações e programas previstos. Demonstrar a LOA do exercício posterior ao RAAI, para evidenciar o planejamento a curto prazo.
Insuficiência dos recursos de custeio para a manutenção dos campus sede e Governador Valadares	Critica a falta de planejamento, demandas represadas e incerteza orçamentária futura.		O PDI criticou a insuficiência dos recursos de custeio para manutenção dos campi da UFJF, mas sem nenhum demonstrativo para corroborar esta situação. Demonstrar com documentos oficiais como esta a distribuição de recursos entre os campi, de forma evidenciar a insuficiências dos recursos.
Critica a estrutura de coleta dos dados para o sistema de informação do MEC.			O PDI descreve o problema de inconsistência dos dados fornecidos para o MEC, mas nos RAAI não fizeram nenhuma menção a este item, e de que forma a instituição esta tratando deste problema.
Fomentar a captação de recursos junto à agencias de fomento.			Mensurar quais captações de recursos foram realizadas no período.
Fomentar fontes alternativas de captação de recursos, tais como Fundações de apoio.			Demonstrar quais são as fontes de recursos alternativas e mensurar quais foram às captações realizadas.
Ações visando à melhoria continuada do processo de gestão visando a sua racionalização na alocação dos recursos.	Readequação da gestão dos recursos após abril de 2016.		O PDI cita as ações referente a melhoria do processo de gestão, mas no RAAI de 2016 somente descreve que a gestão dos recursos foram feitas, não demonstrando de que forma foi realizada e o que foi definido nesta nova gestão dos recursos.

Execução do plano de investimento oriundo do processo de expansão da UFJF.	Investimento de 5 milhões de reais em equipamentos, existência de gargalos e apresentação de um projeto de planejamento.		Detalhar o plano de investimento com mensuração de seus valores e sua execução.
	<p>Ações previstas para 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manutenção das políticas de incentivos, racionalização e adaptação de contratos; • Planejamento de melhor adequação dos recursos diante de restrições orçamentárias; • Análise dos contratos existentes para ajustes quando necessário; • Implantar estudos e ações relacionados a um plano diretor para melhor atender às demandas da IES sobre adequação das instalações; • Divulgação de novo edital PROQUALI e implantação de nova estratégia de capacitação dos servidores, garantidos através de recursos na LOA 2017. 		As ações previstas para o próximo exercício é parte constante do RAAI, mas as com exceção do segundo item, todos os outros são relativos a políticas de pessoal e organização e gestão da instituição, não deveria estar nesta dimensão.
		Resumo do relatório de 2016.	O RAAI 2017 é uma versão integral , na qual deveria discutir o conteúdo relativo aos dois relatórios anteriores, explicitando em uma análise global em relação ao PDI, mas no RAAI em pauta foi somente descrito um resumo superficial do relatório de 2016, sem explicitar o que realmente deveria ser discutido sobre a sustentabilidade financeira da instituição.

Fonte: Elaboração própria a partir de informações constante no PDI 2016/2020 e nos RAAI's dos exercícios de 2016 e 2017.

Conforme observamos no quadro, os aspectos financeiros e orçamentários contidos na dimensão 10 – Sustentabilidade Financeira do PDI para o quinquênio de 2016/2020 esclarece que o orçamento das IFES está inserido nos processos de planejamento orçamentários do Governo Federal, resultantes do Plano Plurianual - PPA, da Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e da Lei Orçamentária Anual – LOA, e que a proposta orçamentária para a UFJF é composta do orçamento de pessoal e benefícios, das arrecadações próprias, dos programas específicos do MEC e o orçamento para Outros Custeios e Capital – OCC, que estabelece a alocação de recursos da Matriz Andifes, entretanto sem evidenciar os valores monetários previstos no PPA, na LDO, na LOA e no orçamento da UFJF.

O objetivo da dimensão 10 é evidenciar a sustentabilidade financeira, englobando os projetos de expansão, as estratégias de gestão econômico-financeira, os planos de investimentos, a previsão orçamentária e o cronograma de execução dentro do prazo de validade do PDI. Os demonstrativos constantes do processo de planejamento orçamentário das IFES deveriam ser parte integrante do PDI, e os RAAIs deveriam apresentar a LOA do exercício em pauta, confrontando os valores previstos com os realizados, explicitando de forma monetizada a sustentabilidade financeira das IFES.

O PDI também relata sobre a insuficiência de recursos de custeio para a manutenção dos campi de Juiz de Fora e de Governador Valadares, mas sem a divulgação de demonstrativos para corroborar com esta situação. Esta falta de evidenciação é refletida nos relatórios de autoavaliação, pois criticam a falta de planejamento, as demandas represadas e as incertezas orçamentárias sem a devida demonstração através de documentos oficiais, que validariam esta insuficiência de recursos distribuídos entre os campi.

Podemos observar também que nos relatórios de autoavaliação elaborados pela CPA, são apresentadas as principais ações e dificuldades relacionadas a cada eixo de avaliação, frutos dos relatos elaborados pelos diversos setores da universidade, no momento de coleta das informações para a elaboração do relatório, mas a CPA não realizou uma análise aprofundada destas informações, limitando-se somente a compilar estas informações autoavaliativas na elaboração do RAAI.

Dentro deste contexto vimos que os itens do RAAI relativos ao desenvolvimento e às análises de dados das informações não foram atendidos, resultando em um relatório falho, sem um monitoramento quantitativo e qualitativo de seus objetivos gerais e metas específicas propostos, tornando o PDI em um documento unicamente protocolar. Por essa razão voltamos à questão norteadora de nossa pesquisa: Por quais razões a CPA da UFJF não articula os seus relatórios anuais de autoavaliação – RAAI, com o que está previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da UFJF, no que se refere à dimensão Sustentabilidade Financeira? Com este foco, apresenta-se no próximo capítulo o referencial teórico sobre temática, a metodologia de pesquisa e análise de dados visando responder a essa pergunta, que sustentará a elaboração do plano de ação.

2 ANÁLISE E REFLEXÕES SOBRE O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E A AUTOAVALIAÇÃO NA UFJF.

A finalidade desta dissertação é a análise, reflexão e investigação da autoavaliação em face ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da Universidade Federal de Juiz de Fora, com intuito de verificar as características dos relatórios de autoavaliação e na utilização do PDI no processo de planejamento como uma ferramenta de gestão estratégica, no que se refere à dimensão sustentabilidade financeira.

De acordo com o que foi apresentado no capítulo 1, percebe-se a falta de vinculação dos relatórios de autoavaliação com o PDI, evidenciando o planejamento da UFJF sem dispor de um monitoramento quantitativo e qualitativo e transformando o PDI em um mero documento protocolar. Neste contexto levantamos a seguinte questão norteadora: Por quais razões a CPA da UFJF não articula nos seus relatórios anuais de autoavaliação – RAAI, com o que está previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da UFJF, no que se refere à dimensão Sustentabilidade Financeira?

No desenvolvimento da pesquisa, apresenta-se, no capítulo 2 o referencial teórico, dividido em duas seções: o planejamento estratégico e a avaliação institucional, buscando uma fundamentação teórica para a organização dos conceitos e ideias no objetivo de fundamentar a análise dos processos de implementação, gestão e avaliação do PDI, no intuito de estabelecer critérios de monitoramento qualitativos e quantitativos dos objetivos e metas, no que se refere à dimensão capacidade e sustentabilidade financeira.

Também integra este capítulo o percurso metodológico adotado nesse trabalho, com tipo de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, suas vantagens e limitações, e a análise dos dados obtidos nas entrevistas realizadas.

2.1 Referencial teórico

Esta seção tem por objetivo buscar uma fundamentação teórica para a organização dos conceitos e ideias sobre o planejamento estratégico nas

instituições públicas dentro da concepção do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI e a avaliação institucional, na visão dos relatórios de autoavaliação institucional, com os seus princípios, aplicabilidade e fundamentação legal.

2.1.1 Planejamento Estratégico nas Instituições Públicas

As instituições públicas, no desenvolvimento de suas atividades utilizam diversos recursos para atender as expectativas de seu público alvo. Para o atendimento a estas demandas, especialmente nas IFES, devido aos desafios de suas peculiaridades, exige um processo de planejamento eficaz para atingir os resultados almejados pela sociedade.

O conceito de planejamento pode ser definido como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa, sendo entendido como um episódio que ocorre anteriormente da ação, um método de decisão do que fazer e de como fazer. (OLIVEIRA, 2015)

O planejamento é fundamental para quaisquer entidades, e sua complexidade pode ser definida por Oliveira como:

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados, sendo que tudo isso implica em um processo decisório permanente e de qualidade, acionado dentro de um contexto ambiental – externo e não controlável – interdependente e mutável. (OLIVEIRA, 2015)

Para estabelecer a amplitude e abrangência do planejamento, Steiner (1969, apud DIAS, 2016) estabeleceu cinco dimensões do planejamento, conforme as classificações são apresentadas no quadro 5:

Quadro 5 - Classificações de Planejamento

Dimensão	Relação
Primeira	Ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc.

Segunda	Aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.
Terceira	A dimensão de temporal do planejamento, que pode ser dividido em curto, médio e longo prazo.
Quarta	As unidades, organizacionais onde o julgamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.
Quinta	As características do planejamento que podem ser apresentadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal.

Fonte: Adaptado de Steiner (apud DIAS, 2016)

De acordo com Steiner (apud DIAS, 2016) estes aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias claras, porém as cinco dimensões retratadas permitem visualizar a amplitude do assunto planejado.

Conforme exposto por Oliveira (2015), o planejamento não pode ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois previsão corresponde a eventos futuros que poderão ocorrer; projeção corresponde a uma dada situação no futuro tendente a ser igual ao do passado; a predição corresponde em que a situação futura tende a ser diferente do passado, mas sem nenhum controle da instituição sobre o processo e desenvolvimento; a resolução de problemas correspondem a aspectos imediatos que visa a correção de algumas inconsistências e desajustes entre a instituição e as forças externas que lhe sejam relevantes; e plano corresponde ao documento formal decorrente das consolidação das informações elaboradas no planejamento, uma visão estática do planejamento.

Para Matias-Pereira (2016) o planejamento é uma atividade fundamental na administração – pública ou privada –, devido às vantagens que a utilização deste instrumento traz para as instituições. Podemos citar dentre elas o aumento da eficiência, eficácia e da efetividade⁸ da instituição, contribuindo

⁸**Eficiência:** Fazer algo certo e de maneira adequada, é o custo-benefício;

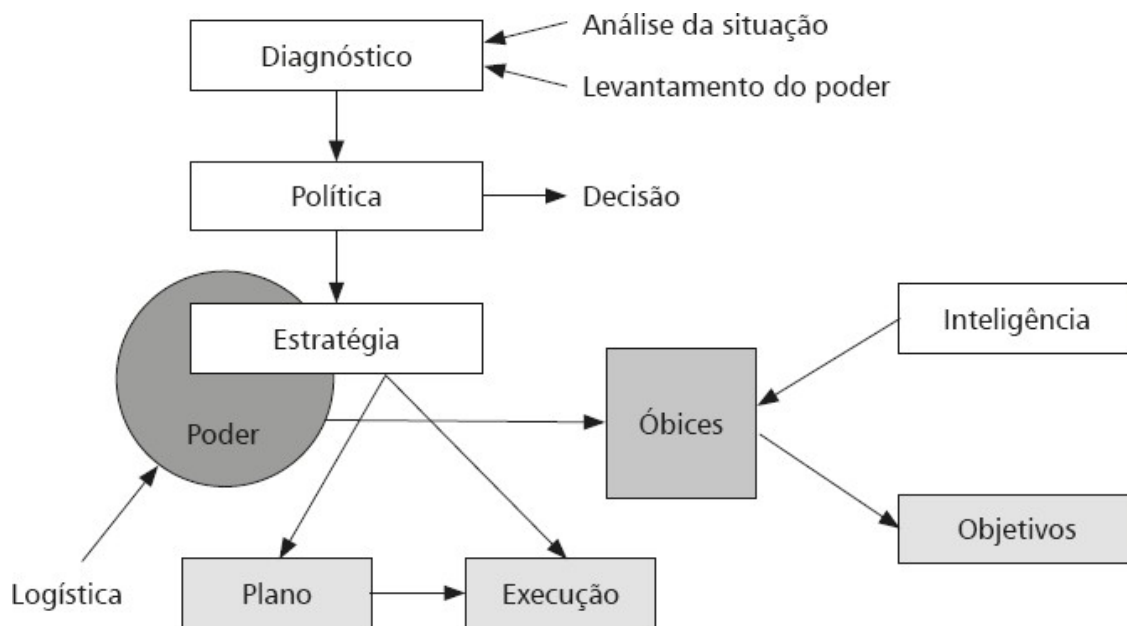
Eficácia: Fazer com que atinja os objetivos previstos é alcançar o resultado;

Efetividade: Fazer com que alcance os resultados, mas de modo mais econômico, preciso e saudável, se concentra na qualidade do resultado. (CASTRO, 2007)

para impedir a desorganização nas ações, bem como para a elevação da racionalidade das decisões, diminuindo os riscos e elevando as possibilidades de alcançar os objetivos da instituição.

Compreendido como a racionalização do processo decisório, o planejamento é uma ação interativa, desdobrada nas seguintes fases, conforme demonstrado na figura 2:

FIGURA 2: Fases do Planejamento



Fonte: (MATIAS-PEREIRA, 2016)

Segundo Matias-Pereira (2016), os principais conceitos citados na figura são definidos da seguinte forma:

- Diagnóstico: demonstra o conhecimento da realidade.
- Política: Tem a função de definir os objetivos.
- Estratégia: Tem a função de orientar das opções a perseguir para alcançar os objetivos.
- Planos: Tem o intuito de possibilitar o alcance dos objetivos e estratégias.
- Execução: É o empenho direcionado para a efetivação das ações planejadas (MATIAS-PEREIRA, 2016).

O autor supracitado demonstra o planejamento como um processo, decorrente de um conjunto de ações interligadas e complementares, realizadas nas diferentes instâncias das instituições, com vistas a atingir um determinado objetivo. Este conjunto de ações, resultantes de estudos, decisões estratégicas e táticas sobre prioridade, mantem e alimentam esse ciclo, que é contínuo, e visam à formulação de planos e programas, o acompanhamento e o controle de sua execução.

Percebe-se, portanto, que o planejamento é uma ferramenta que pode proporcionar além do alcance dos resultados organizacionais em sentido amplo, bem como a eficiência, eficácia e efetividade em sentido estrito. Para, além disso, é importante entender os conceitos de estratégia propriamente dita, uma vez que não se pode tratar isoladamente o planejamento sem compreender o processo da estratégia em si, conforme destacado por Dias (2016).

Nesta mesma linha de pensamento, Pereira conceitua que:

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidade de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade. (PEREIRA, 2010)

De acordo com Maximiano (2011), planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar, composto de diversos componentes, principalmente por:

- A missão, que é a razão de ser da organização, e que reflete seus valores, sua vocação e suas competências;
- O desempenho da organização – os resultados efetivamente alcançados.
- Os desafios e oportunidades do ambiente.
- Os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização.
- As competências dos planejadores – seu conhecimento de técnicas, suas atitudes em relação ao futuro, seu interesse em planejar. (MAXIMIANO, 2011 p. 131).

Maximiano (2011) defende a ideia de que a estratégia está presente em quaisquer situações que envolva a definição de objetivos e a escolha dos

meios para realizá-los. Por exemplo: estratégia de combate a uma epidemia, estratégia de uma instituição filantrópica, estratégia para atrair clientes, estratégia de ensino de um curso e estratégia de governo. A estratégia é usada por todas as organizações, lucrativa ou não, com ou sem concorrência.

Adotada pelas instituições para assegurar o seu desempenho e sobrevivência, as estratégias podem ser denominadas também de políticas de negócios, nas quais se estruturam e esclarecem os cursos das ações e os objetivos que desejam alcançar através do planejamento estratégico. (MAXIMIANO, 2011)

A elaboração das estratégias pelas instituições é um processo complexo, pois sofrem influências de fatores internos e externos, e que na sua maioria não podem ser presumidos, estando fora do controle das instituições.

A função da estratégia nas organizações tende-se a valorizar num mundo cada vez mais competitivo, incorporado pelo processo de planejamento, devendo ser coerente aos recursos disponíveis pelas instituições para a sua execução, papel fundamental a ser cumprido pelo planejamento estratégico. (MAXIMIANO, 2011)

Possuindo um papel fundamental para o desenvolvimento das instituições, com o propósito na sustentabilidade em longo prazo e uma visão global, o planejamento estratégico é definido por Oliveira como:

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (OLIVEIRA, 2015)

O planejamento estratégico tem uma atuação temporal de longo prazo, com uma visão futura, alcança uma amplitude maior na sua atuação, pois relaciona com a instituição como um todo, abrangendo as atividades-fim e meios da instituição e todos os seus planos setoriais.

Para Maximiano (2011) o planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar, aplicando-o à organização em sua totalidade (estratégia corporativa) e também a cada uma de suas partes: estratégias de produção, de marketing, recursos humanos e assim por diante. As formas de colocar em prática as estratégias da organização e das áreas funcionais podem ser chamadas de estratégia operacionais. A estratégia chega até o nível do indivíduo.

No intuito de atender o ambiente dos processos decisórios das IES, que são mais abertas, mais dependentes do conflito e da ação política, Araújo (1996) considera como fundamentais as seguintes premissas para a viabilização do processo de planejamento estratégico das universidades:

- A universidade é uma estrutura social interna composta de grupos de interesse com diferentes metas e valores;
- O critério de avaliação de decisões é predominantemente político;
- As dimensões sociais e políticas na formulação do planejamento devem ser incorporadas e trabalhadas no nível dos atores envolvidos;
- As pressões externas são conformadoras dos processos internos de gestão;
- A dimensão de participação deve ser incorporada no processo de planejamento;
- O planejamento participativo é, essencialmente, um processo de negociação entre fins e meios. (ARAÚJO, 1996, p. 82)

Para Tousignant (apud ARAÚJO, 1996),

"o planejamento nas universidades é possível e é benéfico. Tem êxito quanto maior é o seu respeito pela natureza própria da instituição universitária. Muitos fracassos no planejamento são atribuídos à ignorância, ao esquecimento ou ao desprezo dessa configuração estrutural particular da universidade". (TOUSIGNANT apud ARAÚJO, 1996, p.85)

A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas universidades é fundamental, mas, é preciso considerar as diferenças das particularidades das IES em relação às outras organizações.

Acredita-se que um dos maiores desafios dos administradores universitários é a adoção de uma gestão que envolva múltiplas variáveis decorrentes de sua complexidade, em especial aquelas de caráter subjetivo e de difícil mensuração. Tal administração exige administradores capazes de combinar, em suas práticas, arte e ciência, racionalidade e intuição, criatividade e inovação, com coragem e sensibilidade suficientes para tomar decisões que não necessariamente

encontram respaldo nos modelos racionais importados do setor empresarial. (MEYER JR; LOPES, 2015)

Nas IES, apesar das suas singularidades, o planejamento estratégico também deve ser utilizado, com a presença de componentes como missão, visão e valores da organização, seus desafios e oportunidades, seus pontos fortes e fracos, e os objetivos e metas a serem obtidos no período de tempo pré-estabelecido no planejamento.

O Planejamento estratégico como instrumento de gestão nas universidades difere da aplicação em outras organizações, pois devem estar atentas às peculiaridades inerentes às IES. A dificuldade de mensuração dos produtos resultantes das ações organizacionais evidencia estas diferenciações, conforme Neiva (apud ARAÚJO, 1996) afirma:

Assim, enquanto nas organizações empresariais econômicas a avaliação detém-se sobre resultados verificáveis e mensuráveis imediatamente ou quase imediatamente, nas instituições de ensino isso não ocorre da mesma forma, tal é a dificuldade de pensar o que é o resultado imediato da intervenção humana nos processos de ensino-aprendizagem e de (re)criação do conhecimento. (NEIVA apud ARAÚJO, 1996)

Desta forma Araújo (1996) destaca que a universidade é um tipo particular de organização, é o seu planejamento pode assumir ou não as características de planejamento estratégico.

Para Meyer Jr e Lopes (2015) um dos maiores desafios dos administradores universitários é a adoção de uma gestão que envolva múltiplas variáveis decorrentes de sua complexidade

Tal administração exige administradores capazes de combinar, em suas práticas, arte e ciência, racionalidade e intuição, criatividade e inovação, com coragem e sensibilidade suficientes para tomar decisões que não necessariamente encontram respaldo nos modelos racionais importados do setor empresarial. (MEYER JR; LOPES, 2015)

Outra dificuldade apontada por Araújo (1996) é a questão das restrições orçamentárias, em função das dificuldades encontradas nas relações com o poder público, pois não há uma conciliação das ações com os recursos orçamentários, trazendo insegurança e instabilidade para a efetividade da organização.

Nas IES, mesmo sendo utilizadas todas as técnicas para elaboração e execução do planejamento estratégico, pode-se não alcançar o resultado desejado devido às dificuldades na execução do planejado.

Estas dificuldades encontradas no percurso das ações estabelecidas pelo planejamento nas IES também é corroborado por Luz, que afirma:

Ressalte-se que mesmo com a existência de metas e objetivos definidos no planejamento, na prática, podem ocorrer dificuldades de realização daquilo que foi planejado, especialmente por falta de recursos humanos, financeiros e infraestrutura. Essa situação exige modelos de gestão cada vez mais dinâmicos, a fim de que a Instituição possa se ajustar a novas circunstâncias assim que elas forem se apresentando. (LUZ, 2014, p. 74)

Neste contexto, Araújo (1996) destaca também que as dificuldades não inviabilizam a adoção do planejamento estratégico nas IES, devendo antes repensar a atividade do planejamento, de modo a serem criadas as condições objetivas e de legitimação desta ação, ajustando às ferramentas existentes a realidade organizacional, melhorando a eficiência interna e cumprindo as suas funções.

Com a finalidade de prevenir as instituições de alguma intempérie que possa ocorrer na articulação das ações previstas no planejamento estratégico, como as restrições dos recursos orçamentários, salientamos a importância do planejamento financeiro, conforme as características destacadas por Lucion:

O processo de planejamento financeiro apresenta-se como uma ferramenta importante para a estratégia empresarial e à administração financeira, de modo a dar o aval para política de crescimento e outorgar sustentação financeira de suas atividades sem colocar em risco as finanças empresariais, contribuindo significativamente para a continuidade da organização. (LUCION, 2005, p. 1)

O planejamento financeiro tem como finalidade a evidenciação das políticas de investimento e custeio, oferecendo um suporte relevante para o desempenho do planejamento estratégico no alcance dos resultados pretendidos, de forma sustentável para manutenção das atividades das instituições.

Nas instituições públicas, o planejamento financeiro é instituído pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), que dispõe sobre o planejamento e orçamento em seu art. 164, através dos seguintes instrumentos orçamentários conforme demonstrado no quadro 6:

Quadro 6 – Instrumentos de Planejamento financeiro aplicado ao setor público

Instrumento	Finalidade
PPA – Plano Plurianual	Destinado a organizar e viabilizar a ação pública através de um conjunto de políticas públicas do governo para um período de quatro anos.
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias	Estabelece as metas e prioridades para o exercício financeiro seguinte; orienta a elaboração do Orçamento; dispõe sobre alteração na legislação tributária e estabelece a política de aplicação das agências financeiras de fomento.
LOA – Lei Orçamentária Anual	Elaborada pelo Poder Executivo e estabelece as receitas e despesas que serão realizadas no período de um ano.

Fonte: Elaborado pelo Autor

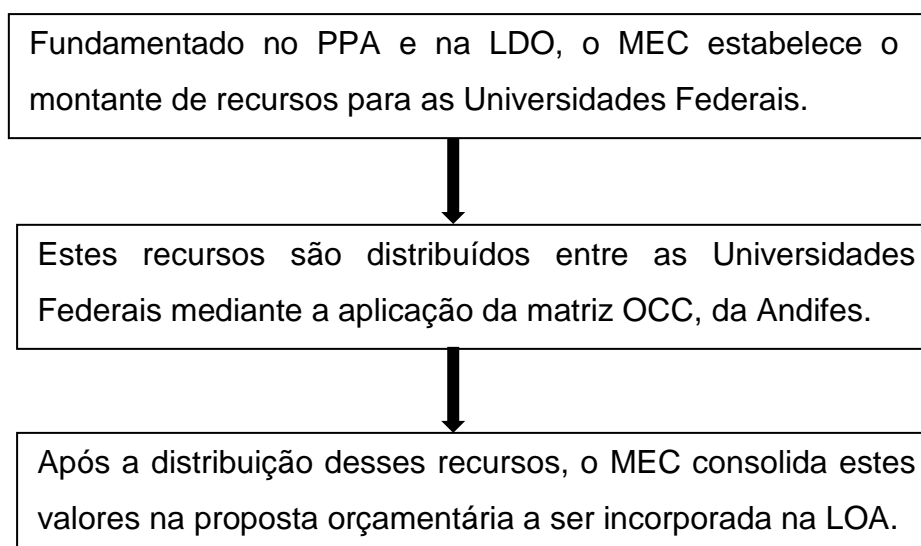
Na condição de instituições públicas, as IFES devem atender a este processo de planejamento financeiro orçamentário, agregando as particularidades das universidades em suas fases de elaboração, conforme a dinâmica de alocação de recursos as universidades federais descrita por Nuintin et al.:

Os recursos para o pagamento de pessoal e encargos sociais são definidos e distribuídos pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, já os recursos para manutenção e investimentos são distribuídos com base na Matriz de Orçamento de Custeio e Capital – OCC, pelo Ministério da Educação. Os recursos para manutenção ou custeio são aplicados, principalmente, com base na quantidade de alunos equivalentes de cada UF, e os recursos para investimentos são aplicados com o objetivo de expansão e conservação das UFs de acordo com as Políticas Públicas referentes à educação. (NUINTIN et al., 2014, p. 3)

De acordo com esta dinâmica, o MEC estabelece o montante de recursos financeiros a serem aplicados em todas as IFES com base no disposto no PPA e na LDO. Estes recursos são distribuídos entre as Universidades Federais mediante a aplicação da matriz para alocação de recursos de Outros Custeio e Capital – OCC, elaborada pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior - Andifes,

que posteriormente é consolidado em uma proposta orçamentária pelo MEC, para incorporação na LOA, conforme demonstrado na figura 3:

Figura 3 – Dinâmica do processo orçamentário nas Universidades Federais



Fonte: Elaborado pelo Autor

Analisando a dinâmica do planejamento orçamentário financeiro aplicado nas universidades federais, podemos entender a magnitude da dimensão sustentabilidade financeira, objeto de nosso estudo, devendo estar devidamente inserida no PDI, evidenciando a capacidade financeira através dos demonstrativos constante do processo de planejamento orçamentário das IFES, e a relevância de sua avaliação nos relatórios de autoavaliação institucional, através da demonstração dos relatórios de execução orçamentária, para que possamos enfrentar as intempéries econômicas que venham nos assolar.

As universidades, devido as suas particularidades, necessitam de uma análise com a sensibilidade para agregar seus diversos recursos e utilizá-lo, juntamente com a razão, com a intuição e valores éticos de forma equilibrada, no processo de implantação do planejamento estratégico.

Representado nas IES pelo instrumento denominado Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, o planejamento estratégico deve ser inserido na cultura organizacional da instituição, evidenciando a dimensão capacidade e sustentabilidade financeira, com a transparência da alocação dos

recursos públicos, na busca dos resultados positivos de eficiência e eficácia dos gastos, transformados em melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

2.1.2 A Avaliação Institucional

A avaliação institucional é estabelecida como uma análise global em que a instituição busca construir um conhecimento sobre sua própria realidade, ao sistematizar informações, analisar coletivamente os significados e identificar pontos fracos e pontos fortes e propor estratégias de superação dos problemas

Para Belloni (1999), as instituições educacionais devem entender as avaliações como uma análise do desempenho total das instituições, devendo considerar todos os fatores relacionados à instituição, como os contextos social, econômico, político e cultura. Para o autor, a avaliação das IES

Envolve avaliar seus processos de funcionamento e seus resultados, inseridos na realidade social, identificando os fatores favoráveis ao bom andamento e aqueles responsáveis pelas dificuldades, com vistas à sua superação (BELLONI, 1999 p. 38).

Com o entendimento de que a educação tem um papel ativo e significativo na transformação social, Belloni (1999) considera a avaliação como um processo sistemático de busca de subsídios para melhoria e aperfeiçoamento da qualidade da instituição.

Com o objetivo de proporcionar a reflexão das ações planejadas em face às realizações, a avaliação institucional busca identificar o que atingiu o seu objetivo, o que necessita ser modificado ou otimizado, sendo uma ferramenta de monitoramento do planejamento, utilizada na fundamentação para tomada de decisões das instituições.

Na visão de Brandalise (2010), em uma perspectiva crítica, a avaliação institucional é aquela que consegue captar o movimento institucional presente nas relações institucionais, voltada para a compreensão e promoção da autoconsciência da instituição escolar, e define que:

Avaliar é reconhecer ou atribuir um valor. Em se tratando de valor em educação, ele defende que há que se adotar uma postura radicalmente ética e epistemológica. Os valores são históricos e culturalmente construídos, conseqüentemente a

avaliação é histórica e cultural. Já que o valor só existe como referência mediadora de uma ação concreta, a decorrência disso é que a avaliação educativa não é um fim de processo, mas o seu meio. (BRANDALISE, 2010 p. 316)

Brandalise (2010) também conceitua a autoavaliação como aquela em que o processo é conduzido e realizado por membros da comunidade educativa. Pode ser definida como uma análise sistemática da escola com vistas a identificar os seus pontos fortes e fracos e a possibilitar a elaboração de planos de intervenção e melhorias.

As avaliações institucionais devem ser norteadoras, incentivando a criação de ações com qualidade para o desenvolvimento da instituição, pois de acordo com Oliveira; Fonseca; Amaral. (2006) ela deve ser orientada qualitativamente, valorizando o processo realizado pela própria instituição e criando condições para que se trabalhe com a diversidade institucional.

Avaliação deve servir ao propósito de contribuir para a formulação de juízos equilibrados e para a tomada de decisões que incidirão diretamente sobre o aperfeiçoamento do processo de desenvolvimento das IES, o que significa adotar um caminho metodológico que permita a geração de mudanças no processo de suas construções e ainda na própria sistemática de avaliação institucional, tendo em vista a qualidade do trabalho acadêmico e da gestão das IES. (OLIVEIRA; FONSECA; AMARAL, 2006, p. 71)

Reforçando esta característica norteadora das avaliações institucionais, Belloni (1999) estabelece dois objetivos básicos para a autoavaliação: o autoconhecimento e a tomada de decisões e uma finalidade, que com o intuito de aperfeiçoar o funcionamento e melhorar os resultados das instituições educacionais.

Para Belloni (1999) o autoconhecimento refere-se à identificação dos acertos e as ineficiências e das vantagens e potencialidades e as dificuldades das instituições. O autoconhecimento envolve ainda um processo de reflexão sobre as razões, as causas das situações positivas e das insuficiências. Para o autor “implica assumir a responsabilidade efetiva da gestão política e pedagógica da instituição escola e do sistema como um todo” (BELLONI, 1999, p. 41).

O segundo objetivo básico da avaliação institucional é a tomada de decisão, que, de acordo como Belloni (1999) é uma ação inerente à avaliação.

Par ao autor, sendo conhecidas as estratégias que dão certo, as instituições precisam disseminá-las, generalizando o sucesso. Para Belloni (1999) “é necessário deixar de reproduzir as velhas formas, modificar radicalmente o que funciona mal ou com baixa qualidade e elaborar alternativas para a introdução de novos caminhos” (BELLONI, 1999 p. 41).

Já sobre a finalidade, Belloni (1999) diz que não visa à punição e nem premiação, ao contrário, pois busca o aperfeiçoamento, a ação avaliativa é voltada para a reconstrução e o aperfeiçoamento, implicando na melhoria da qualidade das instituições de ensino.

Constituída como um processo de busca da realidade escolar, a avaliação institucional tem de acordo com Brandalise (2010), dificuldades para a sua operacionalização, pois construir formas de autoavaliação que consigam lidar com os efeitos e tensões decorrentes da diversidade de sentidos, poderes, dilemas e perspectivas do contexto escolar não é uma tarefa fácil. Para dar suporte a esta dinâmica, a autoavaliação institucional deve ter as seguintes características:

- É o processo pelo qual a escola é capaz de olhar criticamente para si mesma com a finalidade de melhorar o seu desempenho, através da identificação de áreas mais problemáticas e da procura de soluções mais adequadas, para o desenvolvimento do trabalho escolar;
- É uma investigação permanente do sentido da organização e das ações da escola conduzida pelos próprios profissionais do estabelecimento de ensino;
- É o processo de melhoria da escola, conduzido através quer da construção de referenciais, quer da procura de fatos comprobatórios, evidências, para formulação de juízo de valor;
- É um exercício coletivo, assentado no diálogo e no confronto de perspectivas sobre o sentido da escola e da organização;
- É um processo de desenvolvimento profissional;
- É um ato de responsabilidade social;
- É uma avaliação orientada para a utilização;
- É um processo conduzido internamente, mas que pode e deve contar com a assessoria de agentes externos. (BRANDALISE, 2010 p. 322)

Com estas características da avaliação institucional, estabelecida como um processo de autoconhecimento para o melhoramento da instituição e da comunidade acadêmica e a necessidade da sua construção coletiva, Polidori; Fonseca; Larrosa (2012) assegura que uns dos elementos a trabalhar é a sensibilização da comunidade acadêmica, despertando o desejo de ser

coparticipe e de agir com o sentimento de pertencimento a este projeto institucional, por isso a construção de políticas internas das instituições devem primar pela participação do coletivo, conforme é proposto na construção do PDI, que envolve toda a comunidade acadêmica.

Para Peixoto (2009), o debate e a prática da avaliação institucional estão divididos em duas perspectivas: a responsabilidade das instituições de ensino superior na prestação de contas à sociedade, que visa o controle da qualidade referenciado pelo desempenho e eficiência do sistema de educação; e a orientação para o aperfeiçoamento permanente no cumprimento de suas funções, visando o exercício da avaliação como prática construída coletivamente e orientada para a produção da qualidade e melhoria institucional.

Dias Sobrinho (2010), critica a supervalorização deste instrumento dentro do sistema de controle legal-burocrático, pois a avaliação deve ter o papel de fortalecer estratégias e políticas coerentes com os objetivos nacionais, mas além disto, deve por em foco a reflexão e a análise dos tópicos de destaque social, dos conhecimentos e da formação, da democratização da educação, com respeito aos valores essenciais e prioritários da sociedade:

As legítimas funções estatais de supervisão e regulação não devem inibir o diálogo e os questionamentos próprios da avaliação participativa e democrática, nas quais têm papel importante os atores educacionais da comunidade acadêmica (DIAS SOBRINHO, 2010 p. 221).

Para Dias Sobrinho (2010), a avaliação participativa e democrática tem vários méritos. O autor destaca a pluralidade de perspectivas e concepções dos participantes internos e externos, que confere validade e riqueza ao projeto proposto. Ele recorda também do sentimento de pertença entre os envolvidos, que gera maior comprometimento com a avaliação e a constante melhoria proposta pelo grupo. Por isso, para o autor, a avaliação participativa é “superior às outras modalidades do ponto de vista ético, porque se baseia na aceitação do direito da expressão, aumentando a legitimidade da ação pública e propicia a ampla aceitação social” (DIAS SOBRINHO, 2010 p. 221).

Também de acordo com Dias Sobrinho (2010) nos sistemas de avaliações sempre haverá controvérsias e imperfeições, pois se trata de um fenômeno social e de uma construção histórica.

Nisso consiste a riqueza da avaliação: nunca está acabada, nem fechada às diferentes interpretações e aos distintos interesses de grupos, não é neutra e nem detentora da verdade absoluta, mas precisa se esforçar para ser justa e socialmente eficaz. (DIAS SOBRINHO, 2010 p. 223)

Diante do exposto, Dias Sobrinho (2010) completa que o grande desafio é encontrar o ponto de equilíbrio entre a avaliação formativa e a regulação controladora. Isso só pode ser construído por meio do diálogo e do sentido público da responsabilidade social.

De acordo com Ferreira (2014), na área de gestão, a avaliação institucional aparece como ação estratégica de acompanhamento, controle e proposição destinada à qualificação do trabalho realizado, impreterivelmente a gestão da instituição educacional implica na tomada de decisões e na sua respectiva execução e avaliação (FERREIRA, 2014), esta determinação esta prevista no inciso VIII do Art. 3º, da Lei do SINAES, em que o “planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional” devem ser examinados nos processos de avaliação e de desenvolvimento institucional. Vieira também diz que esta ideia se traduz na necessidade de avaliar todos os níveis do sistema de educacional, de criar uma verdadeira cultura avaliativa, permitindo que qualquer decisão seja tomada com base em evidências comprovadas.

A ideia de incorporação das rotinas de avaliação nos processos de planejamento é também compartilhada por Peixoto (2009, p. 26) que acredita que as experiências de inserção da avaliação institucional em algumas IFES indicam que há o desejo de que se construa um tratamento dos problemas enfrentados por essas instituições de forma mais dinâmica e permanente, ampliando o trabalho feito pelos ciclos avaliativos do Sinaes. Peixoto acredita que:

Essas iniciativas evidenciam um grau mais elevado de sensibilidade política por parte das reitorias dessas IFES em relação à área, inclusive no que diz respeito à possibilidade de incrementar sua interação com o planejamento. Um dos componentes de maior relevância do processo de avaliação institucional é, sem dúvida, a importância a ela atribuída pelo gestor da instituição, seja pública ou privada, em relação aos resultados das avaliações (PEIXOTO, 2009 p. 26).

Definindo também a autoavaliação como estratégia de gestão, Moura (2017) acredita que a avaliação institucional, quando utilizada como estratégia de gestão, tornar-se um importante instrumento na construção do planejamento e da organização da escola. Para o autor, as escolas dispostas a implementarem um projeto de avaliação institucional, certamente encontrarão subsídios para aprimorar diferentes ações da gestão escolar, encontrando “elementos importantes para nortear o trabalho dos atores escolares e melhorar as práticas de gestão e ensino estabelecendo um canal democrático e legítimo de comunicação entre a escola e a comunidade escolar” (MOURA, 2017 p.59).

O PDI é considerado o planejamento estratégico das IES, e integrante das estratégias de gestão, é o principal documento utilizado para a avaliação institucional.

Ressalte-se, então, que o PDI é o principal documento da avaliação das IES sendo a participação da comunidade um quesito considerado nessa avaliação. Em outras palavras, o que estiver proposto no PDI, bem como, o conhecimento por parte da comunidade sobre esse tema, poderá influenciar diretamente na nota da avaliação institucional. (LUZ, 2014, p. 102)

A avaliação do PDI é um componente da avaliação institucional realizada pela CPA, deverá contemplar todas às dimensões estabelecidas pelo SINAES. A sustentabilidade financeira das instituições, foco de nossos estudos, é uma dimensão pertencente ao processo de avaliação. Aoki (2017), explicita que é relevante que a CPA conheça, aplique e avalie o modelo de funcionamento da matriz OCC, que á a base de alocação de recursos e evidenciação da capacidade financeira das IFES.

Aoki também explana que é relevante a autoavaliação realizada pela CPA, evidenciando a sustentabilidade financeira.

A atuação da CPA adquire relevância, pois, ao diagnosticar problemas detectados em aspectos relacionados a, como exemplos, ingressos e conclusão de cursos e índices de evasão e de retenção de alunos, a CPA, além de cumprir com sua missão, contribuirá decisivamente para o planejamento institucional, bem como para a questão da sustentabilidade financeira da instituição, para a consecução de suas finalidades. (AOKI, 2017, p. 28)

Corroborando com esta colocação, Vale (2014) compreende a dimensão sustentabilidade financeira como a política de captação e alocação de recursos, garantindo as operações financeiras direcionadas à aplicação nos programas

de ensino, pesquisa e extensão, pilares da universidade, objetivando o cumprimento da missão das IES.

Desta forma a avaliação institucional é estabelecida como um instrumento essencial para o gestor, monitorando as ações institucionais e articulando o planejamento com o reconhecimento dos pontos críticos e prioritários, incluindo a transparência das informações constantes da dimensão sustentabilidade financeira, demonstrando o planejamento orçamentário e a execução orçamentária, estabelecendo o momento de reflexão sobre a capacidade da Universidade em atender a perspectiva de demanda da sociedade, conforme exposto por Nunes:

Impõe-se que as instituições de nível superior reflitam sobre seu papel na sociedade atual, considerando sua identidade e o contexto regional no qual se inserem; analisem os resultados obtidos na totalidade dos dados coletados, tendo em vista não somente a dimensão quantitativa, mas buscando a dimensão qualitativa do processo, com o propósito de desvelar as fragilidades e potencialidades emergentes da avaliação e tentando visualizar como superar os entraves mais sérios decorrentes dos resultados da análise (NUNES, 2006)

Trazendo informações significativas no encontro da transparência com a complexidade das IES, mas é preciso estabelecer uma cultura institucional de avaliação, sensibilizando a comunidade acadêmica para esta atividade e a inserindo na estrutura administrativa das universidades, assegurando a sua realização de forma dinâmica e permanente e destacando a sua importância para o processo decisório das IES.

2.2 O percurso metodológico

Nesta seção apresentamos a metodologia adotada na condução da presente dissertação, os tipos de pesquisa, e os instrumentos de coleta de dados utilizados no desenvolvimento do presente trabalho.

Conforme definido por Gil (2002, p. 17), pesquisa é “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”, sendo necessária a coleta de informações que possa responder ao problema.

Já relativo ao tipo de abordagem, temos uma pesquisa qualitativa, orientada para um entendimento e interpretação da dinâmica das relações

sociais (FONSECA, 2002), com maior enfoque na interpretação, na análise mais subjetiva do pesquisador.

A abordagem qualitativa realiza uma aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza: ela se volve com empatia aos motivos, às intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas. (MINAYO; SANCHES, 1993 p.244)

Na classificação do nosso modelo de pesquisa, podemos considerar o estudo de caso, definido por Gil (2002) como um estudo profundo e exaustivo do objeto, de modo que possibilite seu amplo e minucioso conhecimento, considerado como o perfil ideal para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, e que proporciona uma visão global do problema e capaz de identificar potenciais fatores que o influenciam ou são influenciados por ele.

Em um primeiro momento foi realizada uma análise documental, iniciada na avaliação dos normativos legais e regulatórios do planejamento e avaliação, que compõe a obrigatoriedade no credenciamento e renovação de credenciamento das IES. A partir destas informações documentais e bibliográficas buscamos o levantamento da sua regulamentação no âmbito da UFJF, da comissão encarregada da elaboração do PDI e da Comissão Própria de Avaliação – CPA.

Posteriormente levantamos os Planos de Desenvolvimento Institucional instituídos na UFJF, com o foco no PDI do quinquênio 2016/2020, objeto deste estudo e os relatórios de autoavaliação institucional – RAAI dos exercícios de 2016 e 2017, que abrange o PDI em questão, no que se refere à sustentabilidade financeira, recorte de nossa pesquisa.

Prosseguindo na pesquisa, elaboramos os roteiros semiestruturados e planejamos a realização das entrevistas, pois de acordo com Gil (2002, p.115) a entrevista pode ser entendida “como a técnica que envolve duas pessoas numa situação ‘face a face’ e em que uma delas formula questões e a outra responde”.

Na organização dos entrevistados, os dividimos em três grupos: 1) o grupo responsável pela elaboração do PDI vigente da UFJF, 2) o grupo

responsável pela elaboração dos relatórios de autoavaliação da UFJF, e 3) o grupo responsável pelo planejamento e execução orçamentária e financeira da UFJF.

No primeiro grupo, os dos responsáveis pela elaboração do PDI, escolhemos o Diretor de Avaliação Institucional e um servidor administrador, representante da Diretoria de Assuntos Administrativos, ambos ocupantes destas funções na época da elaboração do PDI que poderão prestar informações sobre a metodologia utilizada em sua construção; o roteiro desta entrevista esta disponível como Apêndice A.

No segundo grupo, os dos responsáveis pela elaboração dos relatórios de autoavaliação institucionais, os RAAIs, escolhemos o Presidente da Comissão Própria de Avaliação – CPA e um membro representando a administração universitária na CPA que poderão prestar informações sobre a metodologia da elaboração dos referidos relatórios; o roteiro desta entrevista esta disponível como Apêndice B.

No terceiro grupo, os dos responsáveis pelo planejamento e execução orçamentária e financeira da UFJF, escolhemos o Pró-reitor Adjunto de Planejamento, Orçamento e Finanças e o responsável pela Coordenação de Execução e Suporte Financeiro – COESF da UFJF, sendo estes dois órgãos os aptos a fornecer informação referente à sustentabilidade financeira da universidade; o roteiro desta entrevista esta disponível como Apêndice C.

O objetivo das entrevistas foi de mensurar as dificuldades para a elaboração do PDI e a realização da avaliação institucional na universidade, qual o processo de desenvolvimento do relatório de autoavaliação, qual é o papel da CPA na elaboração deste processo, qual o significado do PDI para a universidade, e quais as ações que devem ser implementadas para viabilizar a articulação entre o PDI e o processo de autoavaliação, no que se refere à dimensão Sustentabilidade Financeira.

Quadro 7 - Identificação das propostas de entrevistas

Grupo	Entrevistado	Identificação
1	Diretor de avaliação institucional – GT do PDI	Entrevistado 1
	Diretoria de assuntos administrativos – GT do PDI	Entrevistado 2

2	Presidente da Comissão Própria de Avaliação - CPA	Entrevistado 3
	Representante da administração universitária na CPA	Entrevistado 4
3	Pró-reitor Adjunto de Planejamento, Orçamento e Finanças	Entrevistado 5
	Coordenador de Execução e Suporte Financeiro	Entrevistado 6

Fonte: Elaborado pelo autor

Os convites para os entrevistados a participarem das entrevistas foram realizados através de e-mails e solicitados a realizarem as entrevistas por meio de vídeo chamadas, utilizando o software Skype, em função da distância física, pois todos os entrevistados estão lotados no campus Juiz de Fora, e o autor está lotado no campus Governador Valadares.

Foi enviado em anexo ao e-mail do convite para a participação das entrevistas, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme disposto no Apêndice D, para ser assinado pelos participantes e devolvido ao autor em concordância a sua participação.

O entrevistado 1, que na época da construção do PDI ocupou a função de Diretor de Avaliação Institucional e participou do grupo de trabalho responsável pela elaboração do PDI, realizou a entrevista, através do software Skype, no dia 22 de novembro de 2018, que foi gravada e posteriormente transcrita e disponibilizada como Apêndice E.

O entrevistado 2, o representante da Diretoria de assuntos administrativos no grupo de trabalho responsável pela elaboração do PDI, realizou a entrevista no dia 24 de novembro de 2018, que foi gravada e posteriormente transcrita e disponibilizada como Apêndice F.

O entrevistado 3, atual presidente da Comissão Própria de Avaliação – CPA, realizou a entrevista no dia 21 de novembro de 2018, realizou a entrevista no dia 21 de novembro de 2018, que foi gravada e posteriormente transcrita e disponibilizada como Apêndice G.

O entrevistado 4, representante da administração universitária na Comissão Própria de Avaliação – CPA, realizou a entrevista no dia 20 de novembro de 2018, que foi gravada e posteriormente transcrita e disponibilizada como Apêndice H.

Em relação ao entrevistado 5 foi realizado o contato por e-mail, que inicialmente demonstrou disponível para realizar a entrevista, mas posteriormente em contato por whatsapp, para agendamento da entrevista, demonstrou resistência na realização por vídeo chamadas e solicitou a sua realização através de envio do roteiro por e-mail com o retorno das respostas escritas, situação que foi posteriormente aceita pelo autor. No recebimento do retorno das respostas enviadas através de e-mail, foi acompanhado com a observação de que o questionário foi respondido pelo Pró-reitor de Planejamento, Orçamento e Finanças e pela Pró-reitora Adjunta de Planejamento, Orçamento e Finanças. Nesta avaliação temos que ter ciência dos limites inerentes a este método de coleta de informação, pois “considerando que o entrevistador não estará presente para dar um suporte emocional ou outro estímulo que aumente a habilidade e a disposição do informante” (ALYRIO, 2009, p.108). Desta forma, percebemos que o conteúdo das respostas foi informado de uma maneira mais protocolar, numa visão normativa, não permitindo ao autor que interferisse durante a coleta de modo a contribuir nas interpretações das informações, conforme disponibilizado no Apêndice I.

Já em relação ao entrevistado 6, foi realizado o contato por e-mail, que também inicialmente demonstrou disponibilidade para realização da entrevista, mas em contato posterior, via telefone, para agendamento, demonstrou resistência na realização por vídeo chamada, solicitando inicialmente a sua realização através e-mail, com o envio do roteiro. Em contato posterior, na tentativa de realizar a entrevista, o entrevistado 6 demonstrou total resistência na sua realização, independente do meio a ser utilizado, no intuito de conseguir alguma informação, foi oferecido ao entrevistado a realização via preenchimento do roteiro através de e-mail, que foi enviado para o entrevistado, mas o pesquisador não recebeu o retorno.

O impacto das desistências dos responsáveis pelo planejamento e execução orçamentária e financeira da UFJF em realizar as entrevistas previstas do terceiro grupo, foram de grande prejuízo para a pesquisa, pois este setor é o responsável pela elaboração do planejamento orçamentário da universidade, sendo apto a fornecer toda a informação necessária para a composição da dimensão sustentabilidade financeira constante no PDI, e

responsável pela execução financeira, também apta a demonstrar toda execução orçamentária financeira necessária para a composição dos relatórios de autoavaliação institucional, não permitindo a avaliação dos processos de transparência financeira da UFJF.

2.3 Análise dos dados

Conforme exposto por Matias-Pereira (2016), as fases do planejamento inicia-se no diagnóstico, onde se demonstra o conhecimento da realidade, para conhecer estas realizadas, os atores envolvidos ter que deter compreensão do assunto abordado. Para esclarecimento tópico, questionamos aos entrevistados se foram oferecidos capacitação sobre o assunto aos membros participantes das comissões. O entrevistado 1 esclareceu que na elaboração do PDI, não foi oferecido uma capacitação formal, o grupo de trabalho, no qual o entrevistado trata como comissão, é quem detinha algum conhecimento, e transmitia este conhecimento para os outros membros:

Eu participei de algumas (capacitações) em que tinham uma comissão, que primeiro explicando para as pessoas o que era o PDI, o que deveria constar que elementos eram principais, até mesmo distribuir o PDI de outras instituições para que as pessoas desse uma olhada, enfim, houve o que isto ai pode ser chamada de capacitação (Entrevistado 1, 2018).

Corroborando com este posicionamento, o entrevistado 2 esclareceu que não foi realizado capacitações, e que as orientações eram difundidas pelos próprios servidores da Pró-reitoria de Planejamento – Proplan

Nós como administradores lá da Proplan, na época, é que assumimos esta responsabilidade de orientar a construção do PDI, a gente procurou se capacitar através de consultas a outros PDI de outras universidades federais, até particulares também, consultas a legislação, a gente, como administrador já tinha conhecimento de umas ferramentas de planejamento, de ferramentas de execução, que o PDI seria um planejamento estratégico (entrevistado 2, 2018)

Desta forma, percebemos que, embora não ter ocorrido uma capacitação nos moldes tradicionais, foram realizadas ações pelos participantes do grupo de trabalho encarregado para a elaboração do PDI, em que articulavam com outras instituições para adquirirem o conhecimento básico

necessário para a confecção desta ferramenta, e o entendimento da função do PDI como uma ferramenta de planejamento estratégico, corroborando com a definição do INEP, conforme descrito no capítulo 1. O entrevistado 2 complementa sua exposição com a confirmação da importância das orientações repassada pelo Diretor de Avaliação Institucional, que devido a sua experiência conseguiu transmitir uma boa base para a formulação dos trabalhos.

A capacitação para a elaboração dos RAAI repete a mesma situação do processo do PDI, pois o Entrevistado 3 expõe que a capacitação seria no sentido mais de orientação:

A gente enviava o formulário eletrônico já com a pergunta e com uma pequena orientação de que tipo de informação a gente quer, mais ou menos como deveria ser formatada a informação do setor. (Entrevistado 3, 2018).

Conforme exposto pelo entrevistado 4 (2018), nas “reuniões da CPA são passadas algumas instruções de como preencher os relatórios e como responder algumas questões”, corroborando com os dizeres do entrevistado 3 sobre a forma de orientação utilizada.

Na elaboração dos RAAIs, o pesquisador observou que houve algum tipo de capacitação, mas de forma empírica, baseada na formação dos atores envolvidos, e de suas experiências, pois, de acordo com as palavras do entrevistado 4(2018): “os setores respondem em função daquilo que eles acreditam que é cumprido e o que não é cumprido”, mas para um entendimento efetivo deste diagnóstico, seria necessária uma capacitação efetiva.

A oferta de cursos de capacitação para os atores envolvidos nos processos de elaboração do PDI e dos RAAIs, visam proporcionar uma qualificação para melhor entendimento no que deve constar nas dimensões obrigatórias neste documento, destacando a dimensão sustentabilidade financeira, que deveria demonstrar o planejamento e a execução orçamentária financeira da universidade, proporcionando que as ferramentas de planejamento de médio prazo, no caso o PDI e a autoavaliação da universidade a ser efetivamente instrumentos de gestão.

Outro tópico questionado nas entrevistas foi se as comissões responsáveis pela elaboração dos relatórios do PDI e da CPA criaram comissões setoriais, técnicas ou locais para auxiliar nas articulações dos trabalhos, pois de acordo com as orientações do Fórum de Pró-reitores de

Desenvolvimento Institucional da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica - FDI, através do documento “o PDI como Ferramenta de Gestão: Orientações para Elaboração”(FÓRUM DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL, 2013), a função destas comissões é de agregar amplo conhecimento da instituição mediante a uma formação multidisciplinar de seus membros, atendendo a diversidade dos temas dos eixos e dimensões estruturados nos relatórios.

As respostas dos entrevistados 1, 2, 3 e 4, convertem para uma mesma solução, não houve a criação formal destas comissões específicas, a coordenação destas ações foi realizada de acordo com as afinidades dos membros participantes das comissões principais.

Em relação à criação das comissões específicas ou temáticas na elaboração do PDI, o entrevistado 1(2018) afirma que existiu as comissões:

Houve comissões sim, que trabalharam nos diversos temas e à medida que iam avançando, mais pessoas eram agregadas, dependendo do tema que estava sendo desenvolvido, foi a Pró-reitoria de planejamento que conduziu, como de ser em toda instituição.

O fundamental era produzir o material, a partir da especialidade de cada comissão e das entrevistas e reuniões que fazia nos setores que aos quais ela tinha interferência, por exemplo, infraestrutura, então se reunia as pessoas da infraestrutura que estavam encarregadas. (Entrevistado 1, 2018)

A informação do entrevistado 2 sobre este tópico é que “cada Pró-reitor, cada diretor de um setor, né, abordou o seu tema pertinente, né, então caso este assuntos temáticos ai, cada Pró-reitor cuidou de sua área” (entrevistado 2, 2018), mas posteriormente questionado se foram criadas formalmente estas comissões, o entrevistado completa: “não foram realmente criadas comissões temáticas, especifica não, realmente não, a gente coletava opiniões dos outros setores, dos outros temas, e inseriam as suas contribuições no PDI.”(entrevistado 2, 2018).

Os entrevistados responsáveis pela elaboração dos RAAls também expressam a mesma metodologia na organização dos seus trabalhos; o entrevistado 3 define da seguinte forma:

Nos dividimos partes dos setores do campus, das pessoas que tinham mais afinidade com aquele setor que faziam parte da comissão, cada pessoa que ficou responsável por estes setores ficou encarregada de tratar destes setores que foi

dividido por cada pessoa lá da comissão. (Entrevistado 3, 2018)

O entrevistado 4 corrobora com este posicionamento, pois de acordo com sua exposição: “a gente separou grupos de dois ou três e cada um deles ficou responsável por eixos ou dimensões daquilo que da proximidade do conselheiro com o eixo ou com a dimensão” (entrevistado 4, 2018).

Desta forma podemos observar que não foram criadas formalmente as comissões específicas ou temáticas, ficando a cargo dos membros participantes do Grupo de Trabalho – GT responsável pela elaboração do PDI ou dos membros da Comissão Própria de Avaliação – CPA com maiores afinidades com os temas específicos a assumirem a responsabilidades sobre as informações a serem prestadas sobre os temas correspondentes.

A inexistência de comissões específicas e a falta de capacitação dos atores envolvidos nos processos de elaboração do PDI e dos RAAls, comprometeram as informações da dimensão sustentabilidade financeira, pois as informações constantes nestes relatórios não evidenciam a capacidade e sustentabilidade financeira da universidade. Para a evidenciação da sustentabilidade financeira, o PDI deveria demonstrar os instrumentos de planejamento orçamentário financeiro, abrangendo o PPA e a LOA e nos RAAI deveriam evidenciar a execução orçamentária financeira da UFJF. O entendimento da abrangência desta dimensão por parte das comissões envolvidas nos processos de planejamento e avaliação da universidade passa pela capacitação e especificidade dos atores responsável pela sua condução.

Em relação às comissões locais, todos os entrevistados relataram que também não houve a criação formal destas comissões, mas acreditam que dentro dos setores tinham alguém responsável por estas informações. De acordo com o entrevistado 1 “houve sim comissões para fazer determinada tarefa, para assessorar a grande comissão” (entrevistado 1, 2018), complementando, após ser questionado sobre a forma de como foram criadas, que:

Essa comissão que estava lá dentro da Pró-reitoria de planejamento e que fazia a ponte entre os diversos locais, eu sei que esta comissão, a pequena comissão de lá dentro da Pró-reitoria de planejamento, que era a comissão que tinha um caráter técnico de elaboração. (Entrevistado 1, 2018)

O entrevistado 2 complementa este tópico expondo que dentro de cada Pró-reitoria deviam articular com os seus servidores sobre o seu tema:

Eu acredito que eles articularam dentro de cada Pró-reitoria, mas não oficialmente assim, não foram criadas comissões locais ou especificas não, que eu me lembro, não. Que participava dos grupos de trabalhos era só os Pró-reitores e já traziam estes assuntos conversado internamente dentro de cada Pró-reitoria lá. (Entrevistado 2, 2018).

O entrevistado 3 corrobora com a posicionamento dos demais entrevistado esclarecendo que “não sabe se os funcionários dos setores se organizaram de alguma maneira para fazer esta junção, para fazer a coleta” (entrevistado 3, 2018), acompanhado pela afirmação do entrevistado 4, de que “não teve uma comissão estabelecida pela CPA, especificamente” (entrevistado 4, 2018) e de que ficou sobre a responsabilidade do responsável pelo setor a necessidade de criar esta estrutura.

A partir destas observações podemos analisar que, como no tópico anterior, também não foram formalmente criadas comissões locais para assessorem os membros do GT/PDI e da CPA na elaboração de suas atividades, ficando cada setor responsável pelo seu tema correspondente, comprometendo a qualidade das informações constantes nestes relatórios.

A instalação de comissões locais para o assessoramento nos processos de elaboração do planejamento e da avaliação da universidade contribuiria para maior especificidade nos diversos temas, pois seria composto de servidores atuantes e capacitado nos setores da universidade relativos aos temas das dimensões que compõe estes documentos de gestão, evidenciando com peculiaridade os objetivos e metas relativos ao seu setor de lotação.

A intenção de evidenciar a estrutura criada para o desenvolvimento, tanto da elaboração do PDI, quanto dos relatórios de autoavaliação institucionais, é de avaliar a interação das comissões responsáveis pelos diversos eixos e dimensões, para que as informações coletadas possam ser “transformadas em conhecimento e possibilitando sua apropriação pelos atores envolvidos” (BRASIL, 2014a), conforme estabelecido pela nota técnica INEP/DAES/CONAES nº 065. Na visão de Belloni (1999) devem-se avaliar os processos de funcionamento e seus resultados, em face aos objetivos e

missão, considerando o contexto social, econômico, político e cultural no qual está inserida a instituição, com o objetivo do autoconhecimento e a tomada de decisões, tendo como finalidade o aperfeiçoamento que favorecem ao bom andamento da instituição.

Os entrevistados participantes do Grupo de trabalho encarregado pela coordenação do PDI foram questionados sobre como foram solicitadas as informações que se referem à sustentabilidade financeira da UFJF para compor o PDI, ao setor responsável. O entrevistado 1 declarou que esta solicitação foi efetuada diretamente com o setor de planejamento e finanças, que era o próprio setor que estava concedendo apoio administrativo a elaboração do PDI. E que “houve um levantamento, estudo dos orçamentos passados” (entrevistado 1, 2018) e que tinham dificuldades na elaboração dos cronogramas:

Sempre estava tendo aquela limitação, você tem um projeto, depende dos recursos, mas elaborar o cronograma de quando vem o recurso sempre é um problema, você pode elaborar, mas não tem a garantia de que ele vai chegar. (Entrevistado 1, 2018)

Complementando que “é um orçamento quantitativo, quase fechado em função do que o governo disponibiliza para as universidades e das tratativas da ANDIFES” (entrevistado 1), demonstrando a limitação de gestão orçamentária das IFES, em função da aplicação da matriz OCC da Andifes e outras verbas governamentais direcionadas para programas específicos, que compromete a autonomia administrativa para a elaboração do planejamento, limitando o poder decisório da instituição na alocação dos recursos disponíveis.

Conforme exposto no capítulo 1, o PDI deveria explicar o processo de planejamento orçamentário futuro da universidade, pois de acordo com Santos a sua finalidade seria:

O propósito do planejamento governamental é definir objetivos para o futuro e os meios para alcançá-los, de maneira que as transformações ocorridas na comunidade na qual o governo pretende intervir não sejam determinadas, simplesmente, por circunstâncias fortuitas ou externas, mas pelo resultado de decisões e propósitos gerados por alguns ou todos os seus habitantes. (SANTOS, 2005, p.23)

Para elucidação do processo deveria ser incluído o demonstrativo dos valores previsto no PPA, como planejamento de médio prazo, instrumento de

elaboração obrigatória, conforme estabelecido no Art. 165 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e o da LOA, que é o planejamento de curto prazo, também de elaboração obrigatório, conforme estabelecido no art. 2º da Lei 4.320 de 17 de março de 1964 (BRASIL, 1964). Estes instrumentos de planejamento citados, obrigatórios por imposição legal, já são elaborados pela universidade, devendo ser disponibilizado para a construção do PDI, para torna-lo uma ferramenta eficaz de gestão. A evidenciação da execução orçamentaria já realizada, conforme exposto pelo entrevistado 1, e observado pelo autor na análise do PDI do quinquênio 2016/2002 vai no sentido contrário da definição de planejamento, pois de acordo com Oliveira, a natureza do planejamento é “um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estado futuros desejados”(OLIVEIRA, 2015).

Agregando a esta exposição, o entrevistado 2 confirma que o setor responsável pelo fornecimento das informações referente a sustentabilidade financeira da UFJF foi a Pró-reitoria de Planejamento - Proplag⁹, e que não foi solicitado um conteúdo mínimo das informações solicitadas. Questionado ao setor responsável pelo planejamento e execução orçamentária e financeira da UFJF, obtivemos como resposta que “Como o PDI 2016-2019¹⁰ foi elaborado pela administração anterior, não temos como responder tal questão” (entrevistado 5, 2018).

Em relação às informações solicitadas ao setor responsável, para compor os relatórios de autoavaliação institucional - RAAI, no que se refere à sustentabilidade financeira da UFJF, nos exercícios de 2016 e 2017, obtivemos do entrevistado 3 que não houve a solicitação de um conteúdo pré-determinado, relatos da atuação do setor:

No formulário a gente tinha um campo assim: Faça um breve relato sobre a atuação do setor no ano tanto, tanto, se foi 2016, seria o ano que o formulário seria perguntado, depois deste campo que a pessoa teria que preencher um relato bem resumido do que o setor fez, a gente elaborava uma pergunta baseada na meta que o próprio tinha colocado no PDI do campus (entrevistado 3, 2018)

⁹ Proplag – Pró-reitoria de Planejamento e Gestão, renomeada para Proplan – Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças na reforma administrativa.

¹⁰ O PDI é elaborado para o período de um quinquênio, o correto é PDI 2016-2020.

O entrevistado 3 complementa a sua resposta com a informação de que as informações solicitadas e recebidas para a composição dos RAAI, estão disponibilizadas no site da CPA, onde tem um link, na qual poderemos encontrar as respostas dos setores, mas na conferência desta informação, verificamos que em relação a dimensão 10 – Sustentabilidade financeira, só encontramos o formulário de solicitação das informações do exercício de 2016, disponível como Anexo A – Formulário de coletas de dados, mas as respostas referente a este exercício não estão disponíveis. Em relação ao exercício de 2017 não há formulários e respostas disponíveis.

Ao questionar o entrevistado 4 sobre os conteúdos referente a sustentabilidade financeira, o mesmo não soube responder, por não se lembrar especificamente deste ponto, situação que comprometeu as respostas referente a qualidade das informações recebidas. Dias Sobrinho (2010) diz que nos sistemas de avaliações sempre haverá controvérsias e imperfeições, e complementa que:

A admissão dos problemas e limites, bem como da diversidade de concepções e expectativas, leva à compreensão de que a avaliação, por mais técnica e objetiva que se pretenda ser, carrega uma gama de dificuldades insolúveis, incompletudes e interpretações diferentes. (DIAS SOBRINHO, 2010, p.223)

Nas palavras de Dias Sobrinho, a falta de respostas pelo entrevistado, nos leva a percepção dos limites da pesquisa, que apesar das técnicas utilizadas, é passível se defrontar com dificuldades insolúveis e imperfeições. Estas dificuldades ficam evidenciadas nas entrevistas realizadas, que demonstram a falta de articulação entre as dimensões constantes no PDI com as informações do RAAIs.

Sobre como o setor responsável pelo planejamento e execução orçamentária e financeira da UFJF respondeu sobre os trâmites e qualidades das informações referentes à dimensão sustentabilidade financeiras, o entrevistado 5 respondeu que as informações fornecidas para a CPA para compor os RAAI são “as constantes basicamente do relatório” (entrevistado 5) de autoavaliação institucional; conforme exposto anteriormente, devido às limitações impostas pelo instrumento de pesquisa aceito pelo setor para a sua participação, sem a possibilidade de interferência do entrevistador a um

estimulo que poderia aprofundar a resposta recebida, não possibilitando uma investigação profunda da questão.

No intuito de conhecer o processo de planejamento da UFJF, pois sendo esta uma atividade fundamental na administração para a busca da eficiência, eficácia e da efetividade (MATIAS-PEREIRA, 2016), pesquisamos no setor responsável pelo planejamento e execução orçamentária e financeira da UFJF sobre os instrumentos de planejamento financeiros, sua aplicação e resultados.

Para a execução orçamentária e financeira da universidade é utilizado como ferramenta a Lei Orçamentária Anual – LOA, que é instrumento de caráter compulsório nas entidades públicas, por imposição da Lei nº 4.320 de 17 de março de 1964.

O instrumento principal que a UFJF utiliza é a proposta orçamentária imposta pelo Governo Federal, por meio do MEC, uma vez que não se pode ultrapassar os limites estabelecidos na Lei Orçamentária Anual (LOA) (Entrevistado 5, 2018).

Este instrumento é utilizado para as programações de curto prazo, sendo que para médio prazo, utiliza-se como instrumento de planejamento o Plano Plurianual – PPA, conforme previsto na Constituição Federal, e a UFJF não utiliza de nenhuma ferramenta adicional para o processo de elaboração de seu planejamento, conforme exposto pelo entrevistado 5: “A UFJF não possui sistemas próprios para a elaboração do planejamento orçamentário-financeiro, utilizando somente dos sistemas disponibilizados pelo Governo Federal para estes fins” (entrevistado 5, 2018).

A utilização destas ferramentas destinam-se a estruturação e determinação dos cursos das ações na instituição e o alcance de seus objetivos, pois de acordo com Maximiano:

O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. (MAXIMIANO, 2011 p.113).

Os instrumentos de gestão utilizados para o planejamento da UFJF, descritos pelo entrevistado 5, corroboram com a posição do autor descrita no capítulo 1, em que para uma efetiva demonstração da dimensão 10 – sustentabilidade financeira, a principal ferramenta a ser utilizada seria o PPA e

a LOA, pois além do caráter legal e compulsório na sua utilização, estas ferramentas evidenciam as previsões orçamentária de médio e curto prazo de maneira a demonstrar se a capacidade de geração de receita própria ou de transferências governamentais da universidade suportariam as metas estabelecidas no PDI que necessitariam de recursos para execução.

Uma das perspectivas da avaliação institucional é a de captar o movimento presente nas relações institucionais, que é parte de um processo conduzido pelos membros da comunidade educativa (BRANDALISE, 2010), neste sentido observamos com preocupação as respostas dos entrevistados, as quais descrevem fatores que geraram maiores dificuldades na elaboração dos documentos relativos ao planejamento e autoavaliação institucional da universidade, o entrevistado 1 expos que a maior dificuldade “era a disponibilidade de tempo, porque o PDI era elaborado meio que, além das atividades normais que cada um exercia” (entrevistado 1, 2018), detectamos também resistência de adesão ao processo fica evidente:

Mandamos por e-mail para vários setores da UFJF pedindo sugestões e explicando o que estava acontecendo, muitas vezes vários não respondiam, não sei por que, a comissão estava instituída por portaria, né, mas acontece que a pessoa recebe o e-mail, sendo de um servidor da Proplan, não respondiam, às vezes só respondiam quando o Pró-reitor mandava a solicitação (entrevistado 2, 2018)

Conforme exposto pelo entrevistado 2, faltou comprometimento por parte da comunidade acadêmica com o processo de planejamento, pois dependia de uma cobrança por parte dos servidores de nível hierárquico superior, para que fossem desenvolvidos as atividades solicitada, situação esta corroborada por demais entrevistados. Esta falta de comprometimento também é explicitada na articulação entre os setores da universidade conforme relato do entrevistado 4 “só que para cumprir uma meta ele depende de outro setor, então gera esta dificuldade, será que o setor não cumpriu a meta por problemas no próprio setor ou por junção de problemas por interdependência de um setor com o outro” (entrevistado 4, 2018).

O entrevistado 3 declarou que a maior dificuldade encontrada foi a articulação do previsto no PDI com as diretrizes da Nota Técnica INEP/DAES/CANEAS nº 65 sugerindo uma estrutura mínima para os RAAIs.

Sobre este tópico, o entrevistado 5 expos que por não possuir um sistema único de informação, a obtenção dos dados se trona um desafio, complementando que:

Outro fator que nos desafia é que ainda não conseguimos construir no Sistema de Gestão Acadêmica – SIGA, sistema de execução orçamentário da UFJF, relatório gerenciais, de forma a obtermos dados da execução, tornando-se dificultoso e trabalhoso a elaboração de relatórios gerenciais, sendo necessário confecção de diversas planilhas Excel vinculadas (Entrevistado 5, 2018).

Tendo em vista estas dificuldades, percebemos como a ausência de uma estrutura organizacional e de capacitação dos atores envolvidos no processo de planejamento e avaliação comprometeu as informações constantes nestes documentos.

Para complementação desta pergunta, solicitamos aos entrevistados sugestões para que haja uma melhor articulação entre o PDI e os RAAIs, no que se refere à dimensão sustentabilidade financeira, o entrevistado 1 sugeriu uma nova dinâmica para a autoavaliação:

A autoavaliação que seria feita, mas com retroalimentação, ou seja, fazia a autoavaliação da instituição e tudo aquilo que era coletado dentro de formulários era tabulado, compartilhado com a instituição logo em seguida, e feito um seminário que iria produzir alterações no PDI (entrevistado 1, 2018)

Esta nova dinâmica sugerida pelo entrevistado 1, constituiria no aprimoramento da coleta e no processamento dos dados da autoavaliação, permitindo uma análise imediata do PDI, para que se possa corrigir os rumos do planejamento da instituição.

O entrevistado 2 sugeriu o estreitamento das informações entre os setores de planejamento, da execução orçamentária e a Diretoria de Autoavaliação Institucional, indo ao encontro da sugestão do entrevistado 3, que expos uma sugestão complementar a do entrevistado 1:

Em 2020 vai ter um novo PDI, a gente vai ter que elabora um novo para o próximo quinquênio, ai, talvez nesta hora seja interessante ter uma participação mais ativa da CPA para trazer todas estas informações que nós coletamos, para não direcionar especificamente a meta, mas pelo ao menos da um guia de como os setores deveriam colocar a meta para que fosse mais fácil na hora da gente elaborar o relatório e pergunta como é que esta este acompanhamento da meta do próprio setor (entrevistado 3)

As sugestões do entrevistado 2 e 3 vão ao encontro do problema de pesquisa deste trabalho: por quais razões a CPA da UFJF não articula os seus relatórios anuais de autoavaliação – RAAI com o que está previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da UFJF, no que se refere à dimensão Sustentabilidade Financeira? O que os entrevistados propõem é a otimização da articulação do setor de planejamento e execução orçamentária com a autoavaliação da universidade, aprimorando as especificidades das informações solicitadas pela CPA, para que possa atender às diversas dimensões que compõe o planejamento.

Para esta articulação, o entrevistado 4 sugere que a informatização seria o caminho ideal, pois a coleta de dados poderia ser realizada nos sistemas já existentes, e ser trabalhado de acordo com o objetivo da meta correspondente, automatizando todo o processo. O entrevistado 5 corrobora desta sugestão, pois sugere que “seria útil o lançamento no SIGA das metas estabelecidas no PDI, identificando em cada uma, a Pró-reitoria responsável. Esses setores a cada bimestre teria a responsabilidade de informar em cada uma das metas as medidas tomadas”. Analisando estas informações fornecidas pelos entrevistados, observamos que o aprimoramento dos sistemas informatizados da UFJF seria a primeira ação necessária para melhorar a articulação entre o PDI e os RAAIs, e possibilitando a implementação de novas dinâmicas nesta relação.

Sobre o nosso sistema de autoavaliação, o entrevistado 1 encerrou a sua entrevista com a seguinte crítica:

Nosso sistema de avaliação completou 10 anos agora, e o sistema de avaliação, pela experiência mundial que se tem, ele se firma com 20 anos, então nos estamos ainda numa fase de implantação da autoavaliação, mas onde implantou e esta a frente, a gente vê que os resultados são muito melhores, que as pessoas acompanham o que esta acontecendo, e elas ao poder formular as propostas para participar da elaboração, acompanhar o que esta sendo proposto, elas assume o compromisso e aquilo faz parte do dia a dia, deixa um pouco de ser do governo de plantão, o PDI coloca algo meio independente de quem esta no poder para ser implementado, então isto quando tem uma cultura de avaliação instalada (entrevistado 1).

De acordo com o entrevistado 1, todo processo inédito necessita de um prazo de maturação para se efetivar; e com o sistema de avaliação do ensino

superior não é diferente. Nós estamos na fase de implantação deste processo, em que necessitamos de institucionalizar o PDI como planejamento estratégico da universidade, e criar a cultura da autoavaliação, com a participação da comunidade acadêmica, tornando um processo que reflita a coletividade da instituição.

Para estimular esta maturidade do processo de planejamento e autoavaliação, o entrevistado 2 propõe que para a elaboração do próximo PDI deve-se, “criar uma comissão já, para avaliar o PDI, eu não sei se a avaliação institucional tem este trabalho já, para familiar a construção do próximo, aproveitar as coisas boas que aconteceram, e as dificuldades” (entrevistado 2, 2018), pois desta modo encontraremos o equilíbrio dos valores desejados, e compreendendo que “os valores são histórica e culturalmente construídos, consequentemente a avaliação é histórica e cultural” (BRANDALISE, 2010).

O entrevistado 3 lembra que a autoavaliação “é a maneira que o MEC olha e vê como esta o andamento das atividades de uma instituição” (entrevistado 3, 2018), e que “pensar em termos de sustentabilidade, não somente pensar em gastar menos, mas também investir melhor, porque a gente tem o PDI, que é para onde a gente quer avançar” (entrevistado 4, 2018).

Na análise destas sugestões e críticas temos que compreender que a universidade é uma estrutura social interna composta de grupos de interesse com diferentes metas e valores e a inserção das perspectivas sociais e políticas na formulação do planejamento garante a participação dos atores envolvidos no processo decisório e avaliativo (ARAÚJO, 1996).

Nas reflexões sobre o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI e dos relatórios de autoavaliação institucional - RAAls, após a análise documental, concomitante com as entrevistas realizadas com os atores responsáveis por seu processo, elaboramos o Quadro 8, que demonstra as considerações encontradas no processo de elaboração do planejamento e avaliação da UFJF, e sua respectiva proposta de intervenção, no que se refere a dimensão 10 – Sustentabilidade Financeira.

Quadro 8 - Considerações sobre o planejamento e avaliação do PDI e propostas de intervenção

Pontos abordados	Situação/problema	Proposta de intervenção
Considerações sobre a estrutura dos processos de planejamento e autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe uma estrutura com perfil temático para suporte dos processos. • Não são disponibilizados cursos de capacitação para o entendimento dos objetivos dos processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normatizar a criação das estruturas de suporte para o apoio aos processos de planejamento e autoavaliação • Disponibilização de cursos de capacitação para os envolvidos nos processos de planejamento e de autoavaliação
Considerações sobre as informações prestadas na elaboração dos processos de planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • As informações disponibilizadas para o planejamento não evidenciam a sustentabilidade financeira da universidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de um conteúdo mínimo para as informações que irão conter na dimensão sustentabilidade financeira.
Considerações sobre as informações prestadas nos processos de autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> • As informações disponibilizadas nos RAAI não evidenciam a avaliação da dimensão financeira da universidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de um conteúdo mínimo que irão conter nos RAAI, para que possa ser evidenciado a sustentabilidade financeira da universidade.

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme evidenciado pela nossa pesquisa, na elaboração dos processos de planejamento e autoavaliação da UFJF não existe uma estrutura capacitada para assessoramento dos atores responsáveis pela formatação dos relatórios, gerando uma fragilidade nas informações constantes no Plano de

Desenvolvimento Institucional – PDI e nos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI.

Decorrente desta fragilidade, as informações prestadas na elaboração do PDI não evidenciam a sustentabilidade financeira da UFJF, prejudicando o requerido pela Dimensão 10, que deveria demonstrar a capacidade financeira da universidade, englobando os projetos de expansão, as estratégias de gestão econômico-financeira, os planos de investimentos, a previsão orçamentária e o cronograma de execução dentro do prazo de validade do PDI.

Como consequência, os relatórios de autoavaliação institucional não conseguem demonstrar a execução orçamentária financeira da universidade, impossibilitando a avaliação da dimensão sustentabilidade financeira prevista no instrumento de planejamento.

Apesar de não ser obrigatória, a criação destas comissões específicas ou temáticas para auxiliar nos trabalhos das comissões principais, resultaria na maior especialização das informações necessárias para composição dos relatórios, agregando valores necessários para possibilitar a articulação entre o planejamento e a avaliação.

A partir das observações pontuadas no Capítulo 2, prosseguimos no Capítulo 3 que apresenta um Plano de Ação Educacional – PAE com sugestões para o fortalecimento do planejamento e da avaliação da universidade, no que se refere à dimensão sustentabilidade financeira.

3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Os capítulos iniciais desta pesquisa tiveram o objetivo de explicitar a articulação entre o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e os Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, no que se refere a dimensão sustentabilidade financeira da Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF.

No primeiro capítulo deste trabalho realizamos um levantamento sobre o arcabouço legal do sistema de planejamento e de avaliação institucional da educação superior no Brasil, evidenciando o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e a Comissão Própria de Avaliação – CPA e sua inserção dentro do contexto da UFJF. Na análise do PDI para o quinquênio 2016/2020 e nos RAAIs dos exercícios 2016 e 2017, foi identificado a ausência de informações que evidenciam a capacidade e sustentabilidade financeira, comprometendo o processo de planejamento e avaliação da universidade.

No segundo capítulo foi esquadriado o referencial teórico, dividido em duas seções: o planejamento estratégico e a avaliação institucional, estabelecendo a fundamentação teórica para a organização dos conceitos e ideias. Foi determinado também o percurso metodológico, o tipo de pesquisa e os instrumentos de coletas de dados utilizados, realizando as entrevistas com três grupos de atores responsáveis pelo processo de planejamento de autoavaliação da UFJF: i) os responsáveis pela elaboração do PDI; ii) os responsáveis pela elaboração dos relatórios de autoavaliação institucional – RAAI; e iii) os responsáveis pelo planejamento e execução orçamentária e financeira da UFJF, objetivando a análise dos processos de implementação, gestão e avaliação do PDI na UFJF.

O estudo do processo de planejamento e da avaliação institucional, na forma associativa dos normativos que fundamentam a obrigatoriedade de sua implantação e com as análises documentais resultantes do desenvolvimento destas práticas, aliados as entrevistas aos atores envolvidos, possibilitaram a compreender o nível de maturação da implantação na UFJF.

Concluimos em nossas análises que não existe uma estrutura auxiliar com perfil temático para atender as diversas dimensões constantes no PDI e nos RAAIs, com características específicas aos temas. A ausência de um

suporte especializado na elaboração destes documentos proporcionou a agregação de informações que não evidenciam a sustentabilidade financeira nos processos de planejamento e autoavaliação da universidade.

Com base nestas análises, apresentaremos neste capítulo um Plano de Ação Educacional – PAE, visando à preposição de ações que possam colaborar para o fortalecimento do planejamento e da avaliação da universidade, no que visa a Sustentabilidade Financeira, objetivando o desenvolvimento destes processos na UFJF.

Para a abordagem das propostas de intervenção evidenciadas, utilizaremos a ferramenta 5W2H. O seu nome é proveniente das palavras de origem inglesa What (O quê), When (Quando), Why (Por que), Where (Onde) e Who (Quem), a palavra How (Como) e à expressão How Much (Quanto custa), e seu método consiste em responder cada pergunta de maneira clara e objetiva.

O método 5W2H é utilizado para a elaboração de planos de ação de método simples e objetivo, possibilitando a identificação de quem é quem dentro da instituição, o que faz e porque executa tais procedimentos, estruturando as propostas a serem implementadas de forma organizada e materializada, “essa ferramenta ajuda a melhorar a segregação de tarefas dentro de um processo e a ver, de maneira gerencial, como os processos estão de desenvolvendo”. (BEHR; MORO; ESTABEL, 2008), conforme disposto no quadro 9:

Quadro 9 - Método 5W2H

Método 5W2H			
5W	What	O quê?	Qual a ação desenvolvida?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde a ação será desenvolvida?
	When	Quando?	Quando a ação será realizada?
	Why	Por quê?	Por que a ação será realizada?
2H	How	Como?	Como a ação será implementada?
	How much	Quanto custa?	Quando custará para executar a ação?

Fonte: Adaptado de BEHR; MORO; ESTABEL, 2008.

Voltado para o problema, a gestão e a gerência dos processos, o método 5W2H alcança maior efetividade nas análises dos problemas ou ações, sendo que por meio dele que apresentaremos nossas propostas de intervenção, compondo o Plano de Ação Educacional – PAE, que será composta por três abordagens. Na primeira abordagem consideraremos a estrutura dos processos de planejamento e de avaliação utilizados pela universidade. Na segunda abordagem focaremos nas informações prestadas para o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UFJF e na terceira abordagem nas informações prestadas para o processo de elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucionais – RAAI da UFJF.

3.1 A estrutura dos processos de planejamento e autoavaliação

Para a concepção do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UFJF para o quinquênio de 2016/2020 foi criado um Grupo de Trabalho – GT para coordenar a sua elaboração. Este GT foi constituído de servidores lotados em diversos setores da universidade.

Como vimos na seção 1.3 deste trabalho, por força do art. 21 do Decreto 9.235 de 15 de dezembro de 2017 (BRASIL, 2017) o PDI deverá de composto de um conteúdo mínimo que aborde as questões didático-pedagógicas, administrativa, de recursos humanos, financeira, patrimonial, estruturas física e tecnológica necessária para a oferta de uma educação de qualidade. Contudo, o GT instituído para a coordenação dos trabalhos ficou limitadas as especialização de seus integrantes.

Os Relatórios de Autoavaliação Institucionais – RAAI seguem a mesma estrutura de informações do PDI, conforme determinado pela norma técnica INEP/DAES/CONAES nº 65 em 09 de outubro de 2014 (BRASIL, 2014a), exposto na seção 1.2 desta dissertação.

Para aprimoramento das informações fornecidas para a elaboração do PDI, a orientação do Fórum de Desenvolvimento Institucional da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (FÓRUM DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL, 2013) é para a criação de comissões específicas ou

temáticas, constituída por critérios técnicos, responsáveis por fomentar, articular e promover eventos que possibilitem a reflexão e discussão dos temas e a proposição de conteúdos para a elaboração das minutas parciais.

Em nossa pesquisa documental e nas entrevistas realizadas no decorrer deste trabalho, podemos constatar que não foi criada uma estrutura mínima para apoio das comissões centrais responsáveis pela consolidação do PDI e da elaboração dos RAAIs da UFJF.

Como proposta de intervenção do PAE, sugerimos a criação de comissões específicas ou temáticas com o objetivo de agregar amplo conhecimento da instituição mediante a uma formação multidisciplinar de seus membros, atendendo a diversidade dos temas dos eixos e dimensões estruturados nos relatórios.

No quadro 10 apresentamos a proposta desta normatização da criação de uma estrutura de suporte para apoio aos processos de elaboração do PDI da universidade.

Quadro 10 - Normatização de uma estrutura de suporte para apoio aos processos de elaboração do PDI

Proposta de intervenção educacional	
O quê? (What)	Normatizar a criação de uma estrutura de comissões específica ou temática para auxiliar as comissões centrais responsáveis pela coordenação da consolidação do PDI.
Quem? (Who)	A Reitoria da UFJF.
Onde? (Where)	Na Universidade Federal de Juiz de Fora
Quando? (When)	No período de elaboração do PDI.
Por quê? (Why)	Para auxiliar na elaboração de proposição dos conteúdos constantes nas minutas de temas específicos.
Como? (How)	Com a publicação de uma portaria instituindo as comissões específicas ou temáticas e nomeando os responsáveis, através de critérios técnicos.
Quando Custa? (How much)	Não há custos, pois os membros destas comissões serão compostos por servidores da UFJF.

Fonte: Elaborado pelo autor

No quadro 11 apresentamos a proposta desta normatização da criação de uma estrutura de comissões específicas ou temáticas para suporte no processos de elaboração dos RAAs da universidade.

Quadro 11 - Normatização de uma estrutura de suporte para apoio aos processos de elaboração dos RAAs

Proposta de intervenção educacional	
O quê? (What)	Normatizar a criação de uma estrutura de comissões específica ou temática para auxiliar as comissões centrais responsáveis pela elaboração dos RAAs.
Quem? (Who)	A Comissão Própria de Avaliação - CPA
Onde? (Where)	Dentro da estrutura da Comissão Própria de Avaliação - CPA
Quando? (When)	No período de elaboração e consolidação dos RAAs.
Por quê? (Why)	Para auxiliar a CPA na elaboração dos relatórios de autoavaliação, no que se refere aos temas específicos constante nos RAAs.
Como? (How)	Com a publicação de uma portaria instituindo as comissões específicas ou temáticas e nomeando os responsáveis, através de critérios técnicos, conforme determinação do regimento interno da CPA.
Quando Custa? (How much)	Não há custos, pois os membros destas comissões serão compostos por servidores da UFJF.

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar de não haver uma exigência legal obrigatória para a criação das comissões específicas ou temáticas, entendemos que a sua normatização proporcionará uma especialização na melhoria das informações nas diversas dimensões que compõe o PDI e os RAAs, agregando valor as ferramentas de planejamento e autoavaliação da universidade.

Estas comissões teriam caráter provisório, com o funcionamento durante o período de elaboração e consolidação dos referidos processos de planejamento e avaliação, e por serão compostos por servidores vinculados a universidade, não havendo custo na sua implementação.

Nas entrevistas realizadas foi observado que não houve uma preocupação em capacitação dos servidores envolvidos nos processos de elaboração do PDI e dos RAAls, visto que esta seria uma ação complementar a criação das comissões específica ou temáticas, oferecendo melhor qualidade ao conteúdo dos temas a serem propostos e avaliados nos respectivos relatórios. Apresentamos no quadro 12 uma proposta de ação de implementação dos cursos para capacitações aos servidores envolvidos nestes processos.

Quadro 12 - Disponibilização de cursos de capacitação para os servidores envolvidos nos processo de elaboração do PDI e dos RAAls

Proposta de intervenção educacional	
O quê? (What)	Ofertar cursos de capacitação para os servidores envolvidos nos processos de elaboração do PDI e dos RAAls.
Quem? (Who)	Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas – CCDP.
Onde? (Where)	Plataforma on line.
Quando? (When)	Após o ato de nomeação das comissões responsáveis pela elaboração do PDI e dos RAAls.
Por quê? (Why)	Capacitar os servidores participantes das comissões responsáveis pela elaboração do PDI e dos RAAls em relação dos princípios, finalidades, características e temas que envolvem o planejamento e a autoavaliação da universidade.
Como? (How)	Cursos a distancia, através da plataforma MOODLE, em uma parceria com o CEAD/UFJF.
Quando Custa? (How much)	Custará R\$ 2.430,00, considerando um curso de 30 horas aula e ministrada através de tutoria em curso distancia com titulação de Doutor, conforme tabela constante na Portaria nº 887 de 18/06/2018 da Reitoria da UFJF.

Fonte: Elaborado pelo autor

A proposta de oferta de cursos de capacitação para os servidores envolvidos nos processos de elaboração do PDI e dos RAAls., necessitará do apoio da Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas –

CCDP, pois este órgão da UFJF possui expertise de oferta de cursos de capacitação para os servidores da universidade, inclusive na modalidade a distancia, necessitando da elaboração dos programas dos cursos a serem ofertados, podendo ser elaborado um curso básico de capacitação sobre o PDI e os RAAIs, para proporcionar uma visão geral sobre o assunto, ofertado a toda comunidade acadêmica, e cursos objetivos para as comissões específicas ou temáticas, de acordo com o tema de sua especialização. O custo desta ação será relativo às horas aulas disponibilizadas com os valores constante na tabela da Portaria nº 887 de 18/06/2018 da Reitoria da UFJF.

Estas três ações iniciais foram propostas para atender a fase de diagnóstico do planejamento, criando as condições para o desenvolvimento das etapas seguintes, pois o planejamento deve ser visto como um conjunto de ações interligadas e complementares, realizadas nas diferentes instâncias da organização governamental, com vista no atingimento de determinado objetivo. (MATIAS-PEREIRA, 2016)

3.2 Informações prestadas referentes à sustentabilidade financeira no processo de elaboração do PDI

Na análise do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI para o quinquênio 2016/2020, observamos que na dimensão 10 - sustentabilidade financeira foi apresentado um demonstrado com a evolução da Lei orçamentaria referente ao período de 2005 a 2015, conforme exposto na seção 1.7 desta dissertação. Este demonstrativo não atende o conceito de planejamento, definido por Oliveira (2015), como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, condição objetivada pelo PDI, que deveria demonstrar a capacidade financeira futura da universidade.

Para a real demonstração da sustentabilidade financeira da universidade, os demonstrativos a serem disponibilizados para a elaboração do PDI, deveria ser o Plano Plurianual – PPA, que é o planejamento de médio prazo estabelecido pelo Art. 165 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e da Lei Orçamentaria Anual – LOA, que é o planejamento de curto prazo, previsto no Art. 2º da Lei 4.320 de 17 de março de 1964 (BRASIL,

1964), demonstrado a sustentação para implementação das demais dimensões prevista no PDI.

Nas entrevistas realizadas, observamos que não foi requisitado um conteúdo mínimo para compor as informações a serem consolidadas no PDI, no que se refere à dimensão 10 – Sustentabilidade Financeira.

Na seção anterior, propomos a criação de comissões específicas ou temáticas para uma maior especificidade nas coletas das informações a serem consolidadas na elaboração do PDI, de modo a atender o conceito de planejamento pretendido nesta ferramenta de gestão.

No quadro 13 apresentaremos uma proposta de intervenção para definir um conteúdo mínimo a ser informado na demonstração da capacidade financeira prevista na dimensão 10 – Sustentabilidade Financeira, constante do PDI.

Quadro 13 - Definição de um conteúdo mínimo nas informações referente à sustentabilidade financeira no PDI

Proposta de intervenção educacional	
O quê? (What)	Definir um conteúdo mínimo para compor a informação referente à dimensão 10 – Sustentabilidade Financeira constante no PDI.
Quem? (Who)	A comissão específica ou temática criada para auxiliar o Grupo de Trabalho
Onde? (Where)	Na Pró-reitoria de planejamento, orçamento e finanças - PROPLAN
Quando? (When)	No período de elaboração do PDI
Por quê? (Why)	Estabelecer um conteúdo mínimo que visa demonstrar a capacidade financeira da universidade
Como? (How)	Normatizar as informações requeridas para compor a elaboração do PDI no que se referente a dimensão 10 – Sustentabilidade Financeira, estabelecendo que deverá ser no mínimo informado o PPA e a LOA em vigor, demonstrando a capacidade orçamentaria da universidade.
Quando Custa? (How much)	Não há custos, pois estas informações serão fornecidas pelos servidores lotados na PROPLAN.

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta proposta tem o objetivo de definir um conteúdo mínimo para compor a informação referente à dimensão 10 – Sustentabilidade Financeira constante no PDI. A execução ficará a cargo da comissão específica ou temática referente ao tema, instituída para auxiliar o Grupo de Trabalho – GT na elaboração do PDI, que previamente capacitada, fornecerá subsídios para estabelecer um conteúdo mínimo que irá compor o PDI. Serão parte deste conteúdo os normativos legais obrigatórios compostos pelo Plano Plurianual – PPA, que é o planejamento de médio prazo e pela Lei Orçamentaria Anual – LOA, que é o planejamento de curto prazo; mas a comissão poderá fomentar o desenvolvimento de novos relatórios ou instrumentos de gestão que visem complementar as informações, necessárias para facilitar a demonstração da capacidade e sustentabilidade financeira da universidade conforme determinado pelo art. 21 do Decreto 9.235 de 15 de dezembro de 2017.

Estas atividades serão desenvolvidas no âmbito da Pró-reitoria de planejamento, orçamento e finanças - PROPLAN, por servidores vinculados a universidade, não havendo custo na sua implementação.

3.3 Informações prestadas referentes à sustentabilidade financeira no processo autoavaliação pela CPA

A elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucionais – RAAI deve ser organizada em eixos e dimensões de acordo com as orientações dispostas pela Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065. Entre as dimensões contempladas no relatório, esta a Dimensão 10, que deverá demonstrar a capacidade e sustentabilidade financeira da universidade, relativo ao período de abrangência do PDI.

Entretanto, nas análises documentais, ao examinar os RAAIs referente aos exercícios de 2016 e de 2017 da UFJF, notamos a ausência da demonstração referente execução orçamentária financeira dos referidos exercícios não evidenciando a execução orçamentária da universidade, detalhada nas suas ações e programas previstos no PPA e na LOA da universidade.

De acordo com Belloni (1999), a avaliação deve ser entendida como uma análise de desempenho total das instituições, objetivando a tomada de decisões. Com o objetivo de sanar esta inconsistência nos relatórios de autoavaliação, iremos propor uma ação de intervenção nos RAAI, objetivando a evidencição da execução orçamentaria, estabelecendo um conteúdo mínimo nos RAAIs, conforme disposto no quadro 14.

Quadro 14 - Definição de um conteúdo mínimo nas informações referente à sustentabilidade financeira nos RAAI

Proposta de intervenção educacional	
O quê? (What)	Definir um conteúdo mínimo para compor a informação referente à dimensão 10 – Sustentabilidade Financeira constante nos RAAIs.
Quem? (Who)	A comissão específica ou temática criada para auxiliar a Comissão Própria de Avaliação - CPA
Onde? (Where)	Na Pró-reitoria de planejamento, orçamento e finanças - PROPLAN
Quando? (When)	No período de elaboração do Relatórios de Autoavaliação Institucionais - RAAI
Por quê? (Why)	Estabelecer um conteúdo mínimo que visa demonstrar a capacidade financeira da universidade
Como? (How)	Normatizar as informações requeridas para compor a elaboração dos RAAIs no que se referente a dimensão 10 – Sustentabilidade Financeira, estabelecendo que deverá ser no mínimo informado a execução orçamentária do exercício analisado e a LOA referente ao exercício subsequente ao RAAI, visando a atualizar as informações de planejamento a curto prazo da universidade.
Quando Custa? (How much)	Não há custos, pois estas informações serão fornecidas pelos servidores lotados na PROPLAN.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o objetivo de definir um conteúdo mínimo para compor a informação referente à dimensão 10 – Sustentabilidade Financeira constante nos RAAIs, a comissão específica ou temática criada para auxiliar a Comissão Própria de Avaliação – CPA, previamente capacitada, fornecerá subsídios para

estabelecer um conteúdo mínimo que irá compor o RAAI. Serão parte deste conteúdo os demonstrativos da execução orçamentaria, constatando que a universidade suportou as despesas orçadas para o exercício em evidencia, e pela Lei Orçamentaria Anual – LOA, que é o planejamento de curto prazo, referente ao exercício subsequente, mas a comissão poderá fomentar o desenvolvimento de novos relatórios ou instrumentos de gestão que visão complementar as informações, necessárias para facilitar a demonstração da capacidade e sustentabilidade financeira da universidade.

Esta proposta de intervenção visa a avaliar a condição financeira para execução das atividades da universidade, permitindo uma reavaliação e aperfeiçoamento das políticas públicas estabelecidas pelo planejamento, resultando na melhoria da qualidade da universidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As normas para a avaliação da educação superior atualmente em vigor no Brasil foi estabelecida pela lei 10.861 de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. A avaliação da gestão das instituições é um dos componentes estabelecido pelo SINAES, que propôs como instrumento de planejamento o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, documento de caráter temporal, com vigência de cinco anos, e como instrumento de avaliação interna, os Relatórios de Autoavaliação Institucionais – RAAI, elaborado anualmente, pela Comissão Própria de Avaliação – CPA.

A presente dissertação procurou compreender por quais razões a CPA não articula nos RAAIs, no que se refere à dimensão 10 – demonstração da capacidade e sustentabilidade financeira, com o que está previsto no PDI.

Durante os estudos compreendemos melhor os fundamentos dos processos de planejamento e avaliação do ensino superior, com a percepção crítica sobre a qualidade das informações contidas nestes documentos, que reflete no funcionamento da instituição, pois o objetivo do planejamento é a obtenção de um cenário futuro idealizado, na utilização com eficiência e eficácia os esforços e recursos disponíveis.

Os pontos críticos identificado neste trabalho foram à ausência de informações referente à capacidade e sustentabilidade financeira da instituição, no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, gerando como consequência a fragilidade sobre o tema constante nos Relatórios de Autoavaliação Institucionais – RAAIs. A ausência de uma estrutura na Comissão Própria de Avaliação – CPA, com qualificação específica nas dimensões constantes no PDI, impedem a análise crítica da comissão sobre os temas, prejudicando a solicitação da adequação do PDI ao exigido nos normativos.

Estes pontos críticos foram levantados no decorrer da fase de elaboração do caso de gestão e corroborados através das entrevistas realizadas com os atores envolvidos no processo de planejamento, avaliação e execução orçamentaria, possibilitando a concepção de uma visão qualitativa do sistema de planejamento e avaliação da universidade.

A pesquisa resultou num impacto positivo na prática profissional do autor, agregando uma nova perspectiva na avaliação da legalidade e da legitimidade dos atos e fatos administrativos, atividades inerentes ao departamento de auditoria interna da universidade.

Ressalvo que este trabalho não se encerra aqui, pois possíveis pesquisas poderão surgir a partir das análises realizadas, fomentando o desenvolvimento das ferramentas de gestão, para que não fique concentrado somente nos normativos legais, e possa criar instrumentos de fácil assimilação pela sociedade, a fim de atender de forma mais eficiente a crescente demanda das obrigações de transparência, permitindo ao cidadão fiscalizar e assegurar a correta aplicação dos recursos públicos.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, R. D. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

AOKI, F. K. **Processo de Autoavaliação Institucional: produção de um manual para apoio à Comissão Própria de Avaliação**. 2017. Dissertação (Mestrado em educação) - Profissional Programa de Pós- Graduação em Educação. Diamantina: Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, 2017.

ARAÚJO, M. A. D. DE. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 4, p. 74–86, jun. 1996.

ÁVILA, L. V. **A perspectiva da sustentabilidade no plano de desenvolvimento institucional: Um estudo das Instituições Federais de Ensino Superior**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de pós-graduação em Administração. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2014.

BEHR, A.; MORO, E. L. DA S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 2, p. 32–42, 2008.

BELLONI, I. Avaliação institucional; um instrumento de democratização da educação. **Linhas Críticas**, V 5, n 9, p. 31, 1999.

BRANDALISE, M. Â. T. Avaliação institucional da escola: conceitos, contextos e práticas. **Olhar de Professor**, v. 13, n. 2, p. 317–332, 2010.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4320.htm>. Acesso em: 4 jan. 2019.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências, Brasília, DF**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 4 mar. 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 17 jun. 2018.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996, Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, Brasília, DF**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 4 fev. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3860.htm>. Acesso em: 13 maio. 2018.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de Abril de 2004, Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providencias, Brasília, DF.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 4 fev. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, Brasília, DF.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm#art79>. Acesso em: 7 fev. 2018.

BRASIL. **Nota técnica INEP/DAES/CONAES nº 065, Brasília, DF.** Disponível em: <<http://www.anaceu.org.br/wp-content/uploads/2014/11/Nota-Técnica-no-65-2014-Relatório-CPA.pdf>>. Acesso em: 4 fev. 2018a.

BRASIL. **Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014, Aprova, em extrato, os indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica, modalidade presencial, do Sistema Nac.** Disponível em: <http://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2014/02/porINEP_n92_31_01.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2018b.

BRASIL. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, Dispões sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino, Brasília, DF.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm>. Acesso em: 4 fev. 2018.

CASTRO, R. B. DE. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. **Journal of Experimental Psychology: General**, v. 136, n. 1, p. 23–42, 2007.

DIAS, P. H. R. DE C. **Planejamento Estratégico : Fatores Facilitadores e Dificultadores em uma Instituição Federal de Ensino.** 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Brasília: Universidade de Brasília, 2016.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao Sinaes. **Avaliação**, v. 15, n. 1, p. 195–224, mar. 2010.

FERREIRA, P. V. Avaliação Institucional Como Instrumento de Gestão e Planejamento Estratégico. **Revista Formadores: Vivências e Estudos**, v.7 n.3, p. 45–62, 2014.

FONSECA, J. J. S. DA. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza:

Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FÓRUM DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL. **O PDI Como Ferramenta De Gestão : Orientações para Elaboração**. Fórum de Pró-Reitores de Desenvolvimento Institucional da RFEPT. **Anais...**Brasília: 2013

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRIBOSKI, C. M.; PEIXOTO, M. D. C. D. L.; MATOS DA HORA, P. Avaliação externa , autoavaliação e o PDI. **Avaliação**, v. 23, n. 1, p. 178–197, mar. 2008.

LUCION, C. E. R. Planejamento Financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 3, p. 1–19, mar. 2005.

LUZ, T. M. K. DA. **O plano de desenvolvimento institucional (PDI) como instrumento de gestão e aplicação de políticas públicas: um estudo em instituições públicas de ensino superior do estado do Paraná**. 2014. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública. Curitiba: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2014.

MAGRO, C. B. D.; RAUSCH, R. B. Plano de Desenvolvimento Institucional de Universidades Federais Brasileiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 3, p. 427–453, 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5^o ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução À Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEC. **Relatório de Avaliação para fins de credenciamento da UFJF**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/diavi/files/2016/03/09-Relatório-de-Avaliação-UFJF-2010.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

MEC, C. N. DE E. **Rede de Recredenciamento da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF, com sede no Município de Juiz de Fora, Estado de Minas Gerais, para oferta de cursos superiores na modalidade a distância**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/diavi/files/2016/07/Rede-UFJF-cursos-EAD-2014.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

MEYER JR, V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável : uma crítica às organizações acadêmicas. p. 40–51, 2015.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 237–248, 1993.

MOURA, M. P. C. **A Avaliação Institucional como Instrumento de Gestão Estratégica: Estudo de caso em uma Escola Estadual de Itabira- MG**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2017.

NUINTIN, A. A. ET AL. **Eficiência da Aplicação de Recursos Públicos nas Universidades Federais**. XXI Congresso Brasileiro de Custos. **Anais...**Natal: 2014

NUNES, L. C. As dimensões da auto-avaliação institucional : tecendo redes de redes. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 14, n. 52, p. 339–348, jul. 2006.

OLIVEIRA, D. D. P. R. DE. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33^o ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, J. F. DE; FONSECA, M.; AMARAL, N. C. Avaliação, desenvolvimento institucional e qualidade do trabalho acadêmico. **Educar em Revista**, n. 28, p. 71–87, 2006.

PEIXOTO, M. D. C. D. L. A avaliação institucional nas universidades federais e as comissões próprias de avaliação. **Avaliação**, v. 14, n. 1, p. 9–28, mar. 2009.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

POLIDORI, M. M.; FONSECA, D. G. DA; LARROSA, S. F. T. Avaliação Institucional Participativa. **Avaliação**, v. 12, n. 2, p. 333–348, jun. 2007.

SANTOS, C. S. DOS. **Introdução à Gestão Pública**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

UFJF. **Regimento da Comissão Própria de Avaliação - CPA da UFJF**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/cpa/home/regimento-e-portarias/>>. Acesso em: 7 jun. 2018.

UFJF. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2009-2013**. Juiz de Fora: UFJF, 2009.

UFJF. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2016-2020**. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/legislacao/plano-de-desenvolvimento-institucional/>>. Acesso em: 10 jun. 2018a.

UFJF. **Novo Organograma da UFJF**. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/noticias/2015/12/18/consu-aprova-novo-organograma-da-ufjf/>>. Acesso em: 17 nov. 2018b.

UFJF. **RAAI - Relatório Anual de Autoavaliação Institucional 2016, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de fora**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/cpa/files/2011/10/RAA2016_OFICIAL.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2018.

UFJF COMUNICAÇÃO. **Plano de Desenvolvimento Institucional é discutido com Apes, DCE e Sintufejuj**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/secom/2015/04/10/entidades-representativas-sao-ouvidas-para-elaboracao-do-plano-de-desenvolvimento-institucional-da-ufjf/>>. Acesso em: 2 jun. 2018a.

UFJF COMUNICAÇÃO. **UFJF retoma consulta à comunidade para**

elaboração do PDI. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/secom/2015/09/04/ufjf-retoma-consulta-a-comunidade-para-elaboracao-do-pdi/>>. Acesso em: 10 jun. 2018b.

UFJF COMUNICAÇÃO. Contribuições para Plano de Desenvolvimento Institucional podem ser enviadas até dia 22. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/secom/2015/11/16/contribuicoes-para-elaboracao-do-pdi-ja-podem-ser-enviadas/>>. Acesso em: 10 jun. 2018c.

VALE, R. R. DO. Avaliação Institucional: Um Olhar sobre o processo de autoavaliação e sua relação com o comportamento empreendedor em uma IFES. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2014.

VASCONCELOS, I. B. A Comunicação Interna na Consolidação do Campus Avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares (MG). 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2018.

YASBECK, L. As Origens da Universidade de Juiz de Fora. Juiz de Fora: UFJF, 1999.

APÊNDICE A – Roteiro para entrevista aplicado aos gestores envolvidos com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da UFJF

**Universidade Federal de Juiz de Fora
Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
– Mestrado Profissional**

Pesquisa sobre a articulação entre os relatórios de autoavaliação com o PDI no que se refere à dimensão sustentabilidade financeira da UFJF

Prezado gestor,

Sou aluno do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública – PPGP – CAED – UFJF e desenvolvo uma pesquisa com o objetivo de analisar a articulação entre os relatórios de autoavaliação com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, no que se refere à dimensão sustentabilidade financeira da UFJF.

A entrevista a seguir compõe a pesquisa e a sua contribuição poderá cooperar na melhor entendimento do objetivo deste estudo.

Roteiro:

Nome: _____

Cargo que ocupa: _____

1 – Na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o quinquênio de 2016/2020 foram criadas comissões específicas ou temáticas? No caso de positivo, quais comissões foram criadas? Qual era o papel delas?

2 - Na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o quinquênio de 2016/2020 foram criadas comissões locais encarregadas pela

realização de eventos para divulgação do processo de construção do PDI e o desenvolvimento de propostas a serem enviadas para as comissões específicas? No caso de positivo, quais comissões foram criadas? Qual era o papel dessas comissões?

3 – Foram realizadas capacitações para as comissões constituídas para a elaboração do PDI? Como foram realizadas estas capacitações?

4 – Como foram solicitadas ao setor responsável as informações que se referem à sustentabilidade financeira da UFJF para compor a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o quinquênio 2016/2020? Foi solicitado um conteúdo mínimo?

5 – Como você avalia as informações que se referem à sustentabilidade financeira da UFJF recebidas do setor responsável pela elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o quinquênio 2016/2020?

6 – Quais fatores geraram maiores dificuldade (são mais difíceis, complexos) na coordenação da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o quinquênio 2016/2020?

7 – Quais sugestões você daria para que haja uma melhor articulação entre o PDI e o RAAI no que se refere à sustentabilidade financeira da UFJF?

8 – Você tem alguma crítica ou contribuição que queira acrescentar sobre o assunto?

APÊNDICE B – Roteiro para entrevista aplicado aos gestores envolvidos com a Comissão Própria de Avaliação - CPA da UFJF

**Universidade Federal de Juiz de Fora
Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
– Mestrado Profissional**

Pesquisa sobre a articulação entre os relatórios de autoavaliação com o PDI no que se refere à dimensão sustentabilidade financeira da UFJF

Prezado gestor,

Sou aluno do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública – PPGP – CAED – UFJF e desenvolvo uma pesquisa com o objetivo de analisar a articulação entre os relatórios de autoavaliação com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, no que se refere à dimensão sustentabilidade financeira da UFJF.

A entrevista a seguir compõe a pesquisa e a sua contribuição poderá cooperar na melhor entendimento do objetivo deste estudo.

Roteiro:

Nome: _____

Cargo que ocupa: _____

1 – Para a elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI são realizadas reuniões e/ou treinamentos com finalidade de divulgação ou capacitação dos setores envolvidos no processo de construção do referido relatório? Como são feitas?

2 - Na elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017 foram criadas comissões setoriais ou

temáticas? No caso de positivo, quais comissões foram criadas? Qual era o papel delas?

3 - Na elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017 foram criadas comissões locais? No caso de positivo, quais comissões foram criadas? Qual era o papel delas?

4 – Como foi realizado o processo de requisição e recebimento das informações necessárias para a compilação dos dados que compõem os Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI?

5 - Como foram solicitadas, ao setor responsável, as informações que se referem à sustentabilidade financeira da UFJF para compor a elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017? Foi solicitado um conteúdo mínimo?

6 - Quais as informações foram recebidas do setor responsável, para compor os Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017, no que se refere a sustentabilidade financeira da UFJF?

7 – Como você avalia as informações que se referem à sustentabilidade financeira da UFJF recebidas do setor responsável para a elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017?

8 - Quais os principais fatores desafiadores encontrados na coordenação da elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017?

9 – Quais sugestões você daria para que haja uma melhor articulação entre o PDI e o RAAI no que se refere à sustentabilidade financeira da UFJF?

10 – Você tem alguma crítica ou contribuição ao tema da entrevista?

APÊNDICE C – Roteiro para entrevista aplicado aos gestores envolvidos com o planejamento e orçamento da UFJF

**Universidade Federal de Juiz de Fora
Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
– Mestrado Profissional**

Pesquisa sobre a articulação entre os relatórios de autoavaliação com o PDI no que se refere à dimensão sustentabilidade financeira da UFJF

Prezado gestor,

Sou aluno do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública – PPGP – CAED – UFJF e desenvolvo uma pesquisa com o objetivo de analisar a articulação entre os relatórios de autoavaliação com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, no que se refere à dimensão sustentabilidade financeira da UFJF.

A entrevista a seguir compõe a pesquisa e a sua contribuição poderá cooperar no melhor entendimento do objetivo deste estudo.

Roteiro:

Nome: _____

Cargo que ocupa: _____

1 – Quais são os instrumentos de planejamento financeiros utilizados pela UFJF?

2 – Dos instrumentos de planejamento financeiros utilizados pela UFJF, quais são de médio e quais são de longo prazo?

3 – Com qual periodicidade é realizado o acompanhamento da execução orçamentária da UFJF?

4 – Quais instrumentos de gestão são utilizados na elaboração do planejamento financeiro da UFJF?

5 – De que forma o Plano Plurianual é utilizado como na elaboração do planejamento da UFJF?

6– Como são realizadas as prestações de contas da execução orçamentária da UFJF? Quais relatórios são utilizados?

7 – Como foram solicitadas as informações que se refere à sustentabilidade financeira da UFJF pelo grupo de trabalho responsável pela coordenação da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o quinquênio 2016/2020? Foi solicitado um conteúdo mínimo?

8 – Quais as informações foram fornecidas para o grupo de trabalho responsável pela coordenação de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional PDI no que se refere à sustentabilidade financeira?

9 – Quais informações foram fornecidas para a Comissão Própria de Avaliação – CPA, para compor os Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017, no que se refere a sustentabilidade financeira da UFJF?

10 - Como foram solicitadas as informações que se referem a sustentabilidade financeira da UFJF, para compor os Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017, pela Comissão Própria de Avaliação – CPA? Foi solicitado um conteúdo mínimo?

11– Quais fatores geram mais dificuldade (são mais difíceis, complexos) nas elaborações dos planejamentos e prestações de contas da UFJF? Por quê?

12 – Quais sugestões você daria para que haja uma melhor articulação entre o PDI e o RAAI no que se refere à sustentabilidade financeira da UFJF?

13 – Você tem alguma crítica ou contribuição que queira acrescentar sobre o assunto?

APÊNDICE D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “**A Autoavaliação da Universidade Federal de Juiz de Fora em face ao Plano de Desenvolvimento Institucional**”. Nesta pesquisa pretendemos analisar a articulação dos relatórios de autoavaliação com o PDI, no que se refere à sustentabilidade financeira da UFJF. O motivo que nos leva a estudar este tema é ter o PDI como uma ferramenta de planejamento de médio prazo da universidade que deve ser avaliado periodicamente pelos relatórios de autoavaliação.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: Estudo de caso e utilização do instrumento de entrevistas com roteiros semiestruturados. A pesquisa contribuirá para melhor entendimento e desenvolvimento dos processos de planejamento e avaliação da universidade.

Para participar deste estudo o Sr (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito a indenização. O Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr. (a) é atendido (a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O (A) Sr (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, no **Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora** e a outra será fornecida ao Sr. (a). Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados no mesmo local acima indicado.

O (A) Sr (a) concorda que o material coletado possa ser utilizado em outros projetos do **Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora**, sendo assegurado que sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos?

() Sim ou () Não

Caso sua manifestação seja positiva, esta autorização poderá ser retirada a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “**A Autoavaliação da Universidade Federal de Juiz de Fora em face ao Plano de Desenvolvimento Institucional**”., de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2018.

Nome

Assinatura participante

Nome

Assinatura pesquisador

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

Joaquim de Araújo Gomes:

Endereço: Av. Rio doce, 2.935 – apto 202 - Bairro Ilha dos Araújo.

CEP: 35.020-500 / Governador Valadares – MG

Fone: (33) 9.9983-0773

E-mail: joaquimg.mestrado@caed.ufjf.br

APÊNDICE E – Transcrição entrevistado 1

Entrevista aplicada aos gestores envolvidos com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da UFJF

Pesquisa sobre a articulação entre os relatórios de autoavaliação com o PDI no que se refere à dimensão sustentabilidade financeira da UFJF

Nome: Entrevistado 1

Cargo que ocupa: Grupo de Trabalho da elaboração do PDI, representando a Diretoria de Avaliação Institucional.

Data: 22/11/2018

1 – Na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o quinquênio de 2016/2020 foram criadas comissões específicas ou temáticas? No caso de positivo, quais comissões foram criadas? Qual era o papel delas?

Na verdade eu não estive a frente, eu estava participando como diretor de avaliação institucional, então houve comissões sim, que trabalharam nos diversos temas e à medida que iam avançando, mais pessoas eram agregadas, dependendo do tema que estava sendo desenvolvido, foi a Pró-reitoria de planejamento que conduziu, como de ser em toda instituição.

O fundamental era produzir o material, a partir da especialidade de cada comissão e das entrevistas e reuniões que fazia nos setores que aos quais ela tinha interferência, por exemplo, infraestrutura, então se reunia, as pessoas da infraestrutura que estavam encarregada, se reuniam com o pessoal da infraestrutura e com gestores de unidade para saber as demandas e fazer o seu relatório, né, outra forma de ação, foi à medida que foram sendo produzido o material, cada uma dos temas envolvidos compartilhavam com aquelas a quem, quem estava mais próximos, no final fez discursões gerais ate fechar a proposta que foi levada ao Conselho Superior, mas antes de ser levada ao Conselho Superior, ela foi dada conhecimento, discutiu bastante amplamente, e clara que as reuniões, como a presença não era obrigatória, algumas tinham mais gentes, algumas tinham menos gente, dependia muito dos temas, né.

2 - Na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o quinquênio de 2016/2020 foram criadas comissões locais encarregadas pela realização de eventos para divulgação do processo de construção do PDI e o desenvolvimento de propostas a serem enviadas para as comissões específicas? No caso de positivo, quais comissões foram criadas? Qual era o papel dessas comissões?

Olha, eu não acompanhei assim as demais, exceto a que eu estava mais ligado, que era a questão da avaliação, mas eu sei que houve sim comissões para fazer determinada tarefa, para assessorar a grande comissão, em fim houve o envolvimento de muita gente de diversas formas, e umas das formas foi às pequenas comissões também.

O senhor lembra também de como estas comissões foram criadas? (entrevistador)

Era a partir de cada encarregado dentro da comissão geral que era lá da Pró-reitoria de planejamento, então muitas vezes eu estava na parte da avaliação, eu me reunia mais é com a comissão que coordenava, para levar o que estava sendo feito em termos de avaliação, né, enquanto isto essa comissão que estava lá dentro da Pró-reitoria de planejamento e que fazia a ponte entre os diversos locais, eu sei que esta comissão, a pequena comissão de lá dentro da Pró-reitoria de planejamento, que era a comissão que tinha um caráter técnico de elaboração, ela ia aos diversos setores, eu então chamava as pessoas dos diversos setores para colher dados e propostas e etc. Ela foi uma elaboração a partir de iniciativa da Reitoria, então a própria Reitoria estava muito envolvida nisto, o Prof. Marcos, que era o Vice-reitor, esteve envolvido diretamente e trabalhou com bastante afinco para a elaboração deste PDI.

3 – Foram realizadas capacitações para as comissões constituídas para a elaboração do PDI? Como foram realizadas estas capacitações?

É, eu participei de algumas em que tinham uma comissão, que primeiro explicando para as pessoas o que era o PDI, o que deveria constar, que elementos eram principais, ate mesmo distribuir o PDI de outras instituições para que as pessoas desse uma olhada, em fim, houve o que isto ai pode ser chamada de capacitação porque nem todos, ou a maioria, nunca tinha

elaborado PDI, então houve esta interação no sentido de dizer o que estava fazendo, como ela deveria ser feito, também na metodologia que seria adotada para a sua elaboração, e as implicações que tinham, ora repercussão legal, isto tem de ser postado no sistema e-mec, a condição para diversas ações do MEC, em relação à universidade, e o PDI postado de forma atualizado, inclusive, para reconhecimento de curso, autorização de curso, renovação de reconhecimento, para, em fim para estas ações da universidade com o MEC quase sempre tinha que ser apresentado o PDI e no caso de avaliação, por exemplo, para reconhecimento, autorização, renovação de reconhecimento, os avaliadores olhavam o que estava dito no PDI e o que estava sendo feito no curso ou na instituição em termos de avaliação para checar se estava sendo cumprido ou não, é, os instrumentos de avaliação sempre tivemos como um dos indicadores se o PDI esta coerente, e se ele esta sendo cumprido ou não, ele é pontuado em todas estas ações de avaliação.

O senhor lembra como eram realizadas estas capacitações, se eram eventos presenciais? (entrevistador)

No inicio, era uma geral com quem iria participar, dos diversos setores, foram chamadas pessoas dos diversos setores, para pelo ao menos umas duas sessões, umas duas tardes de explicações e esclarecimentos, etc., e à medida que ia agregando novas pessoas havia capacitações mais rápidas feita pela própria comissão técnica de elaboração, ou então aqueles que foram capacitados, na medidas que iam buscar dados em um determinado local, também faziam uma explicação do era, o que estava sendo feito, qual o objetivo, em fim, aquilo que pudesse contribuir para que as pessoas que participavam pudesse contribuir da melhor maneira possível, a gente ate brincava, nós temos que fazer PDI e explicar bem para o que serve se não vai ficar no final uma pauta de reivindicações, né, e o PDI não é isto, é o planejamento do que a instituição pretende fazer num determinado período de tempo, né, e assim foi feito, de vez em quando aparecia lá algumas questões com características mais sindicais, mas ai era conversado e adequado ao formado PDI. As associações participaram também, aliais, os sindicatos, o sindicato dos professores e o sindicato dos servidores.

4 – Como foram solicitadas ao setor responsável as informações que se

referem à sustentabilidade financeira da UFJF para compor a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o quinquênio 2016/2020? Foi solicitado um conteúdo mínimo?

Foi diretamente com o pessoal que lida com a parte de finanças, planejamento e finanças, né, esta foi lá dentro da própria casa que estava sendo feito, próprio setor que estava sendo feito o PDI, houve um levantamento, estudo dos orçamentos passados, e sempre estava tendo aquela limitação, você tem um projeto, depende dos recursos, mas elaborar o cronograma de quando vem o recurso sempre é um problema, você pode elaborar, mas não tem a garantia de que ele vai chegar, né, naquela época não havia, tinha verba, não havia problema de liberação daquilo que estava prometido, como passou a ter hoje, depois da crise, que tinha limitação, não adianta pedir tanto, que o orçamento da universidade é X, ele é um orçamento quantitativo quase final fechado em função do que o governo disponibiliza para as universidades e das tratativas da ANDIFES, que é a associação das instituições federais de ensino, determina para cada instituição, segundo uma série de parâmetros.

O senhor lembra se foi solicitado um conteúdo mínimo destas informações? (entrevistador)

Tinha prioridades, tinha lista de prioridades, o que era prioritário e o que deveria ser primeiro, segundo, terceiro, tinha em vários setores.

5 – Como você avalia as informações que se referem à sustentabilidade financeira da UFJF recebidas do setor responsável pela elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o quinquênio 2016/2020?

Era aberta, porque era o próprio pessoal das finanças que fazem parte da Pró-reitoria de planejamento, então era tudo aberto para elas, e trazia para nós o resultado das interações, né, porque, eu por exemplo, não foi lá olhar as planilhas financeiras, eu olhava, assim, o que, e às vezes o quanto, e o pessoal das finanças explicavam, não adianta pedir tanto, porque depende do governo, o que tem de mais ou menos previsto é isto aqui, então eles tinham noção do que estava sendo previsto, para poder também fazer um PDI com pé no chão, né, mas isto também não evitou que a universidade colocasse coisas que ela teria que correr atrás de dinheiro, por exemplo, eu me lembro do caso do

campus de Governador Valadares, que entrou no PDI, tinha bastante coisas de verbas a captar para ser feito, porque ele não fazia parte do orçamento de custeio e capital da universidade, então ele teria que ser pedido fora, boa parte do campus Valadares foi assim, e, que eu me lembro, não se conseguiu muita coisa não, e aí já havia aquele negócio, tem a verba de OCC da universidade, o custeio e capital, agora verbas para outros só mediante projetos específicos, eu me lembro de que às vezes corria, ia atrás, o reitor mesmo foi a Brasília para ver isto, me parece que procuraram parlamentares, para buscar emendas parlamentares, mais em fim, o OCC tem a boa parte da verba carimbada, né, não sei como esta hoje, mas sei que naquela época muito do OCC era verba já destinada para aquele determinado setor, então extra, aqui no caso o campus Valadares era uma demanda extra, tinha que correr atrás, né.

6 – Quais fatores geraram maiores dificuldade (são mais difíceis, complexos) na coordenação da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o quinquênio 2016/2020?

Era a disponibilidade de tempo, porque o PDI era elaborado meio que, além das atividades normais que cada um exercia, ainda tinha mais a demanda do PDI, então foi um esforço extra tarefas cotidianas, então talvez esta tenha sido uma dificuldade, mas que é inerente, contratar alguém de fora para fazer o PDI não faz sentido, o que teve de suporte, para a Pró-reitoria de planejamento que pegou, alguma pessoas que dedicaram quase que integralmente ao PDI para ele sair, pois você tinha lá as discursões que eram em reuniões, mas tinha a parte de elaborar, coletar dados, tabular dados, organizar, em fim, toda parte organizativa que tomou que foi aí o pessoal do planejamento que se dedicou, então, a dificuldade pessoal é inerente a elaboração de qualquer projeto de melhoria e no caso do PDI, especificamente, não era caso de contratar alguém para fazer, né, não deve, então foi um esforço, as pessoas que participaram, principalmente lá do planejamento, junto com o Marcos, Vice reitor, se dedicaram quase que integralmente, nas etapas finais era full time, na medida que chamam a gente para fazer algum esclarecimento, dependendo do que estava sendo elaborado, estava lá o grupo trabalhando, o tempo todo, as vezes a noite também. Um esforço muito interessante também, o mais interessante é que as pessoas estavam gostando do que estava fazendo, a decepção era que

queriam fazer mais, sentia que as pessoas queriam fazer mais, mais ai hora, vamos colocar o pé no chão, e vamos um passo de cada vez, que se a gente pedir muito tá arriscado achar que a coisa esta extrapolando, né.

7 – Quais sugestões você daria para que haja uma melhor articulação entre o PDI e o RAAI no que se refere à sustentabilidade financeira da UFJF?

Pois é, a sugestão, quando eu estava na direção da Diretoria de Avaliação Institucional, eu tinha funcionários, então eles estavam desenvolvendo varias coisas, uma delas era a autoavaliação da universidade, mas era uma autoavaliação que seria feita, mas com retroalimentação, ou seja, fazia a autoavaliação da instituição e tudo aquilo que era coletado dentro de formulários era tabulado, compartilhado com a instituição logo em seguida, e feito um seminário e este seminário iria produzir alterações no PDI, ou então incremento no que já estava no PDI, isto seria anual, mas ai houve a interrupção pela renuncia do reitor, né, e assumiu nova, primeiro houve um problema de pessoal, eu, a verba que eu tinha para pagar, que eu tinha era terceirizado, não tinha pessoal do quadro, de repente acabou a verba, e não foi, não houve mais dotação orçamentaria para a minha diretoria, então a velocidade que a gente estava na criação desta autoavaliação parou, de todo jeito quando eu sai da direção deixei pronto uma resolução aprovado no conselho superior que apontava nesta direção, é, como não foi dotado de pessoal, não teve como ser implementado nem o projeto piloto, a atual, me parece que chegou, mesmo sem a dotação de pessoal, acho que chegou a implantar alguma coisa, mas te confesso que não acompanhei, que quando sai da direção da avaliação institucional, eu já estava como diretor da Associação Brasileira de Educação em Engenharia, e acabei virando presidente e consumiu aquilo que tinha de tempo, então eu vinha na universidade e fazia as minhas atividades, mas não acompanhava o dia a dia da instituição, quer dizer acompanhava o dia a dia do meu departamento e os meus projetos só, então assim, eu não sei em que pé que ficou depois disto, e aposentei no inicio deste ano e então, não se este ano esta fazendo alguma coisa, mas a ideia era que este PDI seria acompanhado com esta autoavaliação, seria feito correções, em fim, todo ano a universidade pararia um dias para ver o que estava

acontecendo no PDI, que deveria ser melhorado e o que deveria ser adicionado, mas o PDI funciona se for assim, uma vez por ano você revela, se não funcionam, as pessoas esquece. E o principal, o orçamento, o dinheiro, não depende da vontade dos dirigentes da instituição, depende das disponibilidades do tesouro. Gerir um instituição publica não é fácil.

8 – Você tem alguma crítica ou contribuição que queira acrescentar sobre o assunto?

A autoavaliação, ela a meu ver, é fundamental para a instituição, mas nós não temos esta cultura de avaliação, o Brasil não tem, para você ter uma ideia, na década de 90 era quase uma tentativa por ano, nacional, de implantação de avaliação da universidade, era quase uma tentativa por ano, que se fazia e não dava certo, até que apareceu o Sinaes, que foi em 2004, que veio de uma experiência anterior, que tinha entre outras coisas, o provão, com o Sinaes e a criação do Inep, quer dizer o Inep saindo do julgo do MEC, sob o comando de um órgão do estado, também possibilitou o desenvolvimento do sistema de avaliação, mas nosso sistema de avaliação completou 10 anos agora e o sistema de avaliação, ele, pela experiência mundial que se tem, ele se firma com 20 anos, então nos estamos ainda numa fase de implantação da autoavaliação, mas onde implantou e esta a frente à gente vê que os resultados são muito melhores, que as pessoas acompanham o que esta acontecendo, e elas ao poder formular as propostas para participar da elaboração, acompanhar o que esta sendo proposto, elas assumem o compromisso e aquilo faz parte do dia a dia, deixa um pouco de ser do governo de plantão, o PDI coloca algo meio independente de quem esta no poder para ser implementado, então isto quando tem uma cultura de avaliação instalada, é, agora do que eu tenho visto, a crise que teve, a crise financeira repercutiu, às vezes locais que estavam bastante avançados em termos de autoavaliação, com a autoavaliação institucionalizada, funcionando, avaliação anual, revisando PDI, novas propostas, sofreram um certo refluxo também, porque, é aquela historia, você planeja, uma vez, não tem recuso, na segunda vez, não tem recurso, planeja de novo, ai você começa a falar, deixa eu cuidar do que eu tenho, se não vai acabar o que eu tenho, né, ai você começa a sair para outras tarefas, né, mas o PDI, feito, bem feito, com a participação ampla e a

acompanhado por um sistema de autoavaliação institucional, é uma ferramenta primorosa de gestão, ela deveria ser indispensável, mas dadas as situações que são colocadas para os dirigentes, muitas vezes é deixada um pouco de lado, não porque quer deixar de lado, mas porque não esta conseguindo fazer aquilo que e correr atrás do que esta faltando torna a prioridade fundamental.

APÊNDICE F – Transcrição entrevistado 2

Entrevista aplicada aos gestores envolvidos com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da UFJF

Pesquisa sobre a articulação entre os relatórios de autoavaliação com o PDI no que se refere à dimensão sustentabilidade financeira da UFJF

Nome: Entrevistado 2

Cargo que ocupa: Grupo de Trabalho da elaboração do PDI, representado a Diretoria de Assuntos Administrativos.

Data: 24/11/2018

1 – Na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o quinquênio de 2016/2020 foram criadas comissões específicas ou temáticas? No caso de positivo, quais comissões foram criadas? Qual era o papel delas?

Lembro, lembro sim, o primeiro passo quando a gente começou a fazer o PDI realmente foi nos trazido esta demanda, né, era até uma demanda legal, através do nosso Pró-reitor na época e também do Diretor de Avaliação Institucional, Prof. Vanderli, tinha o PDI para anexar lá no MEC, né, e toda uma legislação pertinente disto aí, aí foi criado primeiramente este grupo de trabalho, e neste grupo de trabalho envolveu vários Pró-reitores, Pró-reitor de graduação, Pró-reitor de pesquisa, Pró-reitor de planejamento, algumas diretorias, então cada Pró-reitor, cada diretor de um setor, né, abordou o seu tema pertinente, né, então caso este assuntos temáticos aí, cada Pró-reitor cuidou de sua área, de graduação cuidou mais da área dela, Avaliação institucional, de ações afirmativas, nos contamos com a participação de várias pessoas, cada pessoa com seu tema.

Você não lembra se foram criadas formalmente estas comissões, ou se elas foram sendo estabelecidas com as afinidades das Pró-reitorias. (entrevistador)

Olha, a gente criou este grupo de trabalho, não me lembro de todos os participantes na época, mas, nos que eram administradores lá do Proplan,

umas quatro pessoas, que a gente pegou a parte de execução e organização de planejamento e de confecção de documentos e convocamos os outros Pró-reitores, né, mas não foram realmente criadas comissões temáticas, especifica não, realmente não, a gente coletava opiniões dos outros setores, dos outros temas, e inseriam as suas contribuições no PDI.

2 - Na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o quinquênio de 2016/2020 foram criadas comissões locais encarregadas pela realização de eventos para divulgação do processo de construção do PDI e o desenvolvimento de propostas a serem enviadas para as comissões específicas? No caso de positivo, quais comissões foram criadas? Qual era o papel dessas comissões?

Não, pelo que me lembre, não, somente convocamos, participaram mais diretamente os Pró-reitores, e acredito que eles dentro de cada Pró-reitoria deviam conversar com os seus assistentes lá, com os servidores, eu me lembro que realmente que a Pró-reitora de graduação na época ela falava que conversava com algumas pessoas do setor lá, algum assistentes deles, a própria secretaria dela, conversavam, eu acredito que eles articularam dentro de cada Pró-reitoria, mas não oficialmente assim, não foram criadas comissões locais ou específicas não, que eu me lembro, não. Que participava dos grupos de trabalhos eram só os Pró-reitores e já traziam estes assuntos conversado internamente dentro de cada Pró-reitoria lá.

3 – Foram realizadas capacitações para as comissões constituídas para a elaboração do PDI? Como foram realizadas estas capacitações?

Olha, para o grupo de trabalho em si, não foi realizado capacitação não, nós como administradores lá da Proplan, na época, é que assumimos esta responsabilidade de orientar a construção do PDI, a gente procurou se capacitar, através de consultas a outros PDI de outras universidades federais, ate particulares também, consultas a legislação, a gente, como administrador já tinha conhecimento de umas ferramentas de planejamento, de ferramentas de execução, que o PDI seria um planejamento estratégico, né, a nossa formação como administrador já insere este conhecimento do planejamento em si, então não tivemos capacitação, mas na parte específica do PDI, a gente procurou

fazer um Benchmarking com outros PDIs, a gente ligava também, houve contato telefônico com outras universidades, para ter esta base para ajudar na confecção deste documento, que é muito importante, e também pelo próprio Vanderli na época que nos orientava bastante, ele que trabalhava há bastante tempo nesta parte de avaliação institucional, relacionamento com o MEC, avaliação de cursos, criação de cursos, então ele tinha um conhecimento bastante amplo assim, do que era o PDI também, do que eram os requisitos, e a gente complementou, isto aí é organizando a confecção dos documentos, das planilhas, cuidávamos das agendas, dos encontros, das reuniões, sempre direcionando este trabalho, né, agora os próprios Pró-reitores de planejamento, de graduação, de pesquisa, apoio estudantil, que participou na época, eles não tinham este conhecimento exato do PDI não, também não foi realizado nenhum treinamento com eles também não.

4 – Como foram solicitadas ao setor responsável as informações que se referem à sustentabilidade financeira da UFJF para compor a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o quinquênio 2016/2020? Foi solicitado um conteúdo mínimo?

A gente na época, pela nossa própria proximidade com o setor de planejamento, na época era o Prof. Zanini, era Pró-reitor de planejamento e gestão na época, a Proplag, Pró-reitoria de planejamento e gestão, e tinha tipo o Pró-reitor adjunto dele, que na época era o Sr. Paulo Nepomuceno, foi uma época, assim, que eu acho que houve troca de Pró-reitores, mas foi mais com o Pró-reitor Zanini, na época, a gente entrou em contato com ele, reunimos algumas vezes com ele, e ele cuidou desta parte, da sustentabilidade financeira, ele era o Pró-reitor de planejamento, ele trabalhava com esta parte financeira e orçamentaria da UFJF, né, da LOA, então ele que nos passou estas informações, inclusive, ele até ajudou bastante, se dispôs a fazer isto na época, apesar dos compromissos dele, mas a importância do documento, a importância deste assunto também, então ele se dispôs a fazer isto, nos passou realmente estes dados para o nosso trabalho, lá da comissão, realmente estes dados foi com o Pró-reitor de planejamento da época, o Prof. Zanini.

Você lembra se foi solicitado um conteúdo mínimo destas informações ou

o ficou em cargo do Prof. Zanini em fornecer o ele achava que deveria dentro do contexto, ou a comissão solicitou um conteúdo mínimo? (entrevistador)

A gente não solicitou um conteúdo mínimo não, passamos para ele a demanda, né, o assunto, pesquisamos um pouco sobre o que deveria conter neste tema específico, e o que ele envio satisfiz as necessidades, ele que cuidava desta parte financeira e orçamentaria, e nos achamos muito bom e atendeu a nossa demanda na época.

5 – Como você avalia as informações que se referem à sustentabilidade financeira da UFJF recebidas do setor responsável pela elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o quinquênio 2016/2020?

Pelo que eu me lembro, eu ate antes de iniciar a entrevista, eu tentei abrir o documento do PDI no site da UFJF, para ver se lembrava de alguma coisa, mas não cheguei nesta parte ai, mas na época ele mandou alguns gráficos, planilhas, e a gente não entendia muito assim desta parte financeira e orçamentaria da UFJF, né, pelo que me lembro, ele falava das coisas realizadas, porque naquela época, foi quando, foi em 2015, as informações que passaram para a gente, nós consideramos satisfatória, sim, não foi tão detalhada, foi mais generalizada, eu me lembre sim, a gente não teve nenhum trabalho, nenhuma preocupação com isto não.

6 – Quais fatores geraram maiores dificuldade (são mais difíceis, complexos) na coordenação da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o quinquênio 2016/2020?

Às vezes reunir todos da comissão, que reunia em tempos e tempos, a gente criou na época uma ferramenta de execução do trabalho, aquele 5W2H, né, o que fazer, como fazer, porque fazer e isto a gente distribuiu os trabalhos entre os Pró-reitores, nos pegamos aquela estrutura que a própria lei do PDI lá do MEC da para a gente, ela da uma estrutura que o PDI deve conter isto, estes assuntos, nos pegamos e dividimos estes assuntos de acordo com os Pró-reitores, né, passamos o que fazer, como fazer, porque fazer, e nesta reuniões nos colocava para eles que eles tinham que complementar aqueles assuntos, e

às vezes ele demoravam muitos nos passar as respostas destes assuntos, às vezes nas reuniões alguns não podiam ir, é difícil os horários das reuniões, nos dias, porque cada um estava viajando para um lugar, às vezes não podiam participar, mandava um representante, então uma dificuldade foi esta, juntar todos, né, nas reuniões, para obter os resultados, também receber, às vezes demoravam um pouco a mandar a parte relativa a eles, e também segundo foi à parte de compilação disto tudo, mandaram vários documentos e compilar e agregar tudo num documento só, foi um pouco difícil na época, a gente teve bastante trabalho e contamos com ajuda de varias pessoas, a parte também que a gente na época fez consulta públicas, através do site, mandamos por e-mail para vários setores da UFJF pedindo sugestões e explicando o que estava acontecendo, muitas vezes vários não respondiam, não sei por que, a comissão estava instituída por portaria, né, mas acontece que a pessoa recebe o e-mail, sendo de um servidor da Proplan. Não respondiam, às vezes só respondiam quando o Pró-reitor mandava a solicitação, né, às vezes tinha este problema também, na demora de resposta no e-mail solicitando estas informações, às vezes nem respondiam, na época também tentamos fazer audiência pública em GV, acho que por duas vezes, foi aquele tempo conturbado também, que houve protesto dos alunos, uma audiência pública lá na Câmara Municipal, deu uma confusão danada, os alunos não deixou a audiência ser realizada, e por fim quando aconteceu aquele acidente com o rio, o Rio Doce ai, o desastre de Mariana, com falta de agua, tinha um compromisso marcado ai, e foi cancelado tudo. Isto também dificultou um pouco, estas coisas que aconteceram.

7 – Quais sugestões você daria para que haja uma melhor articulação entre o PDI e o RAAI no que se refere à sustentabilidade financeira da UFJF?

Eu me lembro na época, na parte do PDI, fala das revisões periódicas, no PDI, a cargo da Diretoria de Autoavaliação Institucional, né, ele ficou a cargo de fazer esta avaliação e o relacionamento com o PDI, agora especificamente sobre esta sustentabilidade financeira, realmente ela teria que contactar, no caso entrar em contato com o Pró-reitor de planejamento, né, e tem até uma Pró-reitoria adjunta, responsável pela parte de execução orçamentaria e

financeira, a Dona Jucilene, então eu acredito que devia convocar os dois, conversar com os dois, ter este bate papo, esta conversa, como esta hoje em dia, como vai ser, e depois com o próprio Reitor, né, ele que define em ultima instância, seria isto ai mesmo, uma grande conversa, talvez ter acesso a alguns relatórios financeiros, ate inclusive, todo final de agosto, a Proplan envia um projeto de lei orçamentaria para o MEC, para fazer parte do orçamento anual, talvez quem sabe a avaliação poderia ter acesso a este documento, para avaliar, né, analisar depois esta lei orçamentaria anual, inclusive nos estamos hoje em dia no escritório de processo, a gente trabalha com os mapeamentos da Proplan, estamos mapeando especificamente a Proplan, a gente esta mapeando a Coordenação de Execução e Suporte Financeiro, que cuida desta parte de finanças, ai existe este projeto, esta lei orçamentaria, o orçamento a ser gasto, o orçamento da UFJF para 2018 se não me engano, foi de quase hum bilhão de reais, acho que novecentos milhões de reais de orçamento, e quem cuida disto realmente é a Proplan, mas se este orçamento da para realizar as estratégias que foram colocadas no PDI, quem avalia é o Pró-reitor de planejamento, e o próprio Reitor, mas o dinheiro agora diminuiu muito, então eles devem ter prioridades, mas pelo que tenho visto o Reitor atual tem conseguido gerir com bastante eficiência este orçamento reduzido, né, tem as receitas próprias, que tem ajudado muito, receitas do Caed, tem ajudado bastante, então acredito neste ponto de sustentabilidade financeira é mais uma conversa com a Pró-reitoria que trata deste assunto.

8 – Você tem alguma crítica ou contribuição que queira acrescentar sobre o assunto?

O que eu queria falar é que 2020, esta quase chegando, né, é quando vence o PDI, talvez devia dar mais agilidade nesta avaliação do PDI agora, talvez criar uma comissão já, para avaliar o PDI, eu não sei se a avaliação institucional tem este trabalho já, para familiar a construção do próximo, aproveitar as coisas boas que aconteceram, as dificuldades, tentar planejar o próximo já, baseado no que foi conseguido nas dificuldades, apesar do cenário econômico, financeiro e politico agora esta meio ainda no ar, parece que as verbas vão ser menores, o arrocho vai maior ainda, mais eu acredito que tem começar este trabalho de avaliar o PDI agora, ver o que esta acontecendo, e o que deu certo

para ir planejando, incluir mais a comunidade universitária, pois quando nos fizemos a comunidade universitária em geral foi pouco mobilizada, acho que deveria ter uma mobilização maior de toda a comunidade da UFJF sobre este assunto, né, talvez que este próximo documento seja mais fácil conscientizar a participação de todo mundo da comunidade universitária.

APÊNDICE G – Transcrição entrevistado 3

Entrevista aplicada aos gestores envolvidos com a Comissão Própria de Avaliação - CPA da UFJF

Pesquisa sobre a articulação entre os relatórios de autoavaliação com o PDI no que se refere à dimensão sustentabilidade financeira da UFJF

Nome: Entrevistado 3

Cargo que ocupa: Presidente da Comissão Própria de Avaliação – CPA

Data: 21/11/2018

1 – Para a elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI são realizadas reuniões e/ou treinamentos com finalidade de divulgação ou capacitação dos setores envolvidos no processo de construção do referido relatório? Como são feitas?

Então, assim, me deixa explicar, a elaboração do relatório ela é feita pela comissão de avaliação própria, que faz a autoavaliação da instituição, então o que a gente precisa dos setores em termos de informação é só informação referente aquele aspecto do PDI que a gente está analisando para colocar no relatório, então assim o treinamento seria mais no sentido de orientar o responsável pelo setor sobre que informações ele precisaria fornecer para que agente elaborasse o relatório.

Então só e feito este contato com o servidor, os informando a ele o que ele precisa fornecer?(entrevistador)

È até o ano passado à gente estava fazendo assim, a gente enviava o formulário eletrônico já com a pergunta e com uma pequena orientação de que tipo de informação que a gente quer, mais ou menos como deveria ser formatado a informação do setor e ele tinha um prazo para ele responder para a gente a informação.

2 - Na elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017 foram criadas comissões setoriais ou temáticas? No caso de positivo, quais comissões foram

criadas? Qual era o papel delas?

Comissão você diz subdivisões na nossa comissão?

È as sua comissão. (entrevistador)

O que a gente fez foi o seguinte, nos dividimos partes dos setores do campus, das pessoas que tinham mais afinidade com aquele setor que faziam parte da comissão, cada pessoa que ficou responsável por estes setores ficou encarregada de tratar destes setores que foi dividido por cada pessoa lá da comissão. Então o que esta pessoa tinha que fazer, tinha que coletar as informações, organizar tudo e elaborar um resumo, um relatório sobre aquelas informações que foram coletadas.

3 - Na elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017 foram criadas comissões locais? No caso de positivo, quais comissões foram criadas? Qual era o papel delas?

Bom, sim, eu não sei se os funcionários dos setores se organizaram de alguma maneira para fazer esta junção, para fazer a coleta, mas eu sei que se eles precisassem, a gente se colocou a disposição para responder qualquer dúvida qualquer pergunta que precisaria para poder preencher as informações do formulário.

Então da comissão da CPA não houve nenhuma gerencia, nenhum fomento da criação, da organização no setor, ficou a cargo de cada setor organizar da melhor maneira que convinha, né. (entrevistador)

È, mas assim, isto foi mais coisa nossa mais por questão de logística, se nos da comissão fosse visitar todos os setores do campus que a gente vai requisitar dados à gente iria ficar doido, a gente não iria conseguir visitar todas as organizações de todos os setores que agente iria pedir informações.

4 – Como foi realizado o processo de requisição e recebimento das informações necessárias para a compilação dos dados que comporão os Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI?

A nossa avaliação, a avaliação da comissão depois que recebeu os dados?

Como foi feito o processo, como requisitaram aos setores e como é foi recebida estas informações para você poderem fazer a compilação

depois, como foi o processo. (entrevistador)

Você diz operacionalmente

Operacionalmente, é. (entrevistador)

Tá é nosso fizemos o formulário Google, formulário eletrônico, com as perguntas separado por setor, separadas por metas do PDI, aí, este questionário que a gente fez, elaborou um para cada setor, um diferente para cada setor com as perguntas já direcionada para as metas do setor que esta no PDI, foi enviado para o responsável de cada setor para responder estas pergunta para a gente, eu acho que era alguma pessoa responsável pela relações publicas do setor, que responderam para a gente, aí esta pessoa recebia por e-mail, e por memorando a gente lembrava as pessoas a respeito do formulário, né, o que esta sendo formulado, o que esta recebendo, depois a pessoa tinha um prazo para responder eletronicamente, ela responde eletronicamente e envia esta resposta, ela finalizava o preenchimento do formulário eletrônico, a gente tinha um aviso do Google que o preenchimento foi completo daquele setor, a gente podia coletar uma planilha com todas aquelas respostas que o funcionário preencheu lá no formulário.

5 - Como foram solicitadas, ao setor responsável, as informações que se referem à sustentabilidade financeira da UFJF para compor a elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017? Foi solicitado um conteúdo mínimo?

Sim, sim, eu só queria me esclarecer desta pergunta, pois ela ficou muito aberta, muita genérica, como se diz assim, como foi elaborada, baseada em que foi redigida?

Se foi solicitado um conteúdo mínimo, se foi previsto ou foi pré-selecionado, eu quero esta informação, é isto que eu estou querendo saber, como foi feita esta solicitação, ou se ela foi pedida genericamente. (entrevistador)

Há tá, é a gente fazia, assim, no formulário a gente tinha um campo assim: Faça um breve relato sobre a atuação do setor no ano tanto, tanto, se foi 2016, seria o ano que o formulário seria perguntado, depois deste campo que a pessoa teria que preencher um relato bem resumido do que o setor fez, a gente elaborava uma pergunta baseada na meta que o próprio tinha colocado no PDI

do campus, então a gente olhava o PDI, daquele ano vigente, na verdade são quatro anos, né, alias, são cinco anos o PDI, a gente olha para o PDI, olha para a meta que aquele setor colocou no PDI, e baseada na meta do próprio setor colocou a gente elaborava a pergunta, que o setor conseguisse responder, e a gente conseguisse aferir a respeito de como é que estava o andamento da meta que o próprio setor tinha proposto para o PDI, se estava sendo cumprida, com é que estava sendo, as dificuldades encontradas, e quantos por cento, por cento é quanto era de números, quanto ele acha que estava completo da meta que ele tinha proposto estabelecida.

6 - Quais as informações foram recebidas do setor responsável, para compor os Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017, no que se refere à sustentabilidade financeira da UFJF?

Nossa, de cabeça eu teria de olhar as respostas e, há, então, outra coisa também, se você entrar na pagina da CPA, tem lá um link dentro do site da CPA, onde você vai encontrar as respostas dos setores, dividido por setores, do formulário, então a gente colocou na integra a resposta que a gente tinha recebido do setor.

Esta realmente, eu entrei lá, mas não consegui localizar isto não, bom, isto é interessante, eu vou ar uma olha lá. (entrevistador)

Se eu me lembre, acho que neste ultimo relatório, sempre a gente manteve o formato no relatório de colocar assim, a pergunta que foi enviado para o setor e em baixo a resposta do setor, eu não sei se manteve este formato.

Mas tendo esta resposta lá, ajuda para entender como foi esta dinâmica, como os setores responderam, como foi à resposta, este link eu não tinha localizado não, é uma descoberta nova. (entrevistador)

Lá também tem o questionário que foi enviado com a pergunta, a gente colocou lá disponível também o formulário que a pessoa do setor respondeu, que pergunta que a pessoa olhou para poder preencher e colocar a resposta.

Esta lá por setor, ou esta dividido por dimensão, ou por eixo, o senhor lembra como esta isto lá? (entrevistador)

A gente separou por dimensão, e ai dentro da dimensão a gente dividiu de novo por setor, é, porque assim, tinha dimensão que cobria mais de um setor e

dimensão que tinha só um setor, então dentro das dimensões tivemos este trabalho de separar que parte do PDI era responsável pelo setor, outro problema também é que no PDI tem metas que são compartilhadas por mais de um setor, então a gente teria que enviar um único formulário com esta questão, a respeito desta meta para mais de um setor responder.

7 – Como você avalia as informações que se referem à sustentabilidade financeira da UFJF recebidas do setor responsável para a elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017?

Olha, até onde eu me lembro de tudo que a gente perguntou a parte responsável, eu acho no caso a Proplan, responsável pela sustentabilidade financeira, a Pró-reitoria de planejamento, que eu me lembre, acho que ele responderam todas as perguntas que nos fizemos só que aí, só não consigo de dizer como a nossa avaliação, porque eu não fiquei responsável por este setor no relatório, então não foi eu que olhei os dados e elaborei a parte do relatório referente à parte da sustentabilidade financeira, eu teria que olhar lá no relatório de autoavaliação.

8 - Quais os principais fatores desafiadores encontrados na coordenação da elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017?

Acho que a nossa maior dificuldade foi conseguir organizar, na verdade, reorganizar as metas que foram colocadas no PDI antes da reforma da nota técnica que a gente segue que é a nota técnica nº 65, que nos instrui como fazer a elaboração do relatório de autoavaliação institucional, como o PDI foi feito antes desta nota técnica, então muitas das coisas que estão lá, não estão sincronizadas com as dimensões que o MEC reatribuiu nesta nova nota técnica, então a gente teve que fazer uma adaptação, uma atualização, uma reorganização dos dados para casar, separar em termos de dimensão que o MEC tinha elaborado depois do PDI, então esta foi a nossa maior dificuldade.

9 – Quais sugestões você daria para que haja uma melhor articulação entre o PDI e o RAAI no que se refere à sustentabilidade financeira da

UFJF?

Tá olha, eu entrei na CPA em 2016, quando a gente entrou na CPA, a nossa gestão, o PDI já estava elaborado e já estava em vigência e a gente teve que trabalhar com o PDI do jeito que estava então à gente, a nossa gestão não participou da elaboração deste PDI, e ai, então eu não saberia responder se na elaboração do PDI, a CPA tem uma participação ativa em termos de trazer as informações do relatório para a elaboração do PDI, em 2020 vai ter um novo PDI, a gente vai ter que elaborar um novo para o próximo quinquênio, ai, talvez nesta hora seja interessante ter uma participação mais ativa da CPA para trazer todas estas informações que nós coletamos nos justamente para não direcionar especificamente a meta, mas pelo ao menos da um guia de como os setores deveriam colocar a meta para que fosse mais fácil na hora da gente elaborar o relatório e pergunta como é que esta este acompanhamento da meta do próprio setor.

10 – Você tem alguma critica ou contribuição ao tema da entrevista?

Não, eu acho bastante pertinente sim, é que eu acho que este deve ser o titulo da sua dissertação também, eu acho bem interessante assim, porque é um trem importante, é a maneira que o MEC olha e vê como esta o andamentos das atividades da uma instituição, então é a maneira que agente mostra para o MEC como é que todo esta correndo de acordo com que deveria como foi planejado, como a gente já mostrou para o MEC como nós estamos pensando nas próximas atividades da instituição, acho que é muito interessante você colocar isto na dissertação.

APÊNDICE H – Transcrição entrevistado 4

Entrevista aplicada aos gestores envolvidos com a Comissão Própria de Avaliação - CPA da UFJF

Pesquisa sobre a articulação entre os relatórios de autoavaliação com o PDI no que se refere à dimensão sustentabilidade financeira da UFJF

Nome: Entrevistado 4

Cargo que ocupa: Representante da administração universitária na CPA

Data: 20/11/2018

1 – Para a elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI são realizadas reuniões e/ou treinamentos com finalidade de divulgação ou capacitação dos setores envolvidos no processo de construção do referido relatório? Como são feitas?

Se são realizadas reuniões para treinamento e capacitação, bem, com relação às reuniões o que nós temos são as reuniões da CPA onde são passadas algumas instruções de como preencher os relatórios, o que vai ser coletado, como responder algumas questões de onde coletar os dados, mas tudo que a gente discute é feito nas reuniões da CPA,

Não tem nenhum extra, nenhum treinamento com os setores envolvidos. (entrevistador)

Não, não, na realidade que a gente tem é um conjunto de questionários que são enviados para os setores e os setores respondem em função daquilo que eles acreditam que é cumprido e que não é cumprido, quais são as metas, se algumas metas que foram colocadas foram atingidas, e aí a gente, no caso a CPA copia esses dados, mas a gente tenta fazer isso de uma maneira mais uniforme possível.

2 - Na elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017 foram criadas comissões setoriais ou temáticas? No caso de positivo, quais comissões foram criadas? Qual era o papel delas?

Sim, sim, é o que nos fizemos é nós temos no conjunto de conselheiros da CPA, a gente separou grupos de dois ou três e cada um deles ficou responsável por eixos ou dimensões daquilo que da proximidade do conselheiro com o eixo ou com a dimensão, né, por exemplo, né vou citar exemplo, nós temos lá dois engenheiros, né, e ai eles ficaram responsáveis por elaborar no relatório o eixo ou a dimensão referente à infraestrutura, por exemplo, ai eles teriam uma afinidade melhor e teriam como escrever algo mais consistente, mas claro que isto é aberto, para quem quiser, a gente acerta entre os conselheiros quem vai atuar em um determinado tema, é a gente tenta fazer isso de modo com que elas se sintam confortáveis e que consigam fazer uma análise consistente, há, daquele eixo ou daquela dimensão,

Agora sobre a dimensão sustentabilidade financeira você lembra se tinha alguma comissão setorial ou temática em relação a ela. (entrevistador)

Sustentabilidade financeira acho, eu não me lembro especialmente sobre este tema, não, acho que pode ter ficado diluído entre alguns conselheiros, porque o que há com o que nós fizemos lá, né, em alguns casos, né, algum grupo de conselheiros focou com mais de um eixo, então, e como na confecção, na elaboração do relatório a ideia era compilar as informações e depois fazer uma análise em cima disso, né, a gente não chegou se preocupar especificamente com alguns eixo específicos, não sei se ficou claro, mas a resposta ai seria não.

3 - Na elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017 foram criadas comissões locais? No caso de positivo, quais comissões foram criadas? Qual era o papel delas?

Hum, comissões locais? Locais em que sentido?

No sentido, por exemplo, no caso da sustentabilidade financeira, seria lá na, por exemplo, na Coesf, ou em algum outro setor que trabalharia com a execução orçamentaria, houve alguma comissão dentro deste local. (entrevistador)

Certo, entendi, entendi, não teve uma comissão estabelecida pela CPA, especificamente, o que foi feito, é, foi, um conjunto, um questionário que foi enviado para cada setor, né, e ai, dentro desse setor, este questionário era

respondido por uma equipe designada pelo responsável por aquele setor, no caso, não sei o caso da Coesf, mas estou chutando aqui o caso da infraestrutura, né, a gente encaminhou para a Proinfra, para o representante, e lá eles escolheram um conjunto de pessoas para responderem aquelas questões, né, eu estou falando da Proinfra, porque eu fiquei um pouco mais próximo então, eu não sei se isto responde em relação à comissão local, mas foi enviado para o representante, ai, como o representante tratou isso, a gente deixou isso livre, deixou aberto, porque a gente entende que quem é responsável pelo setor entende como é a dinâmica.

4 – Como foi realizado o processo de requisição e recebimento das informações necessárias para a compilação dos dados que comporão os Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI?

Certo, então é, bem, foi elaborado um conjunto de questões, né, que estas questões, se eu não me engano, elas foram baseadas nas questões já existentes, né, um banco de questões, né, e foram acrescentadas algumas outras questões com base, se eu não me engano, no nosso PDI, acho que essas questões, elas foram baseadas para tentar responder as questões, o que foi colocado no PDI, com relação às metas, desculpe, com relação às ações que foram implementadas, e com relações com as metas que foram associadas a estas ações, e se essas metas foram cumpridas, eu vou citar um caso aqui, que foi, por exemplo, um caso que eu analisei que foi o da biblioteca, fizeram lá varias, em relação a quantitativos de livros, quantitativos de pessoas, as metas que foram estabelecidas, teve uma meta que foi especificamente, por exempla, a questão da biblioteca digital, né, se ela foi implementada, quais foram às ações realizadas para a implementação da biblioteca digital, quais as dificuldades e as metas atingidas ou não, e ai este questionário foi elaborado via Google docs, né, via Google, o link foi enviado para o representante, o representante respondeu, e a diretoria no caso, desculpa, o presidente da CPA tinha acesso a todos esses relatórios e feito a distribuição entre os diferentes membros em função, como eu comentei, em relação aos eixos e aos temas para poder fazer essa compilação dos resultados e logo em seguida a analise, não sei se ficou claro?

Ficou, porque na verdade vocês trabalham só compilando mesmo, mas o

que eu quero saber como é que é a dinâmica, de como é que foi feita essa dinâmica, entendeu?(entrevistador)

Certo, certo, tem uma parte referente a análise, mas eu acho que a gente não chega a aprofundar muito, né, mas é para saber se a meta foi atingida, se foi cumprida o conteúdo mínimo, com base nisto que foi apresentado para a gente, né.

5 - Como foram solicitadas, ao setor responsável, as informações que se referem à sustentabilidade financeira da UFJF para compor a elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017? Foi solicitado um conteúdo mínimo?

È especialmente com relação à sustentabilidade financeira olha, eu não me lembro, acho que a gente não chegou a tratar isso, eu não me lembro de ter tratado este ponto especialmente da sustentabilidade financeira, né, é, não me lembro, realmente eu acho que não foi tratado especialmente sobre isso, né.

Eu acho que vai ficar comprometida as duas próximas perguntas. (entrevistador)

6 - Quais as informações foram recebidas do setor responsável, para compor os Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017, no que se refere à sustentabilidade financeira da UFJF?

È, exatamente, com relação à sustentabilidade financeira, é, realmente, eu não me lembro.

7 – Como você avalia as informações que se referem à sustentabilidade financeira da UFJF recebidas do setor responsável para a elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017?

È, como eu não lembro fica um pouco comprometida, porque se nas questões que foram elaboradas, se isso foi um ponto, se esta foi uma informação a ser coletada, eu não eu tenho certeza, porque como a ideia esta muito linkada com o PDI, então acho que é mais com as ações e metas, realmente eu não me lembro da parte de sustentabilidade ter sido tratada ou ter um destaque em

relação ao outros temas, eu, embora seja muito importante, mas eu acho que eu não me lembro disso ser tratado nas nossas reuniões.

8 - Quais os principais fatores desafiadores encontrados na coordenação da elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017?

Em fim, acho que a gente encontrou mais dificuldades do que qualquer outra coisa, né, eu acho que é a primeira delas, que acho que ficou claro, eu cheguei a contribuir muito com a análise dos dados, que a própria coletas de dados é uma grande dificuldade, né, porque como a gente envia para o setor, né, a CPA no caso não teria o controle de quem esta respondendo, pode se o chefe do setor pode ser um grupo de pessoas, pode ser um único funcionário, e, dependendo da complexidade do setor isso pode, essa informação pode vir com mais ou menos detalhes, outra coisa também que a gente percebeu foi a não obrigatoriedade de se responder algumas questões, né, por exemplo, algumas questões vieram como não se aplica ao setor e em fim a gente não sabe se realmente ela não se aplica, mas a gente acredita que o setor tem a capacidade de avaliar se uma determinada questão se aplica ou não. Em seguida também uma outra dificuldade é como a CPA ela é composta por, ela é bem heterogênea, né, a dificuldade de se fazer uma análise em cima das informações que chegam até a comissão, porque tem lá uma meta a ser cumprida, se o setor lista uma serie de ações que foram prevista, tem que avaliar se aquelas ações resultaram no cumprimento satisfatório, ou atingiram satisfatoriamente as metas que foram posta, isso foi uma dificuldade, será que aquelas ações resultaram ou atingiram satisfatoriamente as metas, isto ficou muito claro principalmente quando o setor lista as dificuldades que eles tiveram para realizar as ações e conseqüentemente cumprir as metas, por exemplo, em alguns casos, né, o setor, ele vai cumpri uma meta, só que para cumprir uma meta ele depende de um outro setor, então gera esta dificuldade, será que o setor, ele não cumpriu a meta por problemas no próprio setor ou por junção de problemas por interdependência de um setor com o outro, não sei se ficou claro ai. Ai tem estas series de dificuldades, eu acho que neste caso ai, né, criar um processo de avaliação que organize melhor a informação e que de uma confiabilidade melhor para a informação e que a informação possa ser checada

em vários níveis, eu acho que isso ajudaria bastante, né, mas a gente entende também que tem uma série de dificuldades aí, não só para operacionalizar e para as pessoas inserirem essas informações em tempo hábil.

9 – Quais sugestões você daria para que haja uma melhor articulação entre o PDI e o RAAI no que se refere à sustentabilidade financeira da UFJF?

Bem, eu trabalho aqui na UJFJ, tem um grupo que a gente estuda um pouco a parte de ciências de dados e eu acredito que o caminho é a informatização e a coleta de dados não somente pelo envio de questionários, mas, por exemplo, a coleta indireta dos dados, por exemplo, quando um aluno ou quando um professor ou um técnico administrativo se loga no SIGA ele deixa ali várias informações, claro que essas informações tem que ser tratadas com o devido cuidado, mais eu acho que estas informações podem ser tratadas de maneira indireta e tratadas adequadamente e serem disponibilizadas para a CPA ou para a comunidade em geral, por exemplo, se a gente tivesse informações de gasto de combustível, por exemplo, com os veículos a gente poderia ter a quantidade de quilômetros rodados e aí em fim com a relação à manutenção ou se a gente tivesse uma catraca no RU que conta a quantidade de alunos que foram atendidos e associar isso com a quantidade de refeições que foram oferecidas, que pode não ser uma informação talvez muito precisa, mas que dá um cenário de como, por exemplo, a universidade está dando suporte aos alunos e ela está gastando com os veículos, acho que é isso, criar mecanismos de coleta indireta dos dados e para depois eles serem processados, em fim, associados com o envio de questionários e a interação com os setores, eu acho que essa coleta indireta é um ponto que a gente pode avançar muito, né, e também automatizar todos estes processos.

10 – Você tem alguma crítica ou contribuição ao tema da entrevista?

Bem, achei muito interessante esse tema sustentabilidade financeira, porque eu acho que é um tema difícil, é um tema crítico, e porque que a gente vê aí as grandes dificuldades que as universidades vêm passando, né, e eu acho que pensar em termos de sustentabilidade, não somente pensar em gastar menos, mas também investir melhor, porque a gente tem o PDI, que é para onde a

gente quer avançar, e será que a gente está investindo para ter o melhor avanço possível, acho que o tema é essencial, é o seu tema de pesquisa de mestrado, então eu acho que o tema é importante, eu acho que a gente tem que pensar nisso, acho que todos os funcionários, os alunos, os técnicos tem que pensar nisso, eu acho que desde o micro, né, desde que você está usando uma folha de papel que você pode ao invés de usar quatro folhas de papel para limpar a sua mão, para secar a mão você pode usar duas, né, até como coisas bem mais amplas, como a construção de um novo prédio ou a manutenção de uma via, tem todo este espectro que é multi escala, deste aquele gasto bem pequenininho até os gastos bem grande.

APÊNDICE I – Transcrição entrevistado 5

Entrevista aplicada aos gestores envolvidos com o planejamento e orçamento da UFJF

Pesquisa sobre a articulação entre os relatórios de autoavaliação com o PDI no que se refere à dimensão sustentabilidade financeira da UFJF

Nome: Entrevistado 5

Cargo que ocupa: Pró-Reitora adjunta de planejamento, orçamento e finanças.

1 – Quais são os instrumentos de planejamento financeiros utilizados pela UFJF?

O instrumento principal que a UFJF utiliza é a proposta orçamentária imposta pelo Governo Federal, por meio do MEC, uma vez que não se pode ultrapassar os limites estabelecidos na Lei Orçamentária Anual (LOA).

Em julho de cada ano o MEC estabelece limites para cada um de seus órgãos, que por meio do Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento do Governo (SIOP), cabendo ao órgão, no caso, a UFJF distribuir esses limites por ações estabelecidas na LOA.

As LOA's podem ser obtidas no site: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento-1/orcamentos-anuais>. Inclusive já encontra-se disponível a proposta 2019. Importante, relatar que a LOA 2019 ainda está em tramitação no Congresso Nacional (CN).

A LOA é composta de recursos próprios e do tesouro nacional, além de emendas parlamentares para projetos específicos. A distribuição desses recursos se não por naturezas de despesas como: Pessoal, Benefícios, Outros Custeios e Capital.

Em atendimento ao disposto nos art. 8º e 9º da Lei de Responsabilidade Fiscal e da Lei de Diretrizes Orçamentárias LDO, o Governo Federal deverá estabelecer, em até 30 (trinta) dias após a publicação dos orçamentos, a programação financeira e o cronograma de execução mensal, das despesas não discricionárias. Devendo ao final de cada bimestre verificar se a realização da receita comportará o cumprimento das metas de resultado primário nominal

estabelecido no Anexo de Metas Fiscais, provendo, então o contingenciamento das despesas de acordo com o arrecadado.

Cabendo, também aos órgãos, no decorrer do exercício o acompanhamento da execução orçamentária, a fim de verificar se será necessários créditos adicionais, principalmente com as despesas com pessoal e benefícios. Em relação aos recursos próprios é importante que se acompanhe o comportamento da receita própria, considerando que o SIMEC bimestralmente, abre “janelas” para redimensionamento da receita. A Secretaria do Orçamento Federal (SOF) estabelece por meio de Portaria, prazos para alteração das receitas orçamentárias, que são realizadas por meio do SIMEC.

2 – Dos instrumentos de planejamento financeiros utilizados pela UFJF, quais são de médio e quais são de longo prazo?

A Lei Orçamentária Anual (LOA) é o instrumento utilizado para as programações de curto e médio prazo. Para longo prazo, utiliza-se o PPA – Plano Plurianual. Atualmente, a UFJF não possui nenhum programa registrado a longo prazo.

3 – Com qual periodicidade é realizado o acompanhamento da execução orçamentária da UFJF?

Conforme já relatado na questão 1, o acompanhamento da execução orçamentária-financeira se dá bimestralmente, no máximo.

4 – Quais instrumentos de gestão são utilizados na elaboração do planejamento financeiro da UFJF?

Conforme já relatado na questão 1, a UFJF utiliza-se de sistemas governamentais para elaboração do planejamento orçamentário-financeiro, como o SIOP, o SIMEC.

A UFJF não possui sistema próprio para elaboração do planejamento orçamentário-financeiro, se valendo de planilhas Excel.

5 – De que forma o Plano Plurianual é utilizado como na elaboração do planejamento da UFJF?

A UFJF não possui nenhum programa/ação que conste do plano plurianual

6– Como são realizadas as prestações de contas da execução orçamentária da UFJF? Quais relatórios são utilizados?

A UFJF anualmente efetua o Relatório de Gestão utilizando-se do e-contas, por meio do site <https://portal.tcu.gov.br/contas/e-contas/>, estabelecido pelo Tribunal de Contas.

7 – Como foram solicitadas as informações que se refere à sustentabilidade financeira da UFJF pelo grupo de trabalho responsável pela coordenação da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o quinquênio 2016/2020? Foi solicitado um conteúdo mínimo?

Como o PDI 2016-2019 foi elaborado pela administração anterior, não temos como responder tal questão.

8 – Quais as informações foram fornecidas para o grupo de trabalho responsável pela coordenação de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional PDI no que se refere à sustentabilidade financeira?

Como o PDI 2016-2019 foi elaborado pela administração anterior, não temos como responder tal questão.

9 – Quais informações foram fornecidas para a Comissão Própria de Avaliação – CPA, para compor os Relatórios de Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017, no que se refere à sustentabilidade financeira da UFJF?

As constantes basicamente do relatório <http://www.ufjf.br/cpa/files/2011/10/Relat%C3%B3rio-autoavalia%C3%A7%C3%A3o-institucional-Integral-2015-2017-C%C3%B3pia.pdf>

10 - Como foram solicitadas as informações que se referem à sustentabilidade financeira da UFJF, para compor os Relatórios de

Autoavaliação Institucional – RAAI, referentes aos exercícios de 2016 e 2017, pela Comissão Própria de Avaliação – CPA? Foi solicitado um conteúdo mínimo?

Não sei se a resposta seria exatamente esta, mas a solicitação veio por e-mail e ofício.

11– Quais fatores geram mais dificuldade (são mais difíceis, complexos) nas elaborações dos planejamentos e prestações de contas da UFJF? Por quê?

Como a UFJF não possui em um único sistema informações como: projetos atendidos, publicações científicas, número de evasões, etc., obter esses dados muito das vezes, torna-se um desafio.

Outro fator que nos desafia é que ainda não conseguimos construir no Sistema de Gestão Acadêmica – SIGA, sistema de execução orçamentário da UFJF, relatório gerenciais, de forma a obtermos dados da execução, tornando-se dificultoso e trabalhoso a elaboração de relatórios gerenciais, sendo necessário confecção de diversas planilhas Excel vinculadas.

12 – Quais sugestões você daria para que haja uma melhor articulação entre o PDI e o RAAI no que se refere à sustentabilidade financeira da UFJF?

Seria útil o lançamento no SIGA das metas estabelecidas no PDI, identificando em cada uma, a Pró-Reitoria, Diretoria responsável. Esses setores a cada bimestre teria a responsabilidade de informar em cada uma das metas as medidas tomadas, a importância da continuidade das mesmas, e, se houve desdobramento de novas metas.

13 – Você tem alguma crítica ou contribuição que queira acrescentar sobre o assunto?

Pode se somar ao tema “**A articulação entre os relatórios de autoavaliação e o PDI, no que se refere à dimensão Sustentabilidade Financeira**” o impacto na proposta orçamentária da Instituição.

OBS: Esse questionário foi respondido, em novembro/2018, pelo Pró-Reitor de Planejamento, Orçamento e Finanças – PROPLAN e pela Pró-Reitora Adjunta à PROPLAN.

ANEXO A – Formulário de coleta de dados

Eixo 4: Política de Gestão Dimensão 10:

Sustentabilidade financeira Quadro-Resumo da Autoavaliação

Os itens listados abaixo referem-se a indicadores relacionados ao Planejamento e Avaliação institucional, constantes do Instrumento de Avaliação Externa empregado pelo INEP para a Avaliação de Instituições de Ensino Superior.

Pede-se, para cada um dos itens apresentados, informar, com relação às ações executadas no ano de 2016:

- Aspectos positivos;
- Dificuldades encontradas;
- Ações/estratégias previstas para a melhoria dos procedimentos/processos em 2017.

A critério do setor, podem ser fornecidos indicadores, outras informações que não tenham sido contempladas na lista de itens de avaliação e links para o site institucional.

Quaisquer informações que se façam necessárias, com relação ao preenchimento deste formulário, podem ser solicitadas através dos contatos:

- Diretoria de Avaliação Institucional: secretaria.avaliacao@ufjf.edu.br
- Diretoria de Avaliação Institucional: Michele.farage@ufjf.edu.br – 2102 3470
- Presidente da CPA: alexandre.anzai@ufjf.edu.br

O prazo final para preenchimento deste formulário é 23/10/2017.

*obrigatório

1. Endereço de e-mail:*

4.1. Sustentabilidade financeira da instituição e políticas de captação e alocação de recursos.

2. Resultados positivos:*

3. Dificuldades encontradas:*

4. Ações/estratégias previstas para 2017:*

4.2. Políticas direcionadas à aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão.

5. Resultados positivos:*

6. Dificuldades encontradas:*

7. Ações/estratégias previstas para 2017:*

4.3. No PDI, há relação entre a proposta de desenvolvimento da IES e o orçamento previsto?

8. Resultados positivos:*

9. Dificuldades encontradas:*

10. Ações/estratégias previstas para 2017:*

4.4. Há compatibilidade entre cursos oferecidos e as verbas e os recursos disponíveis?

11. Resultados positivos:*

12. Dificuldades encontradas:*

13. Ações/estratégias previstas para 2017:*

4.5. As obrigações trabalhistas estão sendo cumpridas?

14. Resultados positivos:*

15. Dificuldades encontradas:*

16. Ações/estratégias previstas para 2017:*

4.6. Os salários dos docentes e dos técnicos-administrativos estão sendo pagos regularmente?

17. Resultados positivos:*

18. Dificuldades encontradas:*

19. Ações/estratégias previstas para 2017:*

4.7. Estão ocorrendo atrasos? Há quanto tempo os salários estão sendo pagos com atraso? As multas dos atrasos apresentados estão sendo corrigidos e pagas?

20. Resultados positivos:*

21. Dificuldades encontradas:*

22. Ações/estratégias para 2017:*

4.8. Foi necessário acordo com sindicato para que ocorressem estes pagamentos?

23. Resultados positivos:*

24. Dificuldades encontradas:*

25. Ações/estratégias previstas para 2017:*

4.9. Os equipamentos necessários para o desenvolvimento do Projeto Pedagógico Institucional são atualizados em número e em quantidade?

26. Resultados positivos:*

27. Dificuldades encontradas:*

28. Ações/estratégias previstas para 2017:*

4.10. Há uma política de espaço físico para atualização e adequação das instalações no atendimento das demandas da IES?

29. Resultados positivos:*

30. Dificuldades encontradas:*

31. Ações/estratégias previstas para 2017:*

4.11. Compõe o orçamento a destinação de verbas para capacitação de docentes e técnicos administrativos?

32. Resultados positivos:*

33. Dificuldades encontradas:*

34. Ações/estratégias previstas para 2017:*

4.12. Existe controle entre as despesas efetivas e aquelas referentes às despesas correntes, de capital e de investimentos?

35. Resultados positivos:*

36. Dificuldades encontradas:*

37. Ações/estratégias previstas para 2017:*

Informações adicionais

Este espaço destina-se a informações relevantes que porventura não tenham sido contempladas neste formulário.

38. Relatar quaisquer outras ações relevantes desenvolvidas pelo setor em 2016 que não tenham sido contempladas dentre os itens acima

Resumo da Autoavaliação

Redigir um texto autoavaliativo relativo ao ano de 2016 (mínimo 40 linhas), abordando, na medida do possível, os itens listados acima, fazendo referência ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015-2019, na perspectiva da relação planejamento-avaliação.

- Considerar os seguintes aspectos:

i) Breve apresentação do que foi executado em 2016 no planejamento do setor em relação aos itens de avaliação, considerando: atividades executadas e a relação com o PDI 2015-2019, as demandas da Universidade e do próprio setor;

ii) Análise crítico-reflexiva da execução do planejamento 2016 em relação aos itens da avaliação: previsto/realizado, pontos positivos, dificuldades encontradas e ações previstas para o próximo ano.

39. Relato autoavaliativo (mínimo 40 linhas)*
