

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOSÉ PAULO FAGUNDES**

**CARACTERÍSTICAS DA TOMADA DE DECISÃO ORÇAMENTÁRIA A  
PARTIR DAS PERSPECTIVAS DOS SERVIDORES DE UMA UNIVERSIDADE  
FEDERAL BRASILEIRA**

**Santana do Livramento, RS, Brasil**  
**2023**

**JOSÉ PAULO FAGUNDES**

**CARACTERÍSTICAS DA TOMADA DE DECISÃO ORÇAMENTÁRIA A PARTIR  
DAS PERSPECTIVAS DOS SERVIDORES DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL  
BRASILEIRA**

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Antônio Beuron Corrêa de Barros.

**Santana do Livramento, RS, Brasil  
2023**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais).

F156c Fagundes, José Paulo  
CARACTERÍSTICAS DA TOMADA DE DECISÃO ORÇAMENTÁRIA A PARTIR  
DAS PERSPECTIVAS DOS SERVIDORES DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL  
BRASILEIRA / José Paulo Fagundes.  
112 p.  
  
Dissertação (Mestrado)-- Universidade Federal do Pampa,  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO, 2023.  
"Orientação: Thiago Antônio Beuron Corrêa de Barros".  
  
1. Universidade Federal brasileira. 2. Gestão orçamentária.  
3. Tomada de decisão. 4. Processo orçamentário. 5. Análise de  
conteúdo. I. Título.

**JOSÉ PAULO FAGUNDES**

**CARACTERÍSTICAS DA TOMADA DE DECISÃO ORÇAMENTÁRIA A  
PARTIR DAS PERSPECTIVAS DOS SERVIDORES DE UMA UNIVERSIDADE  
FEDERAL BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Dissertação defendida e aprovada em: 07 de julho de 2023.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Thiago Antonio Beuron Corrêa de Barros

Orientador

UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão

UNIPAMPA

---



Assinado eletronicamente por **THIAGO ANTONIO BEURON CORREA DE BARROS, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 16/07/2023, às 13:05, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **Valéria Garlet, Usuário Externo**, em 18/07/2023, às 10:54, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **SEBASTIAO AILTON DA ROSA CERQUEIRA ADAO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 07/08/2023, às 17:43, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1176147** e o código CRC **80D1B253**.

---

Dedico esta dissertação a Universidade Federal do Pampa, motivo maior pelo qual realizei este estudo.

## **AGRADECIMENTO**

Após findar esta etapa, coloco nesse espaço os meus agradecimentos:

Agradeço aos professores do programa de pós graduação em administração –PPGA.

Agradeço, em especial, ao meu orientador por ter aceitado o desafio de seguir comigo nesse caminho.

Por fim, agradeço a Universidade Federal do Pampa que propiciou a realização deste mestrado, gratuito e de qualidade.

## RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi compreender as características do modelo de tomada de decisão orçamentária em uma Universidade Federal brasileira no período de 2017 a 2021, considerando as perspectivas dos servidores com potencial de decisão. Os objetivos específicos incluíam evidenciar o papel dos conselhos nas decisões de orçamento, explorar as perspectivas dos servidores sobre o processo de execução orçamentária e demonstrar como as ações de gestão e as decisões orçamentárias são negociadas. O método adotado foi uma abordagem mista, com coleta de dados quantitativos (questionário) utilizando o Software SPSS e qualitativos (análise de conteúdo) o Software RQDA. Na conclusão, uma análise das atas dos conselhos de campus, universitário e curador revelou uma falta de profundidade nas questões relacionadas ao orçamento da universidade. Isso indica uma falta de debate aprofundado e conexão entre os assuntos discutidos, comprometendo a autonomia das decisões tomadas. Além disso, a baixa contagem, frequência e coocorrência das categorias relacionadas ao uso do orçamento, deliberação, investimentos e prestação de contas mostram uma preocupação limitada por parte dos conselhos, que não cumpriram suas atribuições de planejamento, controle e fiscalização. No que diz respeito aos servidores, a análise revelou que eles têm conhecimento limitado sobre a distribuição de recursos e sua participação no processo de execução orçamentária. Em relação à negociação das ações de gestão e das decisões orçamentárias, uma análise sugere que ocorre em um modelo Burocrático-Político, no qual os agentes assumem o papel principal. No geral, as características da tomada de decisão em relação ao orçamento em uma Universidade Federal brasileira são diversas e variam de acordo com a relação e permissões concedidas pelo principal ao agente. Como resultado, o orçamento universitário acaba sendo composto por um número reduzido de dotações globais, com remanejamentos internos entre diferentes categorias de despesas. Essa flexibilidade acarreta variações na distribuição do poder decisório ao longo da estrutura universitária descentralizada.

**Palavras-chave:** Universidades Federais brasileiras, tomada de decisão, cortes orçamentários, gestão orçamentária, processo orçamentário, revisão de atas.



## ABSTRACT

The general objective of this study was to understand the characteristics of the budget decision-making model at a Brazilian Federal University in the period from 2017 to 2021, considering the perspectives of civil servants with decision potential. Specific objectives included highlighting the role of councils in budget decisions, exploring civil servants' perspectives on the budget execution process, and demonstrating how management actions and budget decisions are negotiated. The method adopted was a mixed approach, with quantitative data collection (questionnaire) using the SPSS Software and qualitative data (content analysis) using the RQDA Software. In conclusion, an analysis of the minutes of the campus, university, and trustee councils revealed a lack of depth on issues related to the university budget. This indicates a lack of in-depth debate and connection between the issues discussed, compromising the autonomy of the decisions taken. In addition, the low count, frequency and co-occurrence of the categories related to the use of the budget, deliberation, investments and accountability show a limited concern on the part of the councils, which did not fulfill their planning, control and inspection attributions. With regard to civil servants, the analysis revealed that they have limited knowledge about the distribution of resources and their participation in the budget execution process. Regarding the negotiation of management actions and budgetary decisions, an analysis suggests that it takes place in a Bureaucratic-Political model, in which agents assume the main role. Overall, the characteristics of decision-making in relation to the budget at a Brazilian Federal University are diverse and vary according to the relationship and permissions granted by the principal to the agent. As a result, the university budget ends up being composed of a small number of global allocations, with internal allocations between different categories of expenses. This flexibility entails variations in the distribution of decision-making power throughout the decentralized university structure.

**Keywords:** Brazilian Federal Universities, decision making, budget cuts, budget management, budget process, revision of minutes.

## FIGURAS

Figura 1.....	21
Figura 2.....	38

## QUADROS

Quadro 1.....	21
Quadro 2.....	26
Quadro 3.....	26
Quadro 4.....	36
Quadro 5.....	39
Quadro 6.....	41
Quadro 7.....	42
Quadro 8.....	44
Quadro 9.....	45
Quadro 10.....	48
Quadro 11.....	49
Quadro 12.....	60

## TABELAS

Tabela 1.....	50
Tabela 2.....	51
Tabela 3.....	51
Tabela 4.....	52
Tabela 5.....	52
Tabela 6.....	53
Tabela 7.....	54
Tabela 8.....	55
Tabela 9.....	56
Tabela 10.....	58
Tabela 11.....	59

## SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF/88	Constituição Federal do Brasil, 1988
CGU	Controladoria Geral da União
CONCUR	Conselho Curador
CONSUNI	Conselho Universitário
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEC	Ministério da Educação
OCC	Orçamento de Outros Custeio e Capital
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PLOA	Planejamento da LOA
PPGA	Programa de Pós Graduação em Administração
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RQDA	<i>R - Qualitative Data Analysis</i>
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SCOPUS	Base de resumos e citações da literatura revisada
SESU	Secretaria de Ensino Superior
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Science</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
WEB	<i>Web Of Science</i>

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>19</b>
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1</b>	<b>Instituições Orçamentárias.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2</b>	<b>Processo Orçamento Público.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3</b>	<b>Controle Gerencial e a Toma de Decisão.....</b>	<b>24</b>
<b>2.4</b>	<b>Problema da Agência.....</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de Pesquisa.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2</b>	<b>Método da Pesquisa.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3</b>	<b>Técnica de Coleta de Dados.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Grupo Respondente.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.2.1</b>	<b>Pesquisa Documental.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.2.2</b>	<b>Questionário.....</b>	<b>35</b>
<b>3.4</b>	<b>Técnica de Análise.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Confiabilidade e Técnica de Mensuração.....</b>	<b>38</b>
<b>3.5</b>	<b>Síntese do Método.....</b>	<b>40</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADO DA PESQUISA.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1</b>	<b>O Conteúdo das Atas dos Conselhos.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Análise do Conteúdo das Atas dos Conselhos de Campus.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Análise do Conteúdo das Atas do Conselho Universitário.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Análise do Conteúdo das Atas do Conselho Curador.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise Quantitativa das Perspectivas dos Servidores.....</b>	<b>51</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Perfil dos Respondentes.....</b>	<b>52</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Percepções Associadas à Participação dos Servidores.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Comunicação, Transparência, Participação e Decisão.....</b>	<b>57</b>

4.2.4	Rotina da Participação dos Conselhos.....	60
4.2.5	Correlações entre Variáveis dos Blocos de Questões.....	61
4.3	Discussão dos Resultados da Pesquisa.....	63
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
	REFERÊNCIAS.....	72
	ASPECTOS ÉTICOS.....	76
	APÊNDICE A.....	77
	APÊNDICE B.....	88
	APÊNDICE C.....	108
	APÊNDICE D.....	109
	APÊNDICE E.....	113
	APÊNDICE F.....	115

## 1. INTRODUÇÃO

O período 2017-2021 é rico em representações da disputa orçamentária entre os entes da administração pública federal. No caso específico das Universidades Federais brasileiras vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), os cortes no orçamento frequentaram a faixa dos 30% à 40% das despesas discricionárias. A redução geral do orçamento afeta diretamente os recursos de manobra das gestões, isto, por que as despesas obrigatórias não podem variar, então, transfere-se recursos da gestão local para cobrir as obrigações com pessoal e tributações; ou seja, despesas de obrigação. Isso significa que o poder orçamentário se reduziu e, portanto, onde regras de repartição não estão claras, a disputa interna, provavelmente, se assevera.

Em um recorte mais específico, as novas universidades federais que nos seus primeiros anos de fundação, entre os anos de 2003 e 2008, desfrutaram de elevados recursos do programa de apoio a Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)<sup>1</sup> é fértil campo para pesquisa, pois, compõe-se das duas fases: um período de fartura de recursos discricionários, sejam de custeio ou de investimentos, e outro de reduções (cortes) no orçamento. Ao longo dos anos de 2018 a 2021, por exemplo, os cortes demonstraram quão apertadas ficaram as margens de manobra para os gestores. As tomadas de decisões se tornaram mais e mais desequilibradas, pautadas pela lógica do “cobertor curto”.

A redução de gastos discricionários afeta a capacidade das universidades de manter suas atividades e é importante investigar esse impacto com mais profundidade. Os gastos discricionários são importantes, pois estão relacionados a ações e gastos obrigatórios.

Morales (2021) alerta que pouco se sabe sobre os aspectos do processo orçamentário das Universidades Federais e que a característica de autogestão possibilita o descolamento do poder decisório do orçamento da União para o da universidade, por meio da fragilização do princípio da especialização dos gastos e, por consequência, da vigilância. Desse modo, o orçamento universitário se transforma, na prática, em um conjunto de poucas dotações globais cujo remanejamento interno, entre categorias de natureza do gasto, é um procedimento recorrente. Essa flexibilidade dá margem a disfuncionalidades sob a repartição de poderes decisórios acerca do orçamento ao longo da estrutura universitária descentralizada.

A questão do desperdício de recursos com gastos, o qual é feito de maneira apressada no final do exercício financeiro, em entidades governamentais, é outra ação que se desdobra da tomada de decisão em situação de liberação fora de tempo. A tomada de decisão de final

---

<sup>1</sup> REUNI - Decreto Presidencial nº6.096 de Abril de 2007 - Integrente do Plano de Desenvolvimento Educacional (PDE).



de exercício é algo que preocupa os formuladores e executores das políticas públicas. No entanto, poucos estudos empíricos abordaram isso (AQUINO; AZEVEDO, 2017; KORAC *et al.*, 2019).

De acordo com Bitencourt (2015), existem práticas que violam o princípio da universalidade orçamentária que, por vezes, não são tão evidentes. Uma dessas violações diz respeito à generalização de “não-decisões”, ou seja, as despesas do orçamento são determinadas por regras ou normas alheias ao processo orçamentário, por exemplo, quando existem no orçamento alocações explicitamente abertas (*open-ended spending appropriations*). Neste último caso, a fixação do seu valor está contida em outras leis ou instrumentos decisórios que não o orçamento em si ou o planejamento estratégico da instituição.

Além da fixação por instrumentos automáticos de autorização de gastos, pode ocorrer a utilização de recursos fora do orçamento sem a consequente discussão sobre quais atividades deveriam cobrir. Fundos fora do orçamento (*off budget*) permitem que os formuladores de políticas contornem as restrições do processo orçamentário e protejam suas decisões contra os desafios de interesses distributivos conflitantes (SHAH, 2007).

No contexto do orçamento interno das universidades, a fixação de gastos se relaciona às decisões que não são levadas ao escrutínio. As universidades federais são responsáveis pelo seu Orçamento de Outros Custos de Capital (OCC), em que estes são desenhados pela própria instituição (autonomia), (CHAN, 1993).

Os estudos de Morales (2021) comprovaram que as dotações e despesas de final de ano apresentam disfuncionalidades e comprometem a eficiência dos gastos públicos nas Universidades Federais. Sobretudo, quando levadas em consideração as características do modelo de tomada de decisão. A Universidade Federal, assim como outras instituições já estudadas por Morales (2021), apresenta uma relação de despesas no orçamento original e gastos diferentes ao final do exercício. Muitas vezes diferentes do planejamento estratégico ou do seu Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Os decretos de liberação financeira ou de empenhos do Governo Federal são, segundo Korac *et al* (2019) quando realizados no quarto trimestre, a formalização de práticas de “não-decisão” que parecem ser mais casuísticas, mais ou menos uniforme. Portanto, uma habitualidade de liquidação no quarto trimestre do ano, ou seja, gastos habituais por um caráter de essencialidade e magnitude. Além disso, é possível supor que tais disfuncionalidades, na verdade, caracterizam-se por processos repetitivos.

Nesse contexto, surge a principal pergunta desta pesquisa: Quais as características da tomada de decisão na execução orçamentária em uma Universidade Federal brasileira a partir das perspectivas dos servidores?

## 1.1 Objetivos

Nessa subseção é apresentado o objetivo geral do estudo. Três objetivos específicos que contribuirão, de forma particular, para responder a questão principal dessa dissertação.

### 1.1.1 Objetivo Geral:

O objetivo geral deste estudo foi compreender as características da tomada de decisão orçamentária em uma Universidade Federal brasileira, no período de 2017/21 a partir das perspectivas dos servidores com potencial de decisão.

### 1.1.2 Objetivos Específicos:

- a-) Evidenciar o papel dos conselhos nas decisões de orçamento;
- b-) Explorar as perspectivas dos servidores sobre o processo de execução orçamentária;
- c-) Demonstrar como são negociadas as ações de gestão e as decisões orçamentárias;

## 1.2 Justificativa

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 82), “deve-se refletir o porquê da realização da pesquisa, procurando-se identificar as razões da preferência pelo tema escolhido e sua importância em relação a outros temas”. Desta forma, este estudo se justifica em virtude da escassez de trabalhos e publicações referentes a modelos de tomada de decisão em condições de disfunção orçamentária. Uma pesquisa rápida no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pode-se verificar, no Web Of

Science (WOS), Scopus e SciELO, que não há publicações em português sobre a “tomada de decisão sob disfunção orçamentária”.

A teoria que versa sobre administração pública, principalmente no recorte da gestão do orçamento público, tenta enquadrar as ações de gestão em um arcabouço de leis, normas e portarias entre outras diretrizes, entretanto, não se encontra produção ou debates quando as condições não atendem ao rigor do legislador. Então, quando se busca amparo na literatura, encontra-se apenas proibições e sanções a determinadas ações. Ações que a teoria e as normas censuram. A norma não permite a manobra nos gastos públicos, porém, permite o uso sem objetivos e metas pré-estabelecidas e sem resultados práticos para o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (MORALES, 2021).

Esta pesquisa busca por explicações de ações e tomada de decisões em períodos de disfunções orçamentárias que possam contribuir para estratégias futuras das Universidades Federais brasileiras, não apenas sustentadas em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) mas em situações de contingências.

Este estudo se justifica, por encontrar na prática relevantes ações de gestão, que apresentam alternativas ao corte, ao congelamento, ou ao contingenciamento do orçamento. Embora conflitantes com o PDI e com as diretrizes do gasto público como a Lei Orçamentária Anual (LOA), as ações criativas de gestão não descumprem o ordenamento da Lei e das normas. Como resultado o estudo deve apresentar as características da tomada de decisão em período de disfunção orçamentária e contribuir para que outras Universidades Federais possam executar seu plano orçamentário com práticas criativas. Sem dúvida o resultado da inovação na teoria e comunicação da melhor prática traz retorno social. Sobretudo, a comunidade acadêmica e ao entorno das Universidades: estudantes, servidores, empresários, terceirizados, entre outros *stakeholders*.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, tem-se a finalidade de sustentar teoricamente a pesquisa pelas revisões bibliográficas sobre instituições orçamentárias e seus processos, o controle gerencial e o problema da agência. Toda revisão para propiciar um debate sobre as características da tomada de decisão.

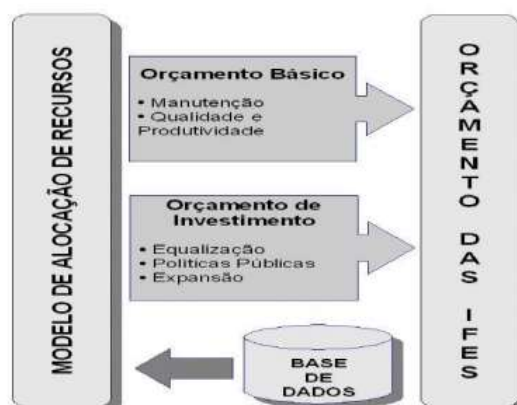
### 2.1. Instituições Orçamentárias

Segundo Bittencourt (2015) a coleção de regras e princípios formais e informais, definidas como Instituições Orçamentárias, governam o processo de elaboração e execução do orçamento dentro do Executivo e do Legislativo. A Administração Pública opera com regras e princípios formais que regem o processo orçamentário conhecidos como instituições orçamentárias (SHAH, 2007). Pode-se dizer que os valores e regras mais estáveis, tais como os princípios, constituem a primeira camada institucional. Por sua vez, uma segunda camada de instituições, mais maleável, é composta pelas regras fiscais – restrições substanciais nos gastos públicos, tributação, déficit e dívida; e pelas regras processuais orçamentárias – aspectos procedimentais do orçamento público, competências dos atores e procedimentos do ciclo orçamentário (preparação, execução e controle).

Os princípios e as regras orçamentários são os componentes centrais do gerenciamento financeiro das organizações do setor público. Em outras palavras, o orçamento anual é a ferramenta central das atividades de planejamento, coordenação, organização e controle das atividades, e, por conta desse leque de dimensões, com frequência, torna-se alvo de controvérsias (HENLEY *et al.*, 1992).

As universidades federais desfrutam de autonomia de gestão administrativa e financeira consignada no artigo 207 da Constituição Federal (CF). Os critérios e as propostas orçamentários dessas organizações foram regulados pelo Decreto n. 7.233 de 2010. Na elaboração dessas propostas anuais das universidades federais, o MEC observa uma matriz de distribuição para alocar os recursos destinados a outras despesas correntes e de capital (OCC), ou seja, para os gastos que não digam respeito ao pagamento de pessoal. Conforme a Figura 1, o modelo de alocação de recursos se divide em orçamento básico (custeio) e orçamento de investimentos.

Figura 1 - Modelo de Alocação de OCC de uma Universidade Federal brasileira



Fonte: MEC/SESU, 2021.

Essa matriz é elaborada a partir de parâmetros definidos por comissão paritária, integrada por membros indicados pelos reitores das universidades e pelo MEC. A base de dados que alimenta o MEC para formatação do orçamento anual das Universidade Federal brasileira, observa os indicadores pré-estabelecidos como alguns elencados no Quadro 1:

Quadro 1 - Indicadores para orçamento anual das Universidades Federais brasileiras

(Continua)

Classe	Indicadores
Alunos/ Matrículas	o número de matrículas e a quantidade de alunos ingressantes e concluintes na graduação e na pós-graduação em cada período;
	a oferta de cursos de graduação e pós-graduação em diferentes áreas do conhecimento;
	a relação entre o número de alunos e o número de docentes na graduação e na pós-graduação;
Produção	a produção institucionalizada de conhecimento científico, tecnológico, cultural e artístico, reconhecida nacional ou internacionalmente;
	o número de registro e comercialização de patentes
Avaliações	os resultados da avaliação pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)
Pesquisa/ Extensão	a existência de programas de mestrado e doutorado bem como de respectivos resultados da avaliação pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES);
	a existência de programas institucionalizados de extensão, com indicadores de monitoramento.

Fonte: MEC/SESU, 2021.

O papel dos indicadores é direcionar as atividades para o alcance dos objetivos estratégicos (FREZATTI *et al.*, 2010). Kaplan e Norton (2008) ressaltam a importância de dispor de indicadores para melhoria da comunicação do direcionamento desejado pela gestão. Nesse sentido, o orçamento se insere no processo das organizações através do planejamento para desenvolver objetivos, executar os planos, monitorar o desempenho, avaliar comparando o nível de desempenho e decidindo sobre ações corretivas, conseqüentemente, um ciclo comandado por resultados (ATIKINSON *et al.*, 1999).

Segundo os mesmos autores, o setor privado utiliza um contexto gerencial para que as suas unidades se insiram em um sistema de planejamento e controle. Nessas organizações, o orçamento é um importante instrumento de gestão financeira. Ele permite o planejamento e a alocação de recursos de maneira estratégica, a fim de atingir os objetivos da empresa. O processo de orçamento envolve a identificação das necessidades financeiras, a previsão de receitas e despesas e a definição de metas. A execução do orçamento é acompanhada de forma regular, permitindo ajustes e correções de rumos ao longo do exercício.

O orçamento público, entretanto, apresenta dinâmica diferente. A rigidez das Leis e das normativas tornam o processo orçamentário algo lento e com baixa eficiência. Alguns autores definem o processo orçamentário público como ações de ciclos longos e de hierarquias.

## **2.2 Processo Orçamentário Público**

Autores como Bittencourt (2015) e Shah (2017) materializam o processo orçamentário no setor público em uma série de regras e princípios, incluindo a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) e descrevem o seu ciclo ao longo de quatro fases formais: planejamento, aprovação, execução e controle. No caso do Governo Federal brasileiro, o Poder Executivo prepara a proposta e encaminha ao Legislativo. Tal proposta é apreciada e aprovada, podendo sofrer alterações, e, em geral, ocorre num período que antecede o exercício financeiro do orçamento. Na sequência, os órgãos públicos executam a arrecadação das receitas e o gasto de acordo com o orçamento ao longo do exercício financeiro. Durante e após essa etapa, verificam-se a regularidade e a fidelidade do seu cumprimento com a participação do Legislativo e de órgãos de controle, dedicados a auxiliá-lo nessa tarefa (BITTENCOURT, 2015). Entretanto, a prescrição, por meio de lei, de metas que façam sentido nas unidades administrativas, em um orçamento da dimensão do Governo

Federal, é inviável. Por isso, na medida em que a lei não prescreve metas e recursos financeiros para instâncias administrativas nas camadas hierárquicas inferiores, o processo orçamentário torna-se mais gerencial e menos impositivo.

Nesse sentido, o orçamento discricionário das OCC das universidades federais segue um caminho que está prescrito no seu regimento, delegando a iniciativa de sua formulação, discussão, aprovação e seu controle a várias instâncias hierárquicas. Assim sendo, a iniciativa do processo orçamentário, no todo ou em parte, pode ocorrer de cima para baixo ou, no sentido inverso, de baixo para cima (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Não há, no entanto, um manual que padronize o processo ou o ciclo orçamentário interno das universidades, talvez por seu próprio caráter de autogestão.

Assim, as universidades brasileiras, pela autonomia delegada, apresentam dificuldades na utilização dos controles a partir das tomadas de decisão. O controle gerencial integrado a tomada de decisão, nas universidades, assim como no serviço público de modo geral, não se utiliza da dinâmica das informações e sim de peças de planejamentos de períodos mais longos, pouco suscetíveis a controle de execução.

### **2.3 Controle Gerencial e a Tomada de Decisão**

Segundo a definição de Horngren, Sunden e Stratton (2004, p. 300) o “controle gerencial é uma integração lógica das técnicas para reunir e usar as informações a fim de tomar decisões de planejamento e controle [...] e avaliar o desempenho”. Aqui os autores destacam a importância do controle gerencial como um processo que envolve a utilização de várias técnicas e ferramentas para reunir informações relevantes. Essas informações serão utilizadas para tomar decisões estratégicas, que têm como objetivo orientar ações e garantir que os objetivos e metas da organização sejam alcançados.

Ainda que não existam definições únicas para os termos “controle” e “gerencial”, a literatura administrativa associa o controle gerencial à preocupação em relação a resultados que são obtidos por meio da ação humana (HOFSTEDDE, 1981). Esta, por sua vez, pressupõe a tomada de decisão dentro de um ciclo gerencial de planejamento, de execução e de controle de tais resultados.

Desse modo, não surpreende o planejamento ser a etapa do gerenciamento das Universidades Federais brasileiras que inicia o ciclo de gestão. Segundo Guerreiro (1989) e Henley *et al* (1992) algumas características acompanham o planejamento em sua gênese:

primeiro, a necessidade de decisão ou definição do problema; segundo, a formulação do objetivo e as alternativas de ação; e, por último, providenciar as informações relevantes referentes a essas alternativas a fim de que sejam avaliadas e classificadas conforme sua contribuição para com o objetivo (em termos financeiros, se possível).

Tais premissas evidenciam uma contratualização da ação administrativa em torno de objetivos claros, ou seja, de resultados. No entanto, o planejamento pode conduzir à tomada de decisões incompletas, da perspectiva de uma relação agente-principal, por conta de sua extensão e seu ponto de vista, ainda que se atendam, no todo ou em parte, essas premissas. Desse modo, o trabalho dos gestores pode não ser monitorado de maneira constante e detalhada porque não existem os meios para tanto. Além disso, esses gestores geralmente detêm mais informações e conhecimento técnico do que os seus supervisores (DeLEON, 2010). Essas observações indicam que os processos decisórios ocorrem sob diferentes formas de governança.

As técnicas convencionais de controle gerencial, empregadas no setor público com frequência, falham porque não levam em conta as características diferenciais nos distintos níveis da administração e nas diversas atividades desempenhadas nessas organizações (HENLEY *et al.*, 1992). As plataformas decisórias nesse setor podem se estruturar sob modelos colegiados, políticos e burocráticos; não se estruturarem, sendo consideradas anárquicas; ou, o que é mais factível, estruturarem-se em um arranjo que misture um pouco de cada uma dessas perspectivas (KELM *et al.*, 1992). Essa estrutura analítica teórica tem sido empregada em pesquisas que versam sobre a tomada de decisões e *accountability*, dividindo-se em quatro dimensões nas organizações em geral (DeLEON, 2010), particularmente, nas educacionais (ELLSTRÖN, 2007; FERNANDES, 2016), ou seja: a dimensão racional, a política, a de sistema social e a anárquica. Por trás desses rótulos, repousam suposições vinculadas à realidade das organizações por meio de descrições e de caracterizações que envolvem seu processo decisório, bem como, o planejamento e, dentro deste, o orçamento.

O modelo racional das organizações educacionais pressupõe que estas possam ser atreladas a um conjunto de objetivos ou de preferências. Essa concepção implica numa visão programática porque as organizações são vistas como instrumentos para o alcance de objetivos de um ator dominante ou de uma coalizão destes. A *accountability* relaciona-se a regras e a procedimentos (DeLEON, 2010), assim, a ação organizacional torna-se um resultado. Logo, nesse modelo, os papéis e as atribuições são claros, bem como, os seus objetivos.



Por sua vez, a interpretação do modelo de sistema social considera os processos organizacionais como respostas adaptativas espontâneas a problemas internos e externos, ao invés de ações intencionais previamente estipuladas (ELLSTRÖN, 2007). Os objetivos nesse modelo são claros, mas os meios para sua realização não (DeLEON, 2010). Tal arranjo enfatiza as propriedades emergentes e não planejadas o que caracterizam uma organização um tanto quanto informal (ELLSTRÖN, 2007). Em vista disso, o modelo de sistema social depende, concomitantemente, da integração e da independência entre seus elementos sistêmicos, em que a integração é assumida a partir do ponto de vista sócio psicológico e implica em regras, normas e em um sistema cultural de valores, crenças e ideologia denominado “cultura organizacional” (ELLSTRÖN, 2007). Desse modo, os atores podem ser responsabilizados por seus resultados ao mesmo tempo em que detêm autonomia sobre os meios necessários para perseguir-los. Para que isso ocorra, as decisões são obtidas por consenso através de estruturas colegiadas (DeLEON, 2010).

De acordo com Hofstede (1981), se os objetivos organizacionais são claros, uma série de técnicas de controle gerencial pode ser utilizada, como é o caso dos modelos organizacionais racional e de sistema social. Porém, é possível que os objetivos sejam claros, mas os produtos e serviços não sejam mensuráveis. Nesse caso, o controle torna-se discricionário e, sob tal sistema, essas técnicas já não podem ser interpretadas de maneira tão óbvia.

Dois outros aspectos são relevantes para a taxonomia de controle gerencial de Hofstede. Primeiro, no setor público, os efeitos da intervenção gerencial podem não se tornar conhecidos, em grande parte porque não há um mecanismo de preços explícito para validá-los. Em outras palavras, sem a venda do produto ou serviço, qual seria o mecanismo para saber se o consumidor está satisfeito? Segundo, nas atividades repetitivas, o efeito da sua curva de aprendizagem torna tais processos mais receptivos e maleáveis ao controle (HOFSTEDE, 1981).

A conclusão é que se a organização tem objetivos claros e produtos e serviços mensuráveis, mas não tem repetição nos seus processos, tampouco o efeito da intervenção gerencial é conhecido, a coordenação tende a ser mais arte do que ciência. Assim, o modelo gerencial torna-se intuitivo. Por sua vez, nas circunstâncias em que os objetivos são claros e os produtos e serviços mensuráveis, os processos são repetitivos, porém o efeito dessa intervenção é conhecido, dessa maneira, o comportamento gerencial tende a se orientar por tentativa e erro.

No entanto, se os objetivos organizacionais não são claros, o processo lógico de controle torna-se político e depende de estruturas de poder e processos de negociação por meio dos quais os valores conflitantes são confrontados na repartição de recursos escassos. Dessa forma, o modelo político de organizações educacionais (Quadro 2) decorre da diversidade de interesses e da falta de consistência de objetivos compartilhados entre os diferentes atores (ELLSTRÖN, 2007) e, como observa DeLeon (2010), as metas são ambíguas ou até mesmo contraditórias.

Quadro 2 - Uma tipologia dos quatro modelos organizacionais

		Objetivos e preferências organizacionais	
		Claros	Obscuros
Tecnologia e processos organizacionais	Claros	Modelo racional	Modelo político
	Ambíguos	Modelo de sistema social	Modelo anárquico

Fonte: Adaptado de Ellströn (2007, p. 456) e DeLeon,( 2010, p. 577).

Nesse modelo, as organizações são entendidas como um sistema de interação individual e de subgrupos que perseguem diferentes interesses, demandas e ideologias por meio do uso do poder e de outros recursos. Sendo assim, o grau de êxito de um grupo de atores é determinado pelo volume de poder e de recursos que ele é capaz de mobilizar em relação aos demais grupos competidores. A negociação e o acordo mútuo são as plataformas de resolução de problemas e de conflitos (ELLSTRÖN, 2007).

Ademais, esse modelo se coaduna com o processo orçamentário de cima para baixo, em que a alta administração define o orçamento das camadas inferiores da estrutura organizacional. Tal imposição de desempenhos, com pouco ou nenhum diálogo, é mais suscetível à frustração dos planos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Nesse ínterim, Hofstede (1981) sugere que o modelo político possa ser utilizado em níveis mais altos da administração enquanto que procedimentos de controle mais racionais ou mesmo mecânicos poderiam ser aplicados nos níveis inferiores dessa mesma organização (Quadro 3).

Quadro 3 – Processos e atividades conforme a taxonomia de Hofstede

A	Tipo de informação	Habitual	Especialista	Tentativa e erro	Intuitiva	Discricionária	Política
B	Nível de gestão						
C	Características das atividades						
1	Objetivos claros	✓	✓	✓	✓	✓	
2	Produtos/serviços mensuráveis	✓	✓	✓	✓		
3	Efeitos da intervenção	✓	✓				
4	Repetitiva	✓	✓	✓			

Fonte: Henley et al (1993, p. 46).

Por fim, o modelo anárquico ocorre quando as metas são conflitantes e os meios para alcançá-las incertos. Além disso, é descrito como “lata de lixo” porque os problemas e as soluções são mexidos e remexidos até que se encontrem em um processo decisório para que, então, a ação organizacional ocorra (DeLEON, 2010). As estruturas anárquicas se relacionam, por exemplo, em arranjos em rede.

Outro aspecto importante para a análise do processo decisório das universidades federais é que o *mix* estrutural (racional, sistema social, político ou anárquico) pode afetar de modo diferente suas divisões intercomunicantes, ou seja, aquelas responsáveis pelo suporte administrativo e pelos processos em que prevalece um arranjo hierárquico-burocrático (HARDY; FACHIN, 2000) e outro de responsabilidades acadêmicas, composto por profissionais ligados às atividades finais cuja caracterização do processo decisório demanda uma análise mais detalhada.

Com base nesses referenciais, o arranjo decisório da parcela discricionária do orçamento das universidades pode ser analisado a partir do nível hierárquico do objeto da análise (estratégico, tático ou operacional), da natureza finalística da área analisada (fim ou meio), do modelo decisório de Hofstede (político, social, hierárquico ou anárquico), da capacidade de mensurar os produtos ou serviços, do grau de diferenciação da atividade exercida, ou seja, repetição habitual dos serviços prestados ou a partir da percepção do efeito da intervenção gerencial.

Em relação aos níveis hierárquicos, a divisão teórica dos modelos organizacionais de tomada de decisão conduz à conclusão de que é difícil conceber que um plano estratégico

possa ocorrer de modo eficaz sem um mínimo de hierarquia ou sob cenários onde não estejam claros nem os processos, tampouco os objetivos organizacionais. Em outras palavras, a racionalidade burocrática do processo orçamentário tem origem política e/ou social por meio de orientações estratégicas, mas precisa ser detalhada conforme os recursos e as decisões de gastos são descentralizados e, principalmente, em que os serviços se tornam mais estáveis e menos diferenciados. Em vista disso, qualquer que seja o nome que se dá ao plano estratégico, ele precisa estar integrado ao orçamento financeiro e aos indicadores de metas físicas para ser eficaz (MORALES, 2021).

Chan (1993), ao conduzir um estudo sobre o planejamento das universidades nos Estados Unidos, aponta que a fase mais elementar diz respeito ao processo orçamentário anual e se concentra em questões táticas e funcionais. Na sequência, o planejamento plurianual envolve a alocação de recursos com base em previsões face ao incrementalismo e às respostas às metas de curto e médio prazo. Nessa etapa, as universidades se adaptavam às restrições impostas pelo ambiente externo. Nas duas fases mencionadas, o contexto do planejamento é interno à organização, e as estratégias são lineares e adaptativas, sendo racionalizadas em relação ao passado ou ao *status quo* da organização (CHAN, 1993). Já a terceira fase, que envolve o planejamento estratégico, é orientada de fora para dentro e, em geral, cobre um período entre três e cinco anos. Essa etapa exige que as universidades interpretem os impactos de forças externas demográficas, financeiras, políticas e tecnológicas sobre seu próprio futuro (CHAN, 1993).

No setor público, o planejamento de longo prazo em geral é falho porque, nem sempre, os gestores conseguem integrar os dados financeiros com tais planos (HENLEY *et al.*, 1992). A formulação de estratégias durante cada fase exige diferentes níveis e tipos de apoio à decisão (CHAN, 1993). Neste estudo, as fases do planejamento que envolvem o processo de tomada de decisões orçamentárias serão analisadas, pois tratam, justamente, das questões de alocação de recursos, o que supostamente presume definição de objetivos e metas.

No âmbito das universidades federais no Brasil, existe a obrigatoriedade de elaboração de um plano de desenvolvimento institucional (PDI), em geral, de médio ou longo prazo, mas ele não se caracteriza explicitamente como um instrumento orçamentário. De acordo com o Decreto n. 9.235 de 2017, o PDI deve, no mínimo, contemplar:

[...] a missão, os objetivos e as metas da instituição; o projeto pedagógico da instituição com as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão; o cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus

cursos; a organização didático pedagógica da instituição; a oferta de cursos e programas de pós-graduação *lato e stricto sensu*; o perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância; a organização administrativa da instituição e políticas de gestão; o projeto de acervo acadêmico em meio digital e; a infraestrutura física e instalações acadêmicas (BRASIL, 2017).

Desse modo, o processo decisório interno para outras despesas correntes e de capital (OCC) se regula pela construção de normas, indicadores, fórmulas internas, mediação e, até mesmo, da falta destes em cada universidade.

#### **2.4. O Problema da Agência**

O Governo Federal utiliza diferentes formas de descentralização de serviços públicos. No caso da União, existem despesas discricionárias condicionadas por convênios ou contratos com estados, municípios e o Distrito Federal, com um peso elevado nas áreas de saúde e educação. Trata-se de um tipo de relação principal-agente, entre o transferidor de recursos e o beneficiário do subsídio, ou, em outras palavras, de um mandato. Por meio desse mecanismo, transmitem-se as prioridades nacionais a entidades públicas subnacionais a fim de se obter consistência na execução de políticas em serviços essenciais, como a saúde, o ensino básico, dentre outros.

A teoria do principal-agente (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; STIGLITZ, 1987) se concentra no problema de relacionamento entre os principais (compradores), os contratos e os agentes (fornecedores). A delegação de poder adquirida pelos agentes políticos permite que estes obtenham benefícios a partir de seus cargos e discricionariedade na alocação de recursos em projetos que não necessariamente correspondem à preferência de eleitores ou de outros *stakeholders* da relação contratual (JENSEN; MECKLING, 1976). Como mecanismo de salvaguardas, os principais podem limitar as oportunidades dos agentes através de regras estritas e detalhadas que prescrevam o que pode e o que não pode ser feito sob circunstâncias específicas. No entanto, a incerteza e a complexidade do ambiente econômico e político tornam impossível a redação de contratos com tal extensão. Logo, o relacionamento principal-agente se assemelha a um contrato incompleto, possibilitando que os agentes detenham consideráveis poderes residuais. Quanto maiores esses poderes, maior será a tendência de divergência entre as preferências dos eleitores ou administradores e as políticas executadas (SHAH, 2007).

Além da pactuação federativa de serviços, a relação de agenciamento pode ser observada internamente dentro de um ente da federação. É o caso do ensino superior federal que é um serviço de utilidade pública. A administração reconhece a sua conveniência, mas não a sua essencialidade, e presta-o diretamente ou aquiesce que tais serviços sejam prestados por terceiros (MEIRELLES, 2015). Por não ser essencial, o ensino superior é descentralizado na administração indireta, seja nas autarquias ou fundações, tanto por universidades quanto por institutos. O agenciamento é caracterizado pelo poder que as autarquias têm de se auto administrar, isso as afasta das pessoas jurídicas que as criam em termos de responsabilidade.

Contudo, apesar da Constituição Federal ter outorgado autonomia às universidades, o termo deve ser interpretado com cautela, porque elas não têm capacidade de criação de um direito próprio, apenas de autoadministração nos conteúdos que lhes foram delegados pela pessoa pública política que lhes deu a vida (PIETRO, 2018). Essa relação entre uma autarquia e, no caso em tela, a União sugere a possibilidade de ocorrer o problema da agência, ou seja, de que essas organizações, as quais detêm a autoadministração, possam extrair vantagens diretas e indiretas na utilização dos recursos que lhes são transferidos em finalidades que não se enquadrem exatamente em objetivos coletivos, mas em interesses particulares dos agentes (BITTENCOURT, 2015).

Esses problemas de agência no setor público se desdobram entre os diferentes agentes e demais *stakeholders*, como alunos, servidores e sociedade. No caso deste estudo, a ênfase está no nível gerencial ou burocrático, em que os gestores são agentes, conduzidos nas suas funções executivas por um processo político, e em que os demais interessados figuram como os principais.

No exterior, existem esquemas de compensação discutidos pela teoria do agente-principal enquanto elementos de redução de riscos de expropriações no setor público, por exemplo, nas reformas desse setor em diversos países (OCDE, 2005).

Se não existem salvaguardas como regras delimitadoras para a ação dos agentes ou esquemas de compensação pelo desempenho, o risco de expropriação aumenta, a qual pode ocorrer, por exemplo, por meio de jogos orçamentários – disfuncionalidades já observadas no processo orçamentário do setor privado e que podem acontecer no setor público. Nesse tipo de jogo, as informações são manipuladas para a obtenção de vantagens quando os subordinados ou os administrados participam do processo. Uma primeira situação é quando um desses dois solicita recursos acima da real necessidade para a realização de suas metas. No sentido inverso, é possível que os subordinados ou os administrados distorçam informações,

reduzindo o volume de metas alcançadas para diminuir o nível de exigência advinda da hierarquia superior (ATIKINSON *et al.*, 1999).

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou uma abordagem mista, com coleta de dados quantitativos e qualitativos. Os métodos quantitativos e qualitativos são alternativos, em um mesmo desenho de pesquisa, que se complementam e não procedimentos de investigação excludente. Yin (2006) e Paranhos *et al* (2016) indicam que um dos principais desafios ao combinar os métodos é garantir a unidade do desenho de pesquisa, para que o trabalho não acabe se fragmentando em desenhos de pesquisa paralelos.

#### 3.1 – Tipo de pesquisa

Inicialmente a pesquisa tem uma abordagem qualitativa e um caráter exploratória. Segundo Goldenberg (1999), a pesquisa qualitativa busca explicar *o porquê das coisas*, sem se restringir pela lógica numérica, preocupando-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados. Para Minayo (2001, p.14) “a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, valores e atitudes” e não pode ser reduzida à operacionalização de variáveis.

Conforme Polit *et al*, (2004, p.201) “a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno”, então, entende-se tal abordagem como adequada através da entrevista e da análise de conteúdo pela pesquisa documental.

Depois, a pesquisa sofre influência quantitativa dos positivistas e, conforme Fonseca (2002, p.20) “a pesquisa quantitativa se centra na objetividade”. Recorrer à linguagem matemática enfatiza o raciocínio dedutivo e descreve o fenômeno e as relações entre variáveis. E, para atingir os objetivos descritivos, a aplicação de questionários estruturado torna-se indispensável “para caracterizar determinada população” (VERGARA, 2011, p.47) e possibilitar a familiarização vividas no cotidiano (POUPART *et al.*,2008).



### **3.2 – Método de pesquisa**

Então, para o desenvolvimento dessa pesquisa foi utilizado, como estratégia, o estudo de caso. Conforme Yin (2001), os estudos de casos são especialmente indicados como estratégia quando o foco do estudo se encontra em fenômenos contemporâneos e complexos inseridos em algum contexto da vida real e quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos estudados. Segundo o autor, o estudo de caso é um método que abrange o processo completo desde o planejamento, passando pelas abordagens específicas, pela coleta e pela análise de dados. Outro fator que condiciona a escolha é a possibilidade de buscar evidências quantitativas e qualitativas em diferentes fontes como documentos, registros em arquivo, entrevistas e observação direta e participante.

Na análise de dados, o estudo de caso, segundo Yin (2015), permite categorizar e dispor as evidências dentro dessas categorias, classificar diferentes eventos e organizar as informações ou utilizar alguma outra disposição temporal.

Cabe ressaltar que as pesquisas e estudos descritivos também podem ser denominados estudos de caso. Gil (1994) descreve o estudo de caso como sendo um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos que permite amplo e detalhado conhecimento.

### **3.3 – Técnica de Coleta de Dados**

Para realização desta pesquisa, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados, o questionário e a pesquisa documental. Os dados foram coletados através de um questionário estruturado o qual é composto de um conjunto de questões que foram necessários ao desenvolvimento do estudo (MARCONI, LAKATOS, 2018). Yin (2001) apresenta outra técnica de coleta de dados: a análise documental. A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, entretanto, Fonseca (2002) ensina que a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, etc.

### 3.3.1 – Grupo de Respondentes

Este estudo aplicou um questionário, como uma técnica quantitativa, aos servidores com potencial poder de decisão orçamentária. Segundo a base de dados do Portal da Transparência do Governo Federal<sup>2</sup> (CGU, 2021) o total de gestores de uma Universidade Federal brasileira, que estiveram em exercício de cargos entre o período de 2017 a 2021, era de 226 servidores.

O tamanho da amostra confiável que determina a equação (1) é de 136 indivíduos:

$$n = N * p * (1 - p) / [(N - 1) * (e / z)^2 + p * (1 - p)] \quad (1)$$

Onde:

- n: tamanho da amostra
- N: tamanho da população
- p: proporção esperada na população
- e: erro máximo aceitável
- z: valor crítico para o nível de confiança desejado

$$n = 226 * 0,5 * (1 - 0,5) / [(226 - 1) * (0,05 / 1,96)^2 + 0,5 * (1 - 0,5)] n = 135,59$$

\*Este estudo aplicou questionário com 139 respondentes.

### 3.3.2 – Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados

O plano de pesquisa consiste na organização das condições de busca e análise de evidências, de modo a se ter garantia, ao mesmo tempo, de sua pertinência em função dos objetivos da pesquisa e da austeridade dos meios. “[...] Que significa dizer que os planos

---

<sup>2</sup> PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (Brasil); CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO - CGU. Portal da Transparência do Governo Federal, servidores público: banco de dados. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/servidorespublicos/cargos>> Acesso em: 04 ago. 2010.

de pesquisa variam segundo os objetivos desta mesma pesquisa” (SELLITZ; WRIGTSMANN; COOK, 1997, p. 90).

### **3.3.2.1 – Pesquisa Documental**

Para Bardin (1977), a análise documental é composta por um conjunto de operações com objetivo de representar o conteúdo de um documento sob a forma diferente do original, a fim de facilitar a sua consulta e referência. Flick (2009, p. 235) corrobora relatando que “nas instituições, os documentos são destinados ao registro das rotinas institucionais e, ao mesmo tempo, ao registro da informação necessária para a legitimação da maneira como as coisas são feitas nessas rotinas”.

A pesquisa se concentrou nas atas de reuniões dos conselhos e campus, nas atas das comissões locais, documentos das coordenações administrativa e acadêmica, e em documentos do Governo Federal e seus órgãos de controle (TCU, CGU por exemplo) que guardaram qualquer relação com o tema desta pesquisa. Tais documentos compuseram a estratégia durante a atividade de campo, bem como da elaboração do questionário.

A principal atividade foi classificar e indexar de forma condensada as informações provenientes do debate sobre orçamento, questionamentos ou discordâncias sobre as decisões, solicitações de recursos, solicitações de explicações aos dirigentes, ou ainda, a participação dos sujeitos nas decisões.

### **3.3.2.2 - Questionários**

É um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que foram respondidas por escrito pelos respondentes sem a presença do pesquisador. O objetivo deste instrumento foi levantar a percepção dos respondentes acerca do processo orçamentário e demonstrar como são negociadas as ações de gestão e as decisões orçamentárias

Embora a linguagem utilizada no questionário deva ser simples, clara e direta é importante, segundo Barbie (2001), Fowler (2002), Creswell (2014) e Mertens (2015), que seja realizado um pré-teste antes da utilização definitiva. O pré-teste é uma etapa importante no processo de desenvolvimento de questionários para pesquisas. Eles visam

avaliar a compreensão e a clareza das perguntas, bem como identificar possíveis problemas antes da aplicação real.

Esta pesquisa seguiu algumas dicas de Creswell (2014) para realizar um pré-teste eficaz. Foram selecionados dois grupos pequenos e diversificados de participantes, de duas Universidades Federais Brasileiras, para responder um pré-teste; foi solicitado aos participantes realizar comentários sobre as perguntas e as instruções de comando com o objetivo de identificar perguntas confusas ou mal formuladas; e logo após foram feitos ajustes às perguntas com base nos comentários dos participantes antes da aplicação final do questionário (APÊNDICE D).

O objetivo deste questionário foi, primeiro, traçar um perfil descritivo dos respondentes e segundo levantar dados que demonstrassem a qualidade do seu entendimento e da sua participação no processo orçamentário; a forma de comunicação e a participação em decisões. O questionário foi, então, dividido em 4 blocos.

O bloco 1 foi composto por seis perguntas, sendo três perguntas A e três perguntas B para atingir o objetivo primeiro de traçar o perfil pessoal e funcional dos respondentes. O bloco 2 apresentou seis perguntas C que abordam questões relacionadas à equidade; o bloco 3, foi composto por quatro perguntas D, que trataram da comunicação e transparência, e três perguntas E, que abordaram a participação e tomada de decisão e, por fim, o bloco 4 apresentou três perguntas F que trataram da rotina e abordaram questões sobre ações e atividades dos respondentes.

O questionário foi enviado (aplicado) aos respondentes no período entre novembro de 2019 e março de 2021. O meio utilizado foi o *google docs* compartilhado com o *e-mail* institucional de todos os respondentes qualificados na pesquisa.

### **3.4 - TÉCNICA DE ANÁLISE**

Para analisar, compreender e interpretar um material qualitativo, faz-se necessário superar a tendência ingênua a acreditar que a interpretação dos dados será mostrada espontaneamente ao pesquisador; é preciso penetrar nos significados que os atores sociais compartilham na vivência de sua realidade. Dessa forma, a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa e, como tal, tem determinadas características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência. Segundo Bardin (1979, p. 42), “ela representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações” que visam a obter descrição do conteúdo das

mensagens. Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo inicia pela leitura das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos. Conforme Minayo (2007) existem várias modalidades de análise de conteúdo, no entanto, será definida aqui a análise temática, porque, além de ser a mais simples, é considerada apropriada para as investigações qualitativas. Para Minayo (2007, p. 316), “a análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado”.

De acordo com a mesma autora, operacionalmente, a análise temática ocorre em três fases: Pré-análise: organização do que vai ser analisado; exploração do material por meio de várias leituras; também é chamada de “leitura flutuante”. Exploração do material: é o momento em que se codifica o material; primeiro, faz-se um recorte do texto; após, escolhem-se regras de contagem; e, por último, classificam-se e agregam-se os dados, organizando-os em categorias teóricas ou empíricas. Tratamento dos resultados: nesta fase, trabalham-se os dados brutos, permitindo destaque para as informações obtidas, as quais serão interpretadas à luz do Quadro 4.

Quadro 4 – Fases da análise de conteúdo

<b>Polos Cronológicos</b>	<b>Descrição</b>
Pré-análise	Análise dos documentos, como: regimento interno, atas, resoluções e normativos do Tribunal de Contas da União; definição dos objetivos; formulação de hipóteses de acumulação de gastos; definição prévia das dimensões (categorias) de análise; paralelamente, realização da pré-análise dos dados disponibilizados do sítio da Controladoria Geral da União (CGU).
Exploração do Material	A partir da pré-análise, foi elaborada uma proposta de categorização para o levantamento das informações e da construção de um questionário.
Tratamento dos resultados obtidos e interpretação	Contagem, análise e interpretação dos itens que compõem cada uma das categorias/dimensões de análise; e utilização de técnicas estatísticas.

Fonte: Bardin (1977).

Na fase de organização e tratamento dos dados qualitativos (documental), foi utilizado o *R - Qualitative Data Analysis* (RQDA) que é um software para análise de dados qualitativos. Ele é baseado em R, uma linguagem de programação amplamente utilizada para análise de dados, armazenamento, gravação e análise de dados textuais, como transcrições de entrevistas, notas de observações, artigos e outros documentos. O RQDA permite atribuir,

buscas e filtragem de dados codificados, e apoiar o processo de pesquisa qualitativa, fornecendo uma forma eficiente de gerenciar e analisar grandes dados.

Segundo Chandra e Shang (2017), o RQDA é uma ferramenta útil para a análise de conteúdo. Ele permite que os investigadores codifiquem e categorizem trechos de documentos tornando possível identificar temas e padrões emergentes. Codificação e categorização são processos importantes na análise de dados qualitativos. A codificação consiste em identificar etiquetas ou categorias a trechos selecionados de textos, entrevistas ou documentos. A categorização é um processo mais amplo que envolve agrupar codificações semelhantes. Isso permite uma visão geral dos temas dominantes nos dados.

Por outro lado, a metodologia quantitativa é uma abordagem científica que se baseia em dados e estatísticas para entender fenômenos e tomar decisões. Ela se concentra em coletar, organizar, analisar e interpretar dados quantitativos para obter informações valiosas e *insights* precisos (HAIR *et al*, 2009). Esta pesquisa adotou, então, o *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS) versão 23®, que é um software estatístico amplamente utilizado para aplicar a metodologia quantitativa. Ele fornece uma ampla gama de ferramentas para ajudar os usuários a coletar, organizar, analisar e interpretar dados em números. Além disso, ele permite aos usuários realizar análises estatísticas avançadas, análises de correlações, comparações cruzadas e análise fatorial.

A análise de dinâmica (correlação e cruzada) é uma das análises básicas estatísticas disponíveis no SPSS. Ela permite aos usuários investigar a relação entre duas variáveis quantitativas e determinar se existe uma associação positiva, negativa ou nula entre elas. A análise de dinâmica permite aos usuários avaliar a força e a direção da relação entre as variáveis, bem como determinar se a relação é estatisticamente significativa.

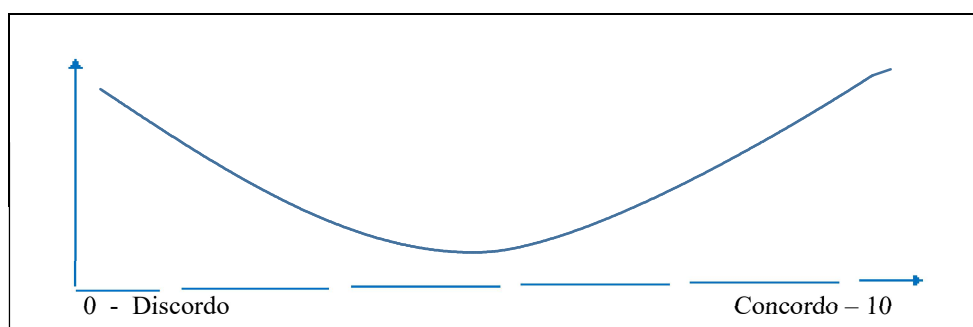
### **3.4.1 – Confiabilidade e Técnicas de Medição**

Um dos testes realizados após a tabulação de dados (do Bloco 1) é o de confiabilidade da escala, chamado de *Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ) que é uma medida estatística comum em pesquisas sociais para determinar se os itens da escala medem a mesma coisa e produziram resultados semelhantes. O cálculo do coeficiente  $\alpha$  deve ser o primeiro procedimento para verificar a qualidade da escala utilizada.

Segundo Hair *et al* (2009, p. 126), o limite inferior de aceitação do alfa é de 0,70; e que esse teste calcula a correlação entre as variáveis utilizadas no questionário. Assim, se os coeficientes de correlação entre os fatores forem baixos, as variáveis utilizadas no sistema de múltiplos itens para cada fator serão consideradas pobres.

O método *Likert*, que é amplamente utilizado em pesquisas de opinião e em estudos de ciências sociais para medir atitudes, opiniões e comportamento dos indivíduos, foi utilizado nos Blocos 2, 3 e 4. Esse método envolve o uso de uma escala de resposta com várias opções, de zero a 10 pontos, em que o participante da pesquisa escolhe o nível de discordância (zero) ou concordância (10) em relação a uma afirmação.

Figura 2 – Escala *Likert*



\*Grau de concordância (entre 0 e 10, sendo 10 a maior concordância).

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa, 2023.

O método *Likert* ofereceu uma maneira simples e fácil de refletir sobre as opiniões das pessoas em relação a um tópico específico, permitindo obter as informações mais representativas sobre a percepção do público. Ele também permitiu que o investigador realizasse análises estatísticas mais precisas e sofisticadas.

Além disso, o método *Likert* é uma técnica de pesquisa altamente padronizada, o que significa que as escalas podem ser facilmente detectadas entre estudos diferentes e, por isso, permite uma melhor comparação entre as respostas dos participantes. Isso pode ajudar a identificar tendências e mudanças nas opiniões ao longo do tempo.

O próximo passo foi escolher a melhor medida de tendência central (média, moda ou mediana) para medir a intensidade da concordância em uma escala de 0 a 10. A média é a medida mais comum para análise de dados em escala de 0 a 10, pois ela considera todos os valores e é sensível a variações nos dados. No entanto, uma média pode ser

influenciada por valores extremos (outliers) e pode não refletir a realidade quando a distribuição dos dados é assimétrica. A moda é a medida que representa o valor mais frequente na amostra. A moda pode ser útil para identificar o valor mais comum de concordância, mas pode não refletir a realidade quando há mais de um valor com frequências semelhantes ou quando a distribuição é irregular.

A mediana é a medida que representa o valor central na amostra, ou seja, metade dos valores é maior ou é menor que a mediana. A mediana é uma medida robusta que não é influenciada por valores extremos e é adequada para distribuições assimétricas dos dados, além do objetivo da análise para identificar os valores mais frequente e evitar distorções.

### 3.5 – Síntese do Método

Um conhecimento apenas se torna de caráter científico após ter passado pelo método científico. Conforme, Francis Bacon, René Descart, Karl Popper, Thomas Khun entre outros, ele deve ser um processo rigoroso de investigação que visa a obtenção de conhecimento e a resolução de problemas. Desse modo, esta pesquisa é composta por etapas que envolvem os seguintes passos: formulação de um problema, coleta de dados através de experimentos, análise e interpretação dos resultados, e conclusão sobre a validade da hipótese.

Este método é interativo, e as etapas podem ser repetidas várias vezes ao longo do processo de pesquisa, até que a hipótese seja devidamente validada ou refutada. O Quadro 5, demonstra a escolha do instrumento adequado para a coleta de dados para este tipo de investigação e para objetivo da pesquisa.

Quadro 5 - Síntese do Método

(Continua)

<b>Método</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Autores - Referências</b>	<b>Etapas</b>
Revisão Bibliográfica		Sampieri, Collado e Lúcio (2006).	Fase de formatação do referencial teórico.
Estudo de Caso		Gil (2007, p.44); Yin (2001 e 2015).	Estabelecer os cortes para estudo.



(conclusão)			
<b>Instrumento de Coleta de dados</b>			
Pesquisa Documental	1-Evidenciar o papel dos conselhos nas decisões de orçamento	Fonseca (2002, p.32); Bardin (1977 e 2009); Flick (2009).	Pesquisa nas ATA's dos conselhos de campus, reuniões de coordenação e conselho superior (CONSUNI).
Questionário	2-Explorar as perspectivas dos servidores sobre o processo de execução orçamentária	Flick (2009); Creswell (2014); Marconi e Lakatos (2018); Gil (1991).	Elaboração e aplicação de questionário a partir do conteúdo documental.
Discussão	3-Demonstrar como são negociadas as ações de gestão e as decisões orçamentárias		Relacionar as evidências encontradas com o referencial teórico.
Conclusão			Responder as questões de pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O método produziu os dados e as informações que foram processadas e analisadas conforme a estrutura do referencial teórico. As evidências encontradas serão apresentadas e discutidas na próxima seção: Resultados da Pesquisa. As análises desses resultados encaminham para responder o problema de pesquisa e cumprir os objetivos geral e específicos estabelecidos.

## 4- RESULTADOS DA PESQUISA

Essa seção apresenta os resultados da pesquisa. Divididos em uma parte qualitativa e outra quantitativa, os resultados se mostram em forma de dados que foram “tratados” por dois softwares: SPSS e RQDA; que suportaram as análises na sequência.

### 4.1- Análise de Conteúdo das Atas de Reuniões dos Conselhos

A análise de conteúdo é uma técnica que consiste em examinar e interpretar os dados coletados por meio de documentos, entrevistas, textos, entre outros. Nesta seção, trataremos da análise de conteúdo realizada em atas de reuniões ordinárias e extraordinárias do Conselho Universitário (CONSUNI), do Conselho Curador (CONCUR) e do Conselho de campus de uma Universidade Federal brasileira.

No caso do conselho de campus o objetivo foi identificar e descrever os padrões e as tendências presentes nas atas das reuniões dos conselhos de campus. A análise do conteúdo manteve o foco no tema “informações orçamentárias personalizadas”, levando em consideração a particularidade da relação descentralizada dos *campi* com a gestão central, aqui tratada como Reitoria.

Nesse caso, primeiramente, foi necessário criar categorias de análises com base nas informações que podem estar presentes nas atas, como "orçamento apresentado", "discussão sobre o uso orçamento", "deliberação sobre o orçamento", “compras de materiais”, “despesas do campus”, “distribuição”, “contingenciamento” entre outras. A categorização foi um processo extenso que envolveu agrupar codificações semelhantes em categorias mais amplas. Isso permitiu uma visão geral dos temas dominantes nos textos e ajudou a identificar relações entre diferentes codificações. Essas categorias foram criadas segundo as demandas naturais dos *campi* e conforme as competências dos conselhos (Quadro 6).

Quadro 6 – Categorização do Conselho de Campus

CATEGORIZAÇÃO	
<orçamento apresentado>	<comunicação>
<discussão sobre o uso orçamento>	<informação>
<deliberação sobre o orçamento>	<processo de compras>
<compras de materiais>	<compras reagentes>
<despesas do campus>	<gastos material>
<distribuição>	<recursos acadêmicos>
<contingenciamento>	<recursos ensino>

Fonte: produzido pelo autor, 2023

Em seguida, iniciou-se a análise das atas, identificando as informações relevantes e classificando-as em uma das categorias definidas. Por exemplo, em uma das atas encontrou-se a seguinte informação: - “o *prof. relator* apresentou a matriz de custeio para que fosse discutido em conjunto com os conselheiros. Um dos conselheiros salientou que existem divergências nos valores apresentados na planilha em relação ao curso da Engenharia Civil. Durante a apresentação da matriz de orçamentária, outro conselheiro solicitou a alteração no fator de peso atribuído ao Curso de Engenharia de Software, alterando assim os valores apresentados”. Essa informação pode ser classificada como discussão sobre o uso do orçamento e/ou deliberação sobre o orçamento.

O próximo passo foi a codificação dos dados. A codificação significou identificar e marcar trechos (palavras-chaves) selecionados do texto, com o objetivo de identificar temas, ideias e padrões presentes nos dados. Usando o RQDA, selecionou-se trechos dos documentos (atas) e lhes atribuiu uma ou mais codificações a cada trecho (Quadro 7):

Quadro 7 – Codificação Conselho de Campus

(Continua)

Palavra-chave	Código1	Código2
Orçamento	<Recursos>	<Verba>
Planejamento	<Organização>	<reunião>
Recursos	<verbas>	<recurso>
Dotação	<parte>	<ordem>
Despesas	<gastos>	<custos>
Custos	<Economicidade>	<custo>
Decisão	<ordem>	<tomada>
Distribuição	<repartir>	<separar>
Processo	<etapas>	<planejamento>
Elaboração	<elaboração>	<passos>
Aprovação	<aceite>	<aprovação>
Execução	<execução>	<executar>
Avaliação	<controle>	<avaliar>

(Conclusão)		
Cortes	< corte >	< redução >
Contingenciamento	< contingenciar >	< cortar >
Comunicação	< informar >	< participar >

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa, 2023.

Após, foi necessário criar *os nós* que são formas de organizar e agrupar as codificações em uma estrutura hierárquica. Eles permitiram criar categorias ou subcategorias para as codificações e, em seguida, relacionar as codificações a essas categorias.

Os *nós* foram úteis para agrupar as codificações de forma lógica. Isso ajudou a identificar tendências e padrões mais facilmente, pois os dados são apresentados de forma mais organizada. Além disso, os *nós* foram usados para filtrar as codificações, permitindo a concentração em um subconjunto específico.

Após a concentração, foi possível realizar a análise de dados no RQDA. Essa análise incluiu a contagem do número de ocorrências de cada categoria, a análise de frequência e a análise de coocorrência entre as categorias.

1. Contagem do número de ocorrências de cada categoria: nessa etapa, realiza-se a contagem de quantas vezes cada categoria aparece no conteúdo analisado. Por exemplo, se o conteúdo analisado é um conjunto de documentos e a categoria de "orçamento apresentado" é identificada, deve-se contar quantas vezes essa categoria aparece em todas as atas.
2. Análise de frequência: esse estágio consiste em transformar a contagem de ocorrências em uma medida de frequência, geralmente em porcentagem. Dessa forma, é possível ter uma ideia da proporção de cada categoria em relação ao conteúdo analisado. Por exemplo, se a categoria de "orçamento apresentado" apareceu em 3,59% dos documentos, pode-se afirmar que essa categoria está pouco presente nas atas.
3. Análise de coocorrência entre as categorias: essa etapa busca identificar quais categorias estão relacionadas entre si. Por exemplo, se ao analisar os documentos (atas), observou-se que a categoria de "orçamento apresentado" está frequentemente associada à categoria de "discussão sobre o uso orçamento", pode-se inferir que essas duas categorias estão relacionadas.

#### 4.1.1- Análise das atas dos conselhos de *campus*

Foram analisadas atas das reuniões dos conselhos de campus em 8 unidades (*campus*), totalizando 374 reuniões, sendo 338 reuniões ordinárias e 36 reuniões extraordinárias (APÊNDICE A). No total, foram 8.346 palavras que compuseram as atas dessas reuniões. O conselho de campus é o órgão máximo com competências normativas, deliberativas e consultivas, estabelecidas pelo Estatuto da Universidade e pelo Regimento Geral, para estabelecer as diretrizes para as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

O Quadro 8, apresenta a análise, que compreendeu a contagem (quantas vezes a palavra aparece no texto), a frequência (percentual em relação os textos) e coocorrência (a relação entre as cotegorias).

Quadro 8 – Relatório do Conselho de Campus

Codificação	Nós	Categorização	Contagem	Frequência	Coocorrência
<comunicação>	<recurso> <verba>	(1)<orçamento apresentado>	300	3,59%	(2)(3)
<reunião>	<planejamento> <avaliação>	(2)<discussão sobre o uso orçamento>	296	3,55%	(1)(3)
<distribuição>	<repartir> <dotações>	(3)<deliberação sobre o orçamento>	121	1,45%	(1)(2)
<despesas>	<custos>	(4)<compras de materiais>	384	4,60%	(5)(10)(11)(12 )
<despesas>	<gastos>	(5)<despesas do campus>	384	4,60%	(4)(10)(11)(12 ) (13)(14)
<repartir>	<dividir>	(6)<distribuição>	401	4,80%	(3)(2)
<cortes>	<redução>	(7)<contingencia- mento>	136	1,63%	(6)
<informar>	<participar>	(8)<comunicação>	312	3,74%	(2)(9)
<comunicar>	<participar>	(9)<informação>	312	3,74%	(2)(8)
<etapas>	<planejamento>	(10)<processo de compras>	326	3,91%	(3)(4)(5)
<gastos>	<ensino>	(11)<compras reagentes>	384	4,60%	(4)(5)
<compras>	<ensino>	(12)<gastos material>	326	3,91%	(4)(5)
<recursos>	<gastos>	(13)<recursos acadêmicos>	222	2,66%	(2)(3)(4)(5)
<compras>	<recursos>	(14)<recursos ensino>	326	3,91%	(2)(3)(4)(5)

Fonte: produzido pelo autor, 2023.

A partir da análise de conteúdo realizada nas atas dos conselhos de campus, observou-se que as contagens de ocorrência das categorias foram baixas, com um percentual abaixo de 5% na frequência. Isso significa que as discussões apresentadas nas reuniões não abordaram com muita profundidade os temas (categorias) relacionados ao orçamento da universidade. Destacam-se as categorias relacionadas, apenas, as compras e despesas com material de ensino, como reagentes e equipamentos.

Além disso, uma análise de coocorrência entre as categorias também apresentou poucas relações. Isso pode indicar que as discussões estavam fragmentadas e pouco conectadas, sem a construção de um discurso coeso e organizado. A partir disso, podemos inferir que as reuniões dos conselhos de campus, sobre orçamento foram pautadas, principalmente, pela apresentação, discussão da divisão local, sem um aprofundamento em outras questões que envolvem o assunto.

Também, pode-se afirmar que as discussões foram pouco interconectadas, sem comunicação adequada e falta de informações sobre “orçamento”, o que pode comprometer a autonomia das decisões tomadas. Esses resultados indicam a necessidade de uma maior atenção aos temas relacionados ao orçamento da universidade, para que possam ser discutidos de forma mais ampla e melhor comunicado a comunidade, permitindo uma tomada de decisão mais controlada e coerente.

#### **4.1.2- Análise das atas do Conselho Universitário**

O Conselho Universitário (CONSUNI) é o órgão máximo da administração superior de uma Universidade Federal com competências doutrinárias, normativas e deliberativas sobre a política geral entre elas as diretrizes de planejamento e execução do orçamento.

A análise do conteúdo do Conselho Universitário (CONSUNI) envolveu 120 atas (APÊNDICE B), 90 de reuniões ordinárias, 30 de reuniões extraordinárias e 11.991 palavras. Embora tenha seguido as mesmas etapas de categorização, codificação, criação de *nós*, análises de contagem, frequência e coocorrências, as buscas foram por outras categorias (Quadro 9). O CONSUNI tem finalidade diferente dos conselhos de campus e por isso, merece observação mais atenta as questões de decisão, elaboração, discussão e, mais especificamente, debates sobre assuntos orçamentários.

Quadro 9 – Relatório do Conselho Universitário

(Continua)

<b>Codificação</b>	<b>Nós</b>	<b>Categorização</b>	<b>Contagem</b>	<b>Frequência</b>	<b>Coocorrência</b>
<comunicação>	<recurso> <LOA>	(1)<orçamento apresentado>	1.322	11%	(2)(3)
<reunião> <devolução> <remanejamento>	<planejamento> <avaliação>	(2)<discussão sobre o uso orçamento>	156	1%	(1)(3)
<distribuição>	<decisão> <dotações>	(3)<deliberação sobre o orçamento>	23	0%	(3)(4)
<despesas>	<decisão> <escolha>	(4)<debates sobre aplicação>	243	2%	(2)
<local>	<recursos> <distribuição>	(5)<investimentos > <obras>	549	5%	(3)(6)(7)
<repartir>	<divisão> <aplicação>	(6)<distribuição>	64	1%	-
<cortes>	<redução>	(7)<contingencia- mento>	632	5%	(3)(5)(8)(9)
<informar>	<participar> <apresentar>	(8)<comunicação>	854	7%	(2)(7)(9)
<comunicar>	<participar> <notícias>	(9)<informação>	1.356	11%	(7)(8)
<PDI> <plano>	<PLAO> <PDI>	(10)<planejamento >	487	4%	(1)(5)(11)
<orientação>	<metas> <objetivos>	(11)<PDI>	497	4%	(6)(10)
<permanência>	<assistência> <bolsas> <casa estudante	(12)<demandas alunos>	654	5%	(6)(7)(10)(13) (14)(15)
<recursos>	<verbas> <alimentação>	(13)<assistência estudantil>	1.678	14%	(11)(12)(14)
<RU>	<alimentação> <manutenção>	(14)<PNAES>	1.987	17%	(11)(12)(13)
<Material>	<compras> <recursos>	(15)<d demanda ensino>	532	4%	(5)(6)
<bolsas>	<verbas> <ajuda custo>	(16)<d demanda pesquisa>	576	5%	(5)(6)
<recursos>	<verbas>	(17)<d demanda extensão>	492	4%	(5)(6)
<recursos>	<investimentos> <eventos>	(18)<d demanda inovação>	47	0%	(4)(5)(6)(10)
<avaliação>	<contas> <controle> <julgamentos> <remaneja mentos>	(19)<prestação de contas>	384	3%	(3)(5)(6)(7) (10)(11)(14)

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa, 2023.

Ao analisar as atas de reuniões do conselho universitário, foi observado que as categorias contingenciamento, orçamento apresentado, comunicação e informação, apresentaram alta contagem, alta frequência e baixa coocorrência. Isso indica que esses temas foram prioritários ou centrais nas reuniões do conselho.

A categoria contingenciamento está relacionada a medidas de contenção de despesas ou cortes no orçamento, mas a alta contagem e baixa coocorrência sugere que esse tema não foi amplamente debatido. A categoria comunicação, por sua vez, está relacionada a questões de transparência e prestação de contas, mas novamente não houve um debate extenso sobre o assunto. A categoria informação está relacionada a dados sobre a universidade, mas a alta frequência indica que a disponibilidade desses dados não foi um problema ou não foi objeto de preocupação do conselho. Já a categoria de orçamento apresentado está relacionada à apresentação do orçamento anual da universidade, e a baixa coocorrência com outras categorias sugere que essa apresentação foi meramente informativa e não gerou discussões ou reflexões mais aprofundadas.

A categoria planejamento está relacionada à elaboração de planos estratégicos para a universidade, mas a baixa contagem e coocorrência sugere que o conselho pode não ter dado muita atenção a esse tema. Finalmente, a categoria PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) que é o documento que regulamenta as diretrizes da universidade, apresentou baixas contagem, frequência e coocorrência, o que sugere que esse tema não foi objeto de preocupação ou debates pelos conselheiros do CONSUNI.

Quando se analisa as categorias relacionadas a discussão sobre o uso do orçamento, deliberação sobre o orçamento, debates sobre aplicação, investimentos, obras, distribuição, demanda ensino, demanda pesquisa, demanda extensão, demanda inovação e prestação de contas podemos verificar a baixa contagem, a baixa frequência e a baixa coocorrência. Isso indica que esses temas não foram recorrentes nas reuniões do conselho, ou que foram abordados de forma muito pontual, não sendo objeto de debate e discussão aprofundados pelos conselheiros. Pode-se inferir, por isso, que as reuniões não estiveram centradas nas discussões orçamentárias e nos investimentos a serem realizadas.

Por fim, ao analisar as categorias demandas dos alunos, assistência estudantil e PNAES (Programa Nacional de Assistência Estudantil) estas apresentaram baixa contagem, mas alta frequência e alta coocorrência. Isso indica que esses temas foram mencionados nas reuniões do conselho, apesar de não terem sido discutidas com a mesma frequência. A categoria demandas dos alunos têm alta frequência o que sugere que a universidade procura abordá-las em suas reuniões.



Já a categoria assistência estudantil está relacionada a medidas e programas que visam auxiliar os estudantes em sua formação acadêmica, garantindo a igualdade de oportunidades. A alta coocorrência dessa categoria indica que ela está intimamente ligada à demanda dos alunos e ao PNAES. Ainda, a categoria PNAES apresenta alta coocorrência o que sugere interação com as outras políticas de assistência aos alunos.

Em conjunto, essas categorias indicam que a universidade pode estar atenta às demandas e necessidades dos alunos e estar buscando maneiras de auxiliá-los em sua formação acadêmica. Porém, a baixa contagem pode indicar que o tema é provocado pelos mesmos conselheiros em várias reuniões, provavelmente, representando a participação discente no conselho.

#### 4.1.3- Análise das atas do Conselho Curador

A análise das atas das reuniões do conselho curador (APÊNDICE C), entre os anos de 2016 à 2019, órgão superior de controle e fiscalização da gestão econômico-financeira de uma Universidade Federal brasileira, revelou uma preocupação limitada em relação ao orçamento. Conforme representado no Quadro 10, apenas 3 das 13 reuniões ordinárias analisadas abordam as questões orçamentárias, sobretudo a execução, o que representa apenas 23% das reuniões. Além disso, não foram produzidos quaisquer documentos além das atas sobre as aplicações orçamentárias, nem houve avaliação ou qualquer forma de controle.

Quadro 10 – Reuniões Ordinárias CONCUR

Reunião Ordinária	Ano	Orçamento (Concluído)
Ata Nº 33 da 26ª RO	2016	Não
Ata Nº 34 da 9ª RE	2016	Não
Ata Nº 35 da 27ª RO	2016	Não
Ata Nº 36 da 28ª RO	2016	Não
Ata Nº 37 da 29ª RO	2016	Não
Ata Nº 38 da 30ª RO	2017	Não
Ata Nº 39 da 31ª RO	2017	Não
Ata Nº 40 da 32ª RO	2017	Não
Ata Nº 41 da 33ª RO	2018	Não
(Conclusão)		

Ata Nº 42 da 34ª RO	2018	Sim
Ata Nº 43 da 35ª RO	2018	Sim
Ata Nº 44 da 36ª RO	2019	Sim
Ata Nº 45 da 36ª RO	2019	Não

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa, 2023

Observando-se as atribuições de um conselho curador, pode-se verificar, segundo o conteúdo das atas das reuniões (3.242 palavras), que a categoria “deliberação sobre o orçamento” apresenta baixa contagem, baixa frequência e baixa coocorrência. O que afronta o entendimento do conselho universitário que pertence ao CONCUR a responsabilidade de emitir parecer sobre o planejamento orçamentário (PLOA) antes da apreciação dos conselheiros do CONSUNI. Pode-se, ainda, afirmar que não foram encontrados documentos enviados ao CONSUNI com parecer ou análise da PLOA.

Duas outras categorias chamam a atenção: “Investimentos e obras” e “contingenciamentos”, que, embora, apresentem baixa contagem e baixa frequência são superiores as outras categorias aplicadas ao CONCUR. Isso sugere que foram assuntos mais tratados nas reuniões, entretanto, a baixa coocorrência indica que foram de forma isolada e correlacionadas entre si, parecendo tratar-se de atos apenas informativos.

Outras categorias como, “distribuição”, “assistência estudantil” e “PNAES” apresentam baixas frequências, contagens e coocorrências. Fica claro que não foram assuntos tratados pelos conselheiros. A categoria “distribuição” que deveria ter coocorrências altas com todas as outras, mostrou-se baixa afrontando a atribuição do conselho de analisar o planejamento orçamentário.

Contudo, o que chamou a atenção foram as categorias “prestação de contas” e “avaliação”. É responsabilidade do CONCUR fiscalizar a execução orçamentária, pronunciar-se sobre a prestação de contas e emitir relatório ao final do exercício ao CONSUNI. Logo, a análise destas categorias, com baixa contagem, baixa frequência e baixa coocorrência, demonstra que o conselho não cumpre com as suas atribuições. Suas coocorrências com as categorias “investimentos e obras” e “contingenciamento” sugere, como de *praxe*, atos apenas informativos. Esta afirmação contundente, tem lastro na revisão das atas e comparações com a execuções do orçamento do mesmo período.

Quadro 11 – Relatório Conselho Curador

<b>Codificação</b>	<b>Nós</b>	<b>Categorização</b>	<b>Contagem</b>	<b>Frequência</b>	<b>Coocorrência</b>
<distribuição> <planejamento>	<decisão> <dotações>	(1)<deliberação sobre o orçamento>	354	10,92%	(2)(4)
<aplicação>	<recursos> <distribuição>	(2)<investimentos> <obras>	924	28,50%	(4)
<repartir>	<divisão> <aplicação>	(3)<distribuição>	148	4,57%	(2)
<cortes>	<redução>	(4)<contingencia- mento>	639	19,71%	(2)
<recursos>	<verbas> <alimentação>	(5)<assistência estudantil>	201	6,20%	(6)
<RU>	<alimentação> <manutenção>	(6)<PNAES>	129	3,98%	(5)
<avaliação> <controle> <julgamento>	<contas> <devolução> <julgamentos> <remanejamentos>	(7)<prestação de contas> <avaliação>	222	6,85%	(2)(4)

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa, 2023.

No ano de 2017, por exemplo, foram feitos 35 remanejamentos de recursos entre ações, 6 devoluções de recursos não aplicados nas iniciativas propostas no início do exercício que foram aplicados em contratos. No ano de 2018, foram feitos 41 remanejamentos de recursos entre ações, 21 entre PTRES e 12 devoluções das ações de ensino e pesquisa que foram aplicados em contratos. No ano de 2019, foram 12 remanejamentos entre ações, 5 trocas de natureza (custeio para investimentos), 8 remanejamentos entre ações e 16 aplicações em contratos diversos da origem para empenho (com o objetivo de garantir os recursos). No ano de 2019 a universidade executou 114% do orçamento.

Estas alterações, chamadas de movimentação da PLOA, não foram tratadas nas atas do CONCUR; nenhum documento com análise ou parecer foram emitidos ao Reitor ou ao CONSUNI. Estes documentos não foram encontrados. Por consequência, o CONSUNI não analisou ou questionou tais movimentações, o que representa a falta de avaliação e de controle sobre a execução orçamentária, desde o cumprimento das metas estabelecidas no PDI até a equidade na distribuição dos recursos.

## 4.2- Análise Quantitativa das Perspectivas dos Servidores

Nesta seção será apresentado o resultado do questionário respondido por uma amostra de 139 participantes do universo de 226 indivíduos. A Tabela 1, demonstra que o coeficiente  $\alpha$  de Cronbach encontrado é de 0,942, portanto, indica que o questionário apresenta uma alta consistência interna, ou seja, as perguntas estão altamente correlacionadas entre si e, que o instrumento utilizado é confiável para medir o constructo em questão. Isso significa que os resultados obtidos a partir deste julgamento são muito próximos, ou complementares.

Tabela 1 - Confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseado em itens padronizados	N
0,942	0,942	16

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa, 2023.

### 4.2.1- Perfil dos Respondentes

A pesquisa forneceu informações importantes sobre o perfil dos participantes (Bloco 1). Conforme demonstra a Tabela 2, 57,6% dos entrevistados foi do sexo masculino, enquanto os 42,4% restantes foram do sexo feminino. Esse dado confirma a desigualdade de homens e mulheres entre os tomadores de decisão, particularmente, na amostra estudada.

Tabela 2 – Sexo dos entrevistados

	Frequência	(%)
Masculino	80	57,6
Feminino	59	42,4
Total	139	100

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa, 2023.

A idade média dos participantes da pesquisa, apresentada na (Tabela 3), foi de 44 anos, o que pode sugerir uma certa maturidade profissional e pessoal da amostra. Detalhando a média de idade por gênero, pode-se verificar que os homens têm a média mais elevada que as mulheres, 45 e 43, respectivamente. Além disso, a análise da faixa etária dos participantes pode auxiliar na identificação de possíveis diferenças em relação às respostas e outras variáveis, como tempo de experiência, cargos e lotação, entre outras.

Tabela 3 - Idade

	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Geral	25	67	44,41	9,79
Masculino	29	66	45,42	9,26
Feminino	25	67	43,05	10,38

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa, 2023.

O tempo médio de experiência dos participantes foi de 5,7 anos, o que indica que a amostra é relativamente nova nos cargos ou nas áreas de gestão (Tabela 4). Essa informação pode ser relevante para a compreensão das respostas dos participantes em relação às perguntas que envolvem experiência e conhecimento específico. Além disso, os dados revelam que os homens têm mais experiência (6 anos) do que as mulheres (5,3 anos), o que pode também ser consequência de desigualdade estrutural de gênero nos cargos de direção/gestão da Universidade, assim como no serviço público federal de forma geral.

Tabela 4 - Experiência do respondente (tempo de gestão)

	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Geral	2	10	5,7	2,93
Masculino	2	10	6,0	2,99
Feminino	2	10	5,3	2,83

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa, 2023.

O levantamento acerca dos cargos ocupados pelos respondentes (Tabela 5) indicou que a maioria foi composta por chefes de setor, representando 43,2% do total. Em seguida, os diretores e coordenadores<sup>2</sup> (coord. acadêmicos e de curso) representaram

9,4% e 34,5% dos entrevistados, respectivamente. Os demais cargos, como reitor, pró-reitor, coordenador1\* e chefe, representaram, juntos, apenas 12,9% do total.

Esses resultados indicam uma clara predominância dos chefes de setor na amostra, o que pode indicar uma maior participação desse grupo na pesquisa ou uma representatividade maior dentro da universidade. Já os cargos de reitor, pró-reitor, e coordenador 1 demonstraram uma baixa representatividade na amostra, o que pode indicar uma necessidade de investigação mais aprofundada sobre a percepção desses grupos em relação aos temas abordados na pesquisa, o que foi realizado durante as entrevistas.

Além disso, a análise percentual dos dados revela que 43,2% dos entrevistados eram chefes, 9,4% eram diretores, 34,5% eram coordenadores2, 5% eram pró-reitores, 1,4% eram reitores e 5% eram coordenadores1 (coord. Administrativos). Esses dados percentuais ajudam a entender melhor a distribuição dos entrevistados na pesquisa e identificar as áreas com maior e menor participação.

Tabela 5 - Cargos

	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Reitor	2	1,4
Pró Reitor	9	5,0
Diretor	13	9,4
Coordenador 1*	7	5,0
Coordenador 2**	48	34,5
Chefe	60	43,2
Total	139	100

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa, 2023.

Ainda, é possível fazer uma análise sobre a ocupação de cargos por mulheres. Dos 139 participantes da pesquisa, apenas uma ocupou o cargo de reitora, pró-reitora e diretora, representando 0,7%. Já no cargo de coordenadora1, havia seis mulheres, representando 4,3% e no cargo de coordenadora2, havia 20 mulheres, representando 14,4% do total. No cargo de chefe, havia 31 mulheres, representando 22,3% do total.

Os dados indicam que, embora a participação de mulheres nos cargos de coordenadora1 e coordenadora2 seja maior do que nos demais cargos, ainda assim é baixa. Além disso, a ocupação de mulheres nos cargos de reitora, pró-reitora e diretora é muito baixa, confirmando uma desigualdade na ocupação de cargos de liderança.

Quanto a lotação dos pesquisados a Tabela 6, demonstra que a maioria está localizada nos campus, representando 77% dos respondentes. Os 23% restantes estão lotados na

administração central da Universidade. Reitoria e gabinete, como as pró-reitorias., neste considera-se também as chefias e coordenações.

Tabela 6 - Lotação

	<b>Frequência</b>	<b>(%)</b>
Reitoria	11	7,9
Pró Reitoria	21	15,1
Campus	107	77,0
Total	139	100,0

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa, 2023.

A Tabela 7, apresenta a origem acadêmica, isto é, onde foi realizada a última formação da pesquisa. A questão pode ajudar a entender a relação dos respondentes com a gestão de organizações públicas através de sua vivência no ambiente organizacional. Pode-se, então, verificar que 59% dos pesquisados têm origem em Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, enquanto 41% em IES privadas.

Tabela 7 – IES de Origem dos pesquisados

	<b>Frequência</b>	<b>(%)</b>
IES Públicas	82	59,0
IES Privadas	22	15,8
IES Comunitária	22	15,8
IES Confecional	13	9,4

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa, 2023.

#### 4.2.2 – Percepções Associadas à Participação de Servidores

Na segunda parte do questionário, formada por 6 questões (C1 – C6), descurtinamos algumas perspectivas dos servidores sobre sua participação nas ações de gestão administrativa e orçamentária. O Bloco 2 apresentou o teste Shapiro-Wilk alto, próxima de 1 (C1 = 0,950; C2 = 0,956; C3 = 0,952; C4 = 0,907; C5 = 0,926 e C6 = 0,954) e o valor de significância de 0,000. O que sugere que a amostra pode seguir uma distribuição normal.

A partir das informações personalizadas, pode-se calcular algumas estatísticas

descritivas (Tabela 8) da variável C1 "participação efetiva do servidor na gestão administrativa e política da Universidade" em uma escala de 0 a 10. A média é de 5,712, o que indica que, em média, os entrevistados da pesquisa demonstraram uma opinião neutra ou levemente inclinada à concordância. O valor da moda é de 5,000, ou seja, esse foi o valor mais frequente entre as respostas dos participantes. A mediana é de 6,000, o que significa que metade dos entrevistados indicou uma concordância maior que 6 e metade indicou uma concordância menor que 6. Isso pode indicar que há uma tendência de muitos entrevistados a concordarem com a afirmação de que o servidor tem participação efetiva na gestão administrativa e política da Universidade.

Por fim, o desvio padrão é de 2,5288, o que indica que há uma variabilidade considerável nas respostas dos participantes. Isso pode indicar que há opiniões divergentes sobre a participação efetiva do servidor na gestão da Universidade.

Tabela 8 – Bloco 2 - Estatística Descritiva de C

	C1 - O servidor tem participação efetiva na gestão administrativa e política da Universidade.	C2 - Há eficiência e efetividade nas ações e participações das comissões formadas na Universidade.	C3 - As políticas da Reitoria/Pró-reitorias são efetivas nos <i>campi</i> .	C4 - O Conselho de Campus é uma ferramenta de planejamento participativo na divisão dos recursos e decisões colegiadas.	C5 - A divisão dos recursos observa o planejamento da atividade fim.	C6 - A descentralização dos recursos acompanha o planejamento das unidades (diretorias e campus) descentralizadas .
Média	5,712	5,734	5,496	6,597	6,309	5,288
Mediana	6,000	6,000	6,000	7,000	7,000	5,000
Moda	5,0	7,0	7,0	8,0	8,0	5,0
Desvio Padrão	2,5288	2,3081	2,5605	2,6257	2,5816	2,5911

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa, 2023.

As variáveis C2 "existe eficiência e efetividade nas ações e participações das comissões formadas na Unipampa" e C3 "as políticas da Reitoria e Pró-reitorias são efetivas os campus", apresentam médias de 5,734 e 5,496, respectivamente; moda de 7,0 e a mediana de 6,0. A mediana de 6,000, significa que metade dos entrevistados indicou uma concordância maior que a média. Isso pode indicar que há uma tendência de muitos entrevistados a concordarem com as afirmações de C2 e C3.

As variáveis C4 "O Conselho de Campus é uma ferramenta de planejamento participativo na divisão dos recursos e decisões colegiada" e C5 "a divisão dos recursos observa o planejamento da atividade fim", apresentam médias de 6,597 e 6,309,



respectivamente; moda de 8,0 e a mediana de 7,0. A mediana de 7,000 indica uma concordância maior que a média. Isso pode indicar que há uma tendência de muitos entrevistados concordarem com as afirmações de C2 e C3.

A variável C6 “a descentralização dos recursos acompanha o planejamento das unidades descentralizadas” média 5,288, moda e mediana iguais a 5,0. Os dados estatísticos menores indicam que os pesquisados discordam em relação ao planejamento descentralizado.

Ao analisar as variáveis do Bloco 2, C2 e C3, percebe-se que há uma tendência de muitos pesquisados concordarem com as questões. Embora a média esteja pouco acima de 5, a mediana indica que metade dos respondentes indicou uma concordância maior que a média. Isso pode indicar a importância das políticas e ações realizadas nas comissões e nas políticas da Reitoria e Pró reitorias. Já as variáveis C4 e C5 apresentam uma tendência de concordância com as afirmações, como evidenciado pela mediana de 7,0, indicando que a maioria dos respondentes concordam com as questões. Isso pode indicar a evolução do Conselho de Campus como uma ferramenta de planejamento participativo na divisão dos recursos e decisões colegiadas e a observância do planejamento da atividade fim na divisão dos recursos.

Por fim, a variável C6 apresenta uma média abaixo de 6, o que indica uma discordância em relação ao planejamento descentralizado. A moda e mediana iguais a 5,0 indicam que a maioria dos pesquisados não concorda com a descentralização dos recursos. Isso pode indicar a necessidade de revisão das políticas de descentralização e uma maior comunicação e engajamento das unidades descentralizadas no planejamento.

#### **4.2.3 – Comunicação, Transparência, Participação e Decisão**

A terceira parte do questionário é composta por questões D e E direcionadas a socialização das informações. Buscou-se anotar as características e as perspectivas sobre *comunicação e transparência* no processo de planejamento e execução. As questões D têm por objetivo identificar percepções associadas ao compartilhamento de informações administrativas e orçamentárias

Neste Bloco 3, o teste Shapiro-Wilk foi alto, próxima de 1 (D1 = 0,963; D2 = 0,937; D3 = 0,963 e D4 = 0,952) e o valor de significância foi 0,001. Alguns dados da estatística descritiva (Tabela 9) apresentam a variável D1 "as informações administrativas

orçamentárias são compartilhadas entre Reitoria Direção Campus”. A média é 6,223, o que indica que, em média, os entrevistados da pesquisa demonstraram uma opinião neutra ou levemente inclinada à concordância. O valor da moda é 5,000, ou seja, esse foi o valor mais frequente entre as respostas dos participantes. A mediana é 6,000, o que significa que metade dos entrevistados indicou uma concordância maior. Por fim, o desvio padrão é de 2,2265, o que indica que há uma variabilidade considerável nas respostas dos participantes.

Tabela 9 – Bloco 3 – Estatística Descritiva de D

	D1 - As informações administrativas orçamentárias são compartilhadas entre Reitoria Direção Campus.	D2 - As ações da Gestão apresentam transparência à comunidade.	D3 - Os servidores dos campus participam das questões orçamentárias distribuição de recursos.	D4 - A transparência é característica na discussão sobre orçamento e distribuição de recursos.
Média	6,223	6,201	5,331	6,115
Mediana	6,000	7,000	5,000	6,000
Moda	5,0	8,0	5,0	5,0
Desvio Padrão	2,2265	2,6187	2,4830	2,4995

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa, 2023.

As variáveis D2 "as ações da Gestão apresentam transparência à comunidade" e D3 "Os servidores dos campus participam das questões orçamentárias distribuição de recursos", apresentam médias de 6,201 e 5,331; moda de 5,0 e 8,0; e a mediana de 6,0 e 7,0, respectivamente. A mediana de 6,000 e 7,000 significa uma concordância menor e outra maior que a média. Isso pode indicar que há uma tendência muito grande dos entrevistados concordarem com as afirmações de D3 e poucos com a D2.

A variável D4 "a transparência é característica na discussão sobre orçamento e distribuição de recursos" apresenta média de 6,115, moda de 5,0 e a mediana de 6,0. A mediana de 6,000 indica uma concordância menor que a média. Isso pode indicar que há uma tendência de muitos entrevistados a não concordarem com as afirmações de D4.

Com base nas variáveis D, pode-se verificar que os participantes da pesquisa possuem uma opinião neutra ou levemente inclinada à concordância em relação à variável D1 "as informações administrativas orçamentárias são compartilhadas entre Reitoria

Direção Campus". Já em relação às variáveis D2 e D4, que dizem respeito à transparência das ações e discussões sobre orçamento e distribuição de recursos, há uma tendência de menos concordância por parte dos pesquisados, indicada pela mediana menor que a média.

Por outro lado, a variável D3, que aborda a participação dos servidores dos campi nas questões orçamentárias e distribuição de recursos, apresentou uma tendência muito grande de concordância por parte dos respondentes, como indicado pela mediana maior que a média.

Ainda na terceira parte, constam as questões E, sobre *participação e decisão* no planejamento e execução do processo orçamentário. As questões E apresentaram, também, o teste Shapiro-Wilk alto, próximo de 1 ( $E1 = 0,944$ ;  $E2 = 0,955$  e  $E3 = 0,949$ ) e o valor de significância foi 0,000. A (Tabela 10) apresenta a variável E1 "as decisões de despesas gastos da Unidade é feita com participação da comunidade local Diretoria Campus", com a média de 5,928, o que indica uma opinião neutra ou levemente inclinada à concordância. No entanto, é importante destacar que o valor da moda é 8.000, o que sugere que existe uma grande quantidade de respostas concentradas no extremo superior da escala. Além disso, a mediana é de 6.000, o que significa que metade dos pesquisados indicou uma concordância maior que a média.

Por fim, o desvio padrão é de 2,6145, o que indica "a divisão dos recursos observa o planejamento da atividade fim", apresentam médias de 6,597 e 6,309, respectivamente; moda de 8,0 e a mediana de 7,0. A mediana de 7,000 indica uma concordância maior que a média. Isso pode indicar que há uma tendência que os valores das respostas estão relativamente dispersos em relação à média. Ou seja, há uma variação considerável nas opiniões dos respondentes. É importante destacar que um desvio padrão alto pode indicar que algumas pessoas possuem opiniões extremas em relação ao tema, tanto para a concordância quanto para a discordância.

Tabela 10 – Bloco 3 – estatística Descritva de E

(Continua)

	E1 - As decisões de despesas gastos da Unidade é feita com participação da comunidade local Diretoria Campus	E2 - As decisões de despesas e execução orçamentária são tomadas no grande grupo	E3 - Há espaços e fóruns para a participação e debates sobre as questões da Universidade.
Média	5,928	5,669	5,691
Mediana	6,000	6,000	6,000

			(Conclusão)
Moda	8,0	5,0	5,0
Desvio Padrão	2,6145	2,5690	2,6453

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa, 2023.

As variáveis E2 "as decisões de despesas e execução orçamentária são tomadas no grande grupo" e E3 "existe espaços e fóruns para a participação e debates sobre as questões da Universidade", apresentam médias de 5,669 e 5,691, respectivamente; moda de 5,0 e mediana de 6,0.

Analisando os dados das questões E, pode-se inferir que os pesquisados adotaram opiniões neutras ou levemente inclinadas a discordância em relação às variáveis E2 e E3. A média de ambas as variáveis é próxima a 5,5, o que indica uma tendência para o neutro na escala *Likert* da pesquisa. Além disso, a moda de 5,0 indica que essa foi a resposta mais frequente entre os participantes, o que reforça a ideia de uma opinião mais inclinada à discordância. A mediana de 6,0, por sua vez, indica que metade dos respondentes anotou uma concordância menor que a média e outra metade apresentou uma concordância maior.

#### 4.2.4 – Rotina da Participação dos Conselhos

Para finalizar, resta analisar a quarta parte do questionário, que representa a *rotina*, composto pelas questões F. O Bloco 4 apresenta o teste Shapiro-Wilk alto, próximo de 1 ( $F1 = 0,928$ ;  $F2 = 0,913$  e  $F3 = 0,946$ ) e o valor de significância foi 0,000. A (Tabela 11) apresenta a variável F1 "o conselho de campus é um fórum de decisões e debates", com a média de 6,957, o que indica uma opinião neutra ou levemente inclinada à concordância. No entanto, é importante destacar que o valor da moda é 10,000, o que sugere que existe uma grande quantidade de respostas concentradas no extremo superior da escala. Além disso, a mediana é de 7,000, o que significa que metade dos pesquisados indicou uma concordância maior que a média. Por fim, o desvio padrão é de 2,4013.

A análise dos dados da variável F1 indica que, em média, os pesquisados guardam uma opinião neutra ou levemente inclinada a concordar com a afirmação "o conselho de campus é um fórum de decisões e debates". No entanto, a moda de 10,000 sugere que uma parcela significativa dos respondentes concorda fortemente com a declaração. Além disso, a

mediana de 7,000 indica que metade dos concorda mais do que a média. O desvio padrão de 2,4013 indica que as respostas estão relativamente dispersas em relação à média, o que pode indicar que há uma variedade de opiniões.

Tabela 11 – Bloco 4 – Estatística Descritiva de F

	F1 - O conselho de campus é um fórum de decisões e debates	F2 - As decisões nos campus e diretorias são colegiadas	F3 - A repartição dos recursos nos campus é resultado das reuniões do conselho e de debates sobre racionalização.
Média	6,957	7,086	6,331
Mediana	7,000	8,000	7,000
Moda	10,0	8,0	5,0
Desvio Padrão	2,4013	2,2409	2,4299

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa, 2023.

As variáveis F2 "as decisões nos campus e diretorias são colegiadas" e F3 "a repartição dos recursos nos campus é resultado das reuniões do conselho e de debates sobre racionalização", apresentam médias de 7,086 e 6,331; a moda de 8,0 e 5,0; e mediana de 8,000 e 7,000, respectivamente.

A variável F2 apresenta uma média de 7,086, o que indica uma opinião levemente inclinada à concordância. O valor da moda é 8,000, sugerindo que uma quantidade significativa de respostas concentradas no extremo superior da escala. Além disso, a mediana de 8,000 indica que a concordância é maior que a média. Isso pode indicar que os pesquisados estão propensos a concordar com a afirmação de que as decisões nos campi e diretorias são colegiadas.

Por outro lado, a variável F3 apresenta uma média de 6,331, o que também indica uma opinião neutra ou levemente inclinada à concordância. A moda é 5,000, sugerindo que uma quantidade significativa de respostas concentradas no extremo inferior da escala. A mediana de 7,000 indica que a concordância é maior que a média. Isso pode indicar a propensão a concordar com a afirmação de que a repartição dos recursos no campus é resultado das reuniões do conselho e de debates sobre racionalização, mas não de forma tão enfática quanto a afirmação de F2.

#### 4.2.5 – Correlações entre variáveis dos Blocos de questões

Com o intuito de verificar as combinações entre as respostas (variáveis) utilizamos o coeficiente de correlação de Pearson. O objetivo foi medir o grau de correlação linear entre duas variáveis quantitativas ou característica de determinado assunto. Segundo Barbetta (2010) a mensuração pode ser em relação à direção ou intensidade. A intensidade diz respeito ao grau de relacionamento entre duas variáveis. O coeficiente pode assumir um intervalo de valores de +1 a -1, que classifica a sua intensidade conforme o demonstrado no Quadro 12.

Quadro 12 – Classificação de intensidade da correlação

Coeficiente de Correlação	Classificação
$R < 0,3$	Fraca
$R < 0,6$	Moderada
$R < 0,9$	Forte
$R < 1,0$	Muito Forte

Fonte: Adaptado de Barbetta, 2010.

Os dados apresentados indicam a existência de correlações positivas entre diversas variáveis. Em primeiro lugar, os dados de C2 e C3 mostram uma forte correlação de *Pearson* positiva de 0,736, o que sugere que as opiniões dos respondentes sobre as questões relacionadas a "existe eficiência e efetividade nas ações e participações das comissões formadas na Universidade" e as "políticas da Reitoria e Pró reitorias são efetivas nos campus" estão fortemente relacionadas, ou seja, aqueles que avaliam positivamente a eficiência e efetividade nas ações também tendem a avaliar positivamente políticas da Reitoria e Pró reitorias e vice-versa.

Além disso, os dados de C4 e C5 apresentaram uma correlação positiva de 0,733, o que sugere que "o Conselho de Campus é uma ferramenta de planejamento participativo na divisão dos recursos e decisões colegiada" (C4) e com "a divisão dos recursos observa o planejamento da atividade fim" (C5) estão relacionados, ou seja, aqueles que creem no conselho de campus como ferramenta de planejamento também tende a estar satisfeita com a divisão dos recursos e vice-versa.

Em seguida, os dados de D1 e D2 apresentam uma disposição positiva de 0,721, o que sugere que a percepção dos respondentes sobre "as informações administrativas orçamentárias são compartilhadas entre Reitoria Direção Campus" (D1) está relacionada com a percepção sobre "as ações da Gestão apresentam transparência à comunidade" (D2). Ou seja, aqueles que acreditam que as informações são compartilhadas também tendem a acreditar que as ações da Gestão apresentam transparência efetiva.

Além disso, os dados de D3 e D4 apresentaram uma variação positiva de 0,728, o que sugere que a percepção dos respondentes sobre "os servidores dos *campi* participam das questões orçamentárias distribuição de recursos" (D3) está relacionada com "a transparência é característica na discussão sobre orçamento e distribuição de recursos" (D4). Ou seja, aqueles que avaliam positivamente a participação dos servidores também tendem a avaliar positivamente a transparência e vice-versa.

Os dados de D3 e E2 apresentam uma correlação positiva de 0,722, o que sugere que a percepção dos respondentes sobre "os servidores dos *campi* participam das questões orçamentárias distribuição de recursos" (D3) está relacionada com a percepção sobre "as decisões de despesas e execução orçamentária são tomadas no grande grupo" (E2). Ou seja, aqueles que avaliam positivamente a participação dos servidores também tendem a acreditar que as decisões de despesas e execução orçamentária são tomadas no grande grupo e vice-versa.

Os dados das outras variáveis indicam que as correlações entre elas são fracas e, sendo assim, não são reflexões para o diagnóstico. Isso significa que essas variáveis não apresentam uma relação forte o suficiente para serem consideradas importantes para a análise do problema em questão. No entanto, é importante destacar que, mesmo sendo fracas, essas correlações podem ser úteis para traçar linhas de análise na revisão documental e fornecer informações adicionais sobre o contexto em que o problema está inserido.

Além disso, é interessante notar que não foram encontradas correlações negativas entre as variáveis, o que sugere que não há relação inversa entre elas. Embora a ausência de correlações negativas não seja garantia de que não haja relação causal entre as variáveis, ela sugere que, pelo menos, essas variáveis não apresentam um efeito prejudicial umas às outras.

### 4.3 – Discussão dos Resultados da Pesquisa

A pesquisa documental teve como propósito coletar dados, para análise do conteúdo, nas atas dos conselhos de campo, universitário e curador. Conselhos esses representantes da comunidade universitária, incluindo alunos, professores, funcionários e até mesmo a sociedade em geral. A análise do conteúdo cumpriu o desígnio de entender o papel dos conselhos nas decisões de orçamento da universidade, um dos objetivos específicos dessa dissertação.

A participação dos conselhos nas decisões de orçamento tem papel crucial na gestão financeira e no direcionamento dos recursos em uma instituição de ensino. No caso específico de um conselho de campus especializado em ensino, pesquisa e extensão suas atribuições, conforme protegido no estatuto e no regimento das universidades, são normativas, deliberativas e consultivas, conferindo-lhe autoridade para tomar decisões relacionadas ao orçamento.

O conteúdo das atas demonstraram que os conselhos de *campus* não realizam as suas atribuições estatutárias e regimentais. A análise sugere que os conselheiros não abordam o tema orçamento nas reuniões, centram suas expectativas nas alocações de recursos locais, projetos individuais e tem pouca informação disponível o que compromete a tomada de decisão, pois os membros do conselho não possuem acesso frequente às informações pertinentes.

O conselho universitário (CONSUNI) tem especialidade diferente. É o conselho superior da instituição, possui a finalidade de tomar decisões de grande impacto para a universidade, espera-se que ele exerça um papel central na definição das diretrizes orçamentárias. No entanto, é preocupante constatar que o conselho não está exercendo plenamente suas atribuições.

Apesar de todos os dados disponíveis, o CONSUNI não está atento às categorias fundamentais para um processo orçamentária eficaz, com planejamento, coordenação, organização e controle. Uma das principais falhas é a falta de planejamento. O CONSUNI não participa ativamente do planejamento orçamentário, o que compromete a definição de metas em relação aos objetivos estratégicos da universidade. Além disso, a ausência de debates e discussões sobre o orçamento impede a avaliação crítica das propostas e a identificação de ações corretivas ou alternativas.

O incumprimento das atribuições pelo conselho curador (CONCUR) causa grande prejuízo ao processo orçamentário como um todo. A falta de controle e avaliação por parte do



CONCUR, detectados na análise das atas, impede que a instituição adote correções ou alterações quando necessárias, ou consolide determinada prática. Ainda, a falta de parecer sobre o planejamento da Lei Orçamentária Anual (PLOA) deixa o CONSUNI sem informações e parâmetros de análises para tomada de decisões.

Quando Bettencout (2015), se refere as regras e princípios formais para elaboração e execução do orçamento, o autor está se associando ao parecer de Shah (1992) sobre regras que regem as fases orçamentárias. Como exposto acima, das quatro fases: planejamento, aprovação, execução e controle, os conselhos se omitem ou não participam em mais de uma delas ao longo do processo. As análises dos conteúdos sugerem que os conselhos de campus participam da execução do orçamento local, discutindo a distribuição de recursos nos *campi* que não foram à escrutínio (CHAN, 1993), sem participar, ou omitindo-se, em propor ou avaliar; planejar e controlar.

Assentada na Constituição Federal, no seu artigo 207, a autonomia universitária acaba permitindo a omissão de determinados atores dos processos, entretanto, esse fato é alvo de muitas controvérsias. Henley *et al* (1992), alerta para a importância do orçamento como ferramenta principal de planejamento. Porém, o que se encontrou foi, como já indicavam Anthony (2008) e Govindarajan (2008), um orçamento organizado e elaborado de cima para baixo. Os autores demonstraram em estudos recentes que o processo pode ficar refém do aparato burocrático-político.

Valendo-se da teoria da agência, podemos traçar a seguinte relação entre agente e principal: Os conselhos da universidade podem ser vistos como principal, que neste caso seria a comunidade universitária. Os agentes são formados pelos gestores que representam o Reitor (ou a administração superior. Nesse contexto, os conselhos da universidade têm a responsabilidade de tomar decisões que representem os interesses e as necessidades da comunidade, agindo como guardiões dos recursos e garantindo uma governança eficaz. Devem tomar decisões, considerando as informações disponíveis e buscando o melhor interesse do principal, evitando conflitos e comportamentos oportunistas.

Porém, o principal que geralmente define (decide) os objetivos gerais e as diretrizes para os agentes, é assumido pelo próprio agente. Esses objetivos e diretrizes são alcançados por meio de “contratos ou acordos” entre o principal e o agente. Então, o agente que é a pessoa “contratada” para realizar determinadas tarefas em nome do principal é, também, quem toma as decisões estratégicas e operacionais.

Assim sendo, o que ficou manifesto após análise das atas de reuniões dos três conselhos foi a completa inversão dos papéis. Os conselhos por não observarem as normativas

que os instituem (Resolução, Estatuto ou Regimento Geral), delegam aos gestores o papel de decidir, planejar, controlar e avaliar. O problema, como alertavam Jensen e Meckling (1976), é que o agente pode ser incentivado a agir em seu próprio benefício em detrimento dos interesses do principal ou, o que melhor transparece o conteúdo, elevar a importância (autoridade) do agente gestor do orçamento.

Dessa forma, a dinâmica da relação entre agentes e principal é útil para entender as características da tomada de decisão, pois, as características do processo decisório podem afetar a forma como os agentes tomam decisões e como elas são integradas. Conforme DeLeon (2010), o processo decisório tem diferentes formas de governança e, segundo Kelm *et al* (2017), diferentes arranjos que misturam um pouco de cada modelo de decisão. Nesse caso, como demonstrado, a tomada de decisão é altamente centralizada e com pouca participação dos conselhos ou representantes (principal).

A concentração de poder nos agentes torna as decisões mais sociais que racionais. A ausência da manifestação do principal, a não participação dos representantes e a falta de avaliação, somados as movimentações orçamentárias (na LOA) apresentam características de um modelo de tomada de decisão social, pois, não se encontram (claros) os objetivos e os meios o que Ellström (2007) considera como respostas adaptativas espontâneas a problemas, ao invés de ações intencionais previamente estipulada.

Por vezes, a análise sugere, também, tomada de decisões anárquicas que ocorreram de forma improvisada e pouco coordenada em situações de contingenciamento, cortes de recursos ou disfunção orçamentária, onde, conforme Ellström (2007) e DeLeon (2010) os objetivos são conflitantes e os meios incertos.

Outrossim, é importante lembrar que essas características não são mutuamente exclusivas e podem ocorrer em diferentes graus em uma única tomada de decisão. Mesmo, que as tomadas de decisões tenham se pautadas pela ética, pela legalidade e pelo interesse público o que ocorreu foi a inversão de responsabilidade em função da não participação dos conselhos. Bittencout (2015) se refere a respeito como à generalização de “não-decisões”, a utilização de regras ou normas alheias ao processo orçamentário.

Por outro lado, quando partimos para a análise do questionário encontramos respostas que apontam para a mesma direção que a pesquisa documental, porém com intensidades diferentes e algumas contradições, ou seja, a percepção dos servidores respondentes é muito próxima do conteúdo das atas de reuniões dos conselhos com pontos de discordâncias. O questionário alcançou um contingente maior e de atuação mais abrangente que os membros

dos conselhos. Nele encontramos um padrão de comportamento e perspectivas dos servidores sobre o processo de execução orçamentária.

As respostas ao questionário demonstram que a maioria dos servidores concorda com as afirmações de que participam das decisões, que há eficiência e efetividade no modelo de distribuição de recursos, embora, discordem da forma centralizada de administração do orçamento. Ellström (2007) e Fernandes (2016) discutem os modelos de tomada de decisão nas universidades e encontraram resultados semelhantes. A pesquisa indica que os respondentes acreditam na equidade e que as decisões são racionais, pensadas e planejadas. Quando comparamos com a análise de conteúdo das atas aparecem contradições, pois, o conteúdo não sugere que os conselheiros tenham qualquer opinião sobre a matéria orçamento.

Porém, quando avançamos, as respostas nos sugerem que não há divergências nos itens comunicação, transparência, participação e decisão. Os respondentes concordam muito pouco sobre compartilhamento, discussões e discordam sobre as participações nas decisões, sobre transparência e indicam que não há comunicação, o que aponta para um modelo de decisão social e adaptativa, quando os objetivos são claros, mas os meios não, apela-se a discricionariedade e controle deficitários de Ellström (2007), como na análise de conteúdo das atas.

Avançando, as respostas quanto ao planejamento e execução do orçamento, encontramos novas contradições. Os respondentes concordam que há informação e compartilhamento do planejamento, acreditam na transparência da gestão, porém, discordam sobre transparência nas discussões. Essas respostas sugerem que os respondentes acreditam que a gestão (ou gestor) é eficiente e eficaz, porém, não acreditam que haja discussão, ou que não são esgotados os debates sobre o tema. Fatos já indicados por Ellström (2007) e DeLeon (2010) quando alertam para um modelo de tomada político, com objetivos não muito claros, que tornam o controle dependente da estrutura de poder e do processo de negociação. Modelo presente nas reuniões de conselho de campus para repartição de recursos.

As respostas as questões finais do questionário direcionam os respondentes a uma reflexão sobre a participação e os espaços de discussão e debates, que podem se chamados de ambiente de “negociação”. Embora concordem pouco, acreditam que há espaços para decisões colegiadas. Foram apontados os conselhos de campus e as reuniões para repartição (divisão) de recursos como esse espaço. Há uma forte discordância quanto a decisões no grande grupo, o que contradiz a anterior, representando a decisão “de poucos” ou “não decisão”.

Então, encontramos confirmações ao conteúdo das atas. Os respondentes, nessa última parte, demonstram não conhecer, não compreender que as decisões de distribuição, são posteriores ao planejamento, logo, não há participação. E, os espaços nominados são reuniões de execução das decisões já tomadas no início do processo. Fato confirmado, também, pelo entendimento de que não há discussão no grande grupo. Em resumo, tem-se o que foi tratado por Hardy e Fachin (2000) e confirmado pelo questionário, o processo decisório na universidade tem forte suporte hierárquico-burocrático para ações dos gestores.

Por fim, as fortes correlações, já nominadas nesse trabalho, entre as questões que tratam da efetiva participação com a eficiência das comissões, entre compartilhamentos de informação e ações de gestão, entre decisões de distribuição e participação do servidor, sugerem, fortemente, que as tomadas de decisões são recebidas e aceitas, executadas e não são avaliadas. Que as informações são escassas e que o *feedback* não é rotina. Apontando diretamente para um modelo de decisão hierarquizado e centralizado, baseado na racionalização em relação ao passado.

No caso desse estudo, podemos usar Chan (1993) como exemplo, quando afirma que o processo orçamentário é burocrático e não participativo. O modelo de decisão é linear e adaptativo atendendo as restrições financeiras, cortes e contingenciamentos. Henley *et al* (1992) e Chan (1993) são suporte para justificar o modelo de tomada de decisão, entretanto, Hardy e Fachin (2000), em seus estudos sobre gestão universitária explicam o porquê da adoção de certos modelos, como no caso de nosso estudo: a ausência de um e a sobreposição de outro ator no processo decisório, sobretudo no planejamento. Halachmi e Greiling (2005) lembram que no setor público as esferas de decisão se confundem com a hierarquia dos atos administrativos.

## 5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, a análise das atas dos conselhos de campus e dos conselhos universitário e curador revela uma falta de profundidade nas questões relacionadas ao orçamento da universidade. As categorias relacionadas a compras e despesas com material de ensino foram as mais abordadas pelo conselho de campus como processo individual e local. O conselho universitário ausentou-se do planejamento e o conselho curador faltou com suas obrigações. Isso indica uma falta de debate aprofundado e conexão entre os assuntos discutidos, comprometendo a autonomia das decisões tomadas. Além disso, a baixa contagem, frequência e coocorrência das categorias relacionadas ao uso do orçamento, deliberação, investimentos e prestação de contas mostram uma preocupação limitada por parte dos conselhos, que não cumpriram suas atribuições de planejamento, controle e fiscalização.

Desse modo, pode-se constatar na abordagem qualitativa que “o papel dos conselhos nas decisões de orçamento”, primeiro objetivo específico, apresenta-se, nesse estudo completamente ausente das discussões sobre orçamento e omissos nas obrigações de avaliação e controle. A análise das atas nos permitiu constatar que os conselhos se apresentam para cumprimento de questões diversas e apenas *pró forma* para temas referentes ao processo orçamentário.

Na etapa quantitativa, o questionário contribuiu para responder o segundo e terceiro objetivos. O segundo objetivo específico: “explorar as perspectivas dos servidores sobre o processo de execução orçamentária”, pode ser respondido nos Blocos 2 e 3, nas perguntas C, D e E, respectivamente, equidade e socialização, onde constatou-se que os servidores têm limitadas sobre a distribuição de recursos e sua participação no processo. Entendem que a gestão é eficiente e eficaz, porém, não sabem como mensurar. Reconhecem o conselho de campus como fórum para debates, mas não acreditam no grande grupo. Tais respostas confirmam a não participação, encontrada na análise das atas dos conselhos, e, que as perspectivas dos servidores sobre o processo orçamentário são precárias por conta do baixo nível de informação e baixo interesse no tema.

O terceiro objetivo específico: “Demonstrar como são negociadas as ações de gestão e as decisões orçamentárias”, encontra as suas respostas no todo, porém de forma particular, no Bloco 4, nas questões F, onde ficou clara a ausência do principal no planejamento e na tomada de decisão entregando ao agente a responsabilidade de decidir e

poder para planejar. Em conformidade com o levantado nas atas, a análise quantitativa sugere que as ações e decisões são negociadas em um modelo Burocrático-Político, onde os agentes assumem o papel de principal e ao longo da execução atendem as unidades administrativas (pró-reitorias) e unidades de ensino (campi) conforme demanda.

E, de forma geral, constatou-se que as características da tomada de decisão, quando o tema é orçamento, em uma Universidade Federal brasileira são diversas e variam conforme a relação e as permissões que o principal concede ao agente, ou seja, como no caso desse estudo, quando os gestores assumem o papel de planejador, aprovador, executor e avaliador (controlador). Então, foi possível concluir que os servidores com potencial decisório, membros dos conselhos ou gestores de recursos, tem percepções diferentes do que a teoria prega sobre processo orçamentário e tomada de decisão. As perspectivas dos servidores são de que o orçamento é atribuído por uma gestão superior e que tem que atender as necessidades das unidades e, que é papel dessa gestão prover e alocar de forma eficiente e eficaz as verbas para os *campi* e para infraestrutura. A perspectiva geral desses servidores, comprovada nas análises das atas e nas respostas ao questionário, é que orçamento não deve figurar nos debates da Universidade, sugerindo que esta atividade, gestão de orçamento, é assunto meio e menor frente a atividade fim.

No período analisado, entre os anos de 2017 e 2021, seja na pesquisa documental do conteúdo das atas dos conselhos, seja na aplicação do questionário, pode-se verificar que as tomadas de decisões nessa Universidade Federal variam entre um modelo político quando atende as demandas durante a execução, um modelo social quando reage ou se adapta as situações e um modelo anárquico quando reage de forma intempestiva, desorganizada e sem objetivos claros. Isso é possível pela ausência dos conselhos durante o planejamento, ausência dos conselhos durante a execução e ausência dos conselhos no controle e avaliação dos resultados. É, também, possível pela falta de participação dos servidores no assunto orçamento concedendo aos gestores “carta branca” para alocar e gerir recursos que têm normas claras para sua execução e alocação, embora possam ser movimentadas conforme as necessidades, necessidades que são decididas pelo agente (gestor).

Como limitação do estudo pode-se apontar a não disponibilidade dos servidores em responder o questionário, mesmo que garantido o anonimato. Outra limitação foi para encontrar referencial teórico sobre modelos de tomada de decisão no setor público, sobretudo, nas Universidades Federais que detém a salvaguarda da autonomia no artigo

207 da Constituição Federal ao mesmo tempo torna-se uma lacuna teórica para a qual esta pesquisa contribui cientificamente. No entanto, entende-se como contribuição os resultados aqui encontrados para avanço das discussões nessa perspectiva.

Como sugestão para estudos posteriores, uma análise sobre a relação entre execução orçamentária e avaliação, tendo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como plataforma de mensuração. Verificar todos os gastos e despesas e relacioná-los com resultados e metas previstos no PDI.

## REFERÊNCIAS

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, Information Costs, and Economic Organization. **The American Economic Review**, vol. 62, no. 5, p. 777–795, 1972.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. [S. l.]: Atlas, 2008.

AQUINO, A. C. B. de; AZEVEDO, R. R. de. Restos a pagar e a perda da credibilidade orçamentária. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 51, no. 4, p. 580–595, 2017.

ATIKINSON, A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1999

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001, p. 519.

BARBETTA, Pedro. **Estatística para as Ciências Sociais**. Florianópolis, Ed. UFSC, 2010.4ª ed. revista e ampliada; cap. 3, p. 41-65; item 9.5, p.186-190.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. **Lisboa: edições**, vol. 70, p. 225, 1977.

BITTENCOURT, F. M. R. **Instituições e teoria orçamentária – pontos para discussão**. [S. l.: s. n.], 2015.

CHAN, S. S. Changing roles of institutional research in strategic management. **Research in Higher Education**, vol. 34, no. 5, p. 533–549, 1993.

**BRASIL**. Decreto no 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. 2017 Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/03/2022/Decreto/D9235](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/03/2022/Decreto/D9235).

**BRASIL**. Decreto nº 7.233, de 19 de julho de 2010. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 de julho de 2010. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_04/03/2022/Decreto/D7233](http://www.planalto.gov.br/ccivil_04/03/2022/Decreto/D7233).

CHANDRA, Ashish e SHANG, Lihui. RQDA: Análise de Dados Qualitativos baseada em R. R package version 0.2-8. **Jornal Internacional de Gestão da Informação**, vol. 37, nº. 5, 2017, pp. 403-410

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: abordagens qualitativas, quantitativas e de métodos mistos**. 4ª ed., Sage Publications, 2014.

DELEON, L. Sobre agir em um mundo desordenado: ética individual e responsabilidade administrativa. In: **Administração Pública - coletânea**. São Paulo e Brasília: UNESP - ENAP, 2010. p. 573–594.



ELLSTRÖN, P.E. Quatro faces das organizações educacionais. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, vol. 23, n. 3. 2007.

FERNANDES, F. As débeis articulações como referência de gestão dos institutos federais. **Revista Holos**. 2016.

FLICK, U. **Métodos de Pesquisa- Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3ª ed. (Trad. Joice Elias Costa). Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.  
FOWLER, Floyd J. **Métodos de Pesquisa Survey**. 4ª ed., Sage Publications, 2002.

FREZATTI, Fabio; RELVAS, Tânia; JUNQUEIRA, Emanuel; NASCIMENTO, Artur; OYADOMARI, José. Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise?. **Advances in Scientific and Applied Accounting**.(2010)

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**,1989.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

HALACHMI, A.; GREILING, D. Performance measurement in the public sector: the German experience. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2005

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. 2. ed. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2000.

HENLEY, D. *et al.* **Public sector accounting and financial control**. 4 ed. London, UK: Chapman & Hall, 1992.

HORNGREN, CHARLES T.; SUNDEM, GARY L.; STRATTON WILLIAN, O.; **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HOFSTEDE, G. Management control of public and not-for-profit activities. **Accounting, Organizations and society**, v. 6, n. 3, p. 193-211. 1981.

JENSEN, Michael C. e WILLIAM H. Meckling. **Teoria da Firma: Comportamento Gerencial, Custos de Agência e Estrutura de Propriedade**. *Jornal de Economia Financeira*, vol. 3, não. 4, 1976, pp. 305-360.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston, Harvard Business School Press, 2008, 239p.

KELM, M. L.; BUSSLER, N. R. C.; SAUSEN, J. O.; BAGGIO, D. K. **Conflitos de agência e os desafios da governança em uma universidade comunitária**. 2017.

KORAC, S.; MOSER, B.; RONDO-BROVETTO, P.; SALITERER, I. Carry-overs or leftovers? Tackling year-end spend-downs at the central government level. **Public Money & Management**, v. 39, n. 6, p. 393–400, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Fundamentos De Metodologia Científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo**. 42 ed. Sao Paulo: Manole, 2015.

MINAYO, M. C. de L. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. Petrópolis: Vozes, 2001.

MERTENS, Donna M. **Pesquisa e avaliação em educação e psicologia: Integrando a diversidade com métodos quantitativos, qualitativos e mistos**. 4ª ed., Sage Publications, 2015.

MORALES, M. G. Análise dos modelos de Tomadas de Decisões orçamentárias em um Instituto Federal de Educação. (Dissertação de Mestrado). UFSM, Santa Maria – Brasil (2021).

**OECD**, APEC-OECD Integrated Checklist for Regulatory Reform, OECD, Paris (2005).

PARANHOS, R.; FIGUEIREDO FILHO, D. B.; ROCHA, E. C. da; SILVA JÚNIOR, J. A. da; FREITAS, D. Uma introdução aos métodos mistos em Ciência Política. **Sociologias**, [S. l.], v. 18, n. 42, 2016

PIETRO, M. S. Z. D. **Direito Administrativo**. 31 ed. São Paulo: Atlas Gen, 2018.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004.

POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 154-211.

**PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA** (Brasil); CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO - CGU. Portal da Transparência do Governo Federal, servidores público: banco de dados. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/servidorespublicos/cargos>> Acesso em: 04 ago. 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**, 2013.

SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**, São Paulo: E.P.U., 1997, vols. 1 a 3.

SHAH, A. **Budgeting and budgetary institutions**. [S. l.]: The World Bank, 2007.

SIMON, Herbert A. Modelos de Racionalidade Limitada: Razão Econômica Empiricamente Fundamentada. 1982. MIT Press.

STIGLITZ, J. E. The causes and consequences of the dependence of quality on price. **Journal of economic literature**, v. 25, n. 1, p. 1–48, 1987.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

## **ASPECTOS ÉTICOS**

O projeto de pesquisa foi registrado no Sistema Acadêmicos de Projetos (SAP) da Pró Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPPI) da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), através do Portal de Projetos. Após o registro na instituição, ele foi submetido ao Sistema CEP/CONEP, o qual tem por objetivo garantir segurança, proteção e garantia dos direitos dos participantes de pesquisa. Esse procedimento foi realizado no CEP/CONEP por meio da Plataforma Brasil, base nacional e unificada de registros de pesquisas envolvendo seres humanos.

Para cumprir com as determinações do Conselho Nacional de Saúde (CNS), o questionário só foi aplicado aos sujeitos que, após a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apresentado no APÊNDICE E), concordaram em participar da pesquisa.

## **RISCOS E BENEFÍCIOS**

Antes do questionário ser aplicado, foi preciso, ainda, pensar nos riscos e benefícios para os participantes da pesquisa. Sendo assim, em relação aos riscos, colocou-se como possível a situação em que o participante tivesse algum desconforto ao responder as perguntas e, caso se sentisse incomodado ou constrangido com as perguntas, poderia desistir ou interromper sua participação a qualquer momento. Além disso, as informações fornecidas têm sua privacidade garantida pelo pesquisador responsável, e os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, nem quando os resultados forem divulgados na próxima seção deste estudo, conforme trata o Termo de Confidencialidade (APÊNDICE F).

Os benefícios são indiretos e, como principal, espera-se que os resultados desta pesquisa ajudem no entendimento da complexidade envolvida no processo de execução orçamentária nas instituições de ensino.

## APÊNDICE A – ATAS CONSELHO DE CAMPUS

<b>CAMPUS 1</b>	
01/2018 - 1º RO 02/2018 - 2º RO	Não há.
03/2018 - 3º RO	RELATO DAS CONDIÇÕES DAS ATIVIDADES DE ENSINO NO CAMPUS – O relator questiona por que itens básicos estão faltando no campus como pincéis e tinta, folhas de alçaço, folhas A4, bem como a situação dos quadros em sala de aula. O Prof. solicita providências ao setor competente e pede ao Conselho que cobre explicações à PROAD. Sugere também abertura nos orçamentos das Pró-Reitorias e a descentralização da compra de material básico para o campus. Decisão: encaminhamento de um memorando à PROPLAN e PROAD
04/2018 - 1º RE	MATRIZ DE CUSTEIO 2018 – O relator apresentou a matriz de custeio para que fosse discutido em conjunto com os conselheiros. O Professor salientou que existem divergências nos valores apresentados na planilha em relação ao curso da Engenharia Civil. Durante a apresentação da matriz de orçamentária, o Prof. solicitou a alteração no fator de peso atribuído ao Curso de Engenharia de Software, alterando assim os valores apresentados. Foi destacado que em função da limitação do orçamento é importante o planejamento das atividades a serem realizadas. Foi exposto que a matriz de custeio é praticamente a mesma em relação ao ano anterior. Foi discutido que a PROPI está com um orçamento 2018 de R\$ 2 milhões destinados a rubricas específicas inclusive novas modalidades onde existe a separação entre doutores recentes e os antigos. Foi proposta a divisão do orçamento com reserva de R\$ 24.397,16 para diárias e passagens da gestão do campus em função da importância da direção do campus em dialogar e tratar presencialmente junto a gestão da universidade para que as demandas sejam atendidas e R\$ 20.000,00 para a gestão dos cursos de graduação. Em relação às inscrições em eventos, o NUDEPE disponibiliza de R\$ 400.000,00. Os recursos destinados aos cursos cobrirão apenas diárias, não incluindo passagens aéreas e rodoviárias, limitando-se a três diárias por pessoa. Para o Auxílio Financeiro a Estudante foi proposto usar como referência a tabela do último edital PAPE 2018 da PRAEC. Combustível e Manutenção de veículo: R\$ 78.565,53. A data limite para execução dos recursos da matriz orçamentária será até dia 31/08/2018. Foi posto em votação os critérios de distribuição do Auxílio Financeiro a Estudante. Proposta 1: todos os cursos e a gestão do campus adotam como padrão os critérios da Tabela PAPE 2018. Proposta 2: dar autonomia aos cursos para distribuição do Auxílio Financeiro a Estudante conforme a política do curso e a direção do campus adota a como padrão os critérios do PAPE 2018. Logo, o auxílio a estudante terá como referência a tabela do último edital PAPE 2018 da PRAEC, podendo ser dado um valor diferenciado, a critério da respectiva comissão de curso, que decidirá como deverá ser gasto o recurso destinado, podendo delegar ou não ao seu coordenador de curso, arcando com toda a responsabilidade advinda da decisão. desenvolvido pelos docentes do curso.
04/2018 - 4º RO	Não há.
05/2018 -5º RO	AQUISIÇÃO DO ACESSO AS NORMAS BRASILEIRAS (NBR) DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT) - O relator informou que fez uma pesquisa de preços das normas pois seriam muito úteis para o Campus. Disse que a UFSM costuma comprar mais barato. O Prof. informou que entrou em contato com a Coordenadora das Bibliotecas da UNIVERSIDADE, e repassou este orçamento da UFSM realizado pelo Prof. cujo valor é de menor custo, para análise deles e será solicitado através da PROPLAN sugerindo a aquisição deste software através de carona no pregão ou novo pregão. Votação: aprovado por unanimidade.
06/2018 - 2º RE	Não há.
06/2018 - 6º RO	Matriz OCC, em relação a dúvidas existentes por alguns servidores. Os recursos destinados a diárias não podem ser transferidas/remanejadas para outras finalidades.
06/2018 - 3º RE 07/2018 - 7º RO	Não há.

08/2018 - 8º RO	PARECER MATRIZ DE CUSTEIO - Relator, relatou sobre a reunião que aconteceu juntamente com os coordenadores de cursos, onde foi formado comissão para realizar estudo sobre a aplicação dos recursos da matriz de custeio de Campus para 2018. A aplicação do recurso destina-se a manutenção dos seguintes equipamentos: Galvanômetro orçado em R\$ 4.000,00; Prototipadora de circuitos, R\$ 4.000,00; Máquina de Ensaio Universal, R\$ 5.200,00 e Resistencia Forno Mufla, R\$ 2.000,00. O prof. destacou que as demais demandas foram providenciadas. Parecer: Favorável.
09/2018 - 9º RO	Decisões Ad Referendum: *Aprovar a viagem ao II EREEC SUL – Encontro Regional de Estudantes de Engenharia Civil da Região Sul. Professor Responsável: Local: Florianópolis, SC.
10/2018 -10º RO	O relator que teve o retorno da PROPLAN quanto à disponibilização de recursos para aquisição do pacote de normas da ABNT, contemplando principalmente os cursos da Engenharia Civil e Telecomunicações. ÁREAS DE CONVÍVIO NO CAMPUS - relator Foi informado que na próxima reunião do conselho serão apresentados os resultados referentes à pesquisa para a criação de áreas de convívio no campus e que essas sejam incluídas no planejamento da reitoria. A exposição de dados será realizada pela Arquiteta da Coordenaria de Obras da PROPLAN.
11/2018- 11º RO 12/2018- 12º RO 12/2018 - 4º RE	Não há.
01/2019 - 1º RO 02/2019 - 2º RO 03/2019 - 3º RO 01/2019 - 1º RE	Não há.
04/2019 - 4º RO	MATRIZ OCC 2019 – relator apresentou o orçamento, anexo a esta Ata, e salientou que o Campus terá mais autonomia de como administrar a verba destinada ao Campus, porém, neste ano está incluída a folha de pagamento e aposentadorias. O Prof. lembrou da importância da negociação presencial com a Reitoria. Votação: aprovado por unanimidade.
05/2019 - 5º RO	Não há.
06/2019 - 6º RO	Situação Orçamentária da UNIVERSIDADE: o professor compartilhou via e-mail os documentos com a situação do orçamento e as metas de economia a cumprir. Salientou as restrições na área de diárias e viagens. Obras PPCI e RU: o professor apresentou o andamento das obras e salientou que estão dentro dos prazos estabelecidos.
07/2019 - 7º RO 08/2019 - 8º RO	Não há.
02/2019 - 2º RE	Entrega do prédio dos laboratórios – relator abriu a reunião agradecendo o atendimento dos conselheiros por atenderem a solicitação da reunião extraordinária. A reunião teve como justificativa a necessidade da discussão da referente a entrega da prédio de laboratórios. Foi salientado que com a entrega, o campus deverá providenciar a ocupação e, portanto, deve tratar sobre o planejamento para essa ocupação.
03/2019 - 3º RE 09/2019 - 9º RO 10/2019 -10º RO	Não há.
11/2019 -11º RO	Reiteração sobre demanda de investimentos em equipamentos de TI: Foi informado que existe um pregão para esse tipo de equipamento, mas que este pregão não está homologado. Nesse mesmo processo possui alguns equipamentos destinados ao campus, mas em quantidades que não suprirão as necessidades do campus. Contataram a PROPPI sobre a possibilidade dos PPGs usarem recursos em conjunto para aquisição de equipamentos, havendo a sinalização positiva, desde que exista a confirmação da liberação dos recursos
12/2019 -12º RO	Planejamento Estratégico do Campus, a relatora relembrou que na reunião ordinária 09/2019 do Conselho do Campus, ocorrida no dia 18/09/2019, foi sugerida a criação de um Comitê ou Comissão de Planejamento Estratégico para o Campus. Desta forma, sugere que o Conselho defina os encaminhamentos necessários para a efetiva implementação desta. De acordo com a decisão deste conselho, registrada na Ata 09/2019, o professor solicitou que voluntários Universidade Federal brasileira tem para coordenar a Comissão de Planejamento Estratégico do Campus.

<b>CAMPUS 2</b>	
132/2018 - RO	Apresentação do RG aos conselheiros - Plano Anual de Ações.
133/2018 - RO	Não há.
134/2018 - RO	O diretor e o coordenador administrativos apresentaram as diretrizes para aplicação dos recursos da matriz de custeio. Questionamentos dos demais conselheiros geraram alguns encaminhamentos: votação em primeiro e segundo turno das hipóteses de utilização dos recursos.
135/2018 - RO	Obra de cobertura do RU. Direção solicita a PRAEC acordo com a empresa que explora o RU para posterior ressarcimento nos aluguéis. Resultado da escolha das propostas sugeridas na reunião anterior (134/2018). Resultado proposta da direção. A direção ainda propôs um encaminhamento para formar uma comissão para elaborar o orçamento de 2019. Ainda encaminhamento a PRAEC sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa de alimentos do RU. A Direção encaminhou ofício a empresa sugerindo assessoramento do curso de eng. Alimentos.
136/2018 - RO	Os servidores da PROPLAN apresentaram aos conselheiros a matriz OCC. Após diversas Universidade Federal brasileiroatações dos conselheiros a direção enviou memorando a PROPLAN solicitando a revisão do enquadramento dos cursos nos parâmetros da matriz OCC. O Diretor comunicou a tratativa com o MEC por R\$2,5 milhões para o parque tecnológico. E que os valores para combustível não obdeceram a Matriz OCC. Conselheiros se manUniversidade Federal brasileirataram contra. Memorando foi enviado para a PROPLAN.
137/2018 - RO 138/2018 - RO 139/2018 - RO	Não há.
140/2018 - RO	Apresentação do planejamento do orçamento do campus 2 para 2019. Feito pela direção e a comissão de orçamento do campus. Foi feito informe que deverá ser debatido nas próximas reuniões.
141/2018 - RO	Não há.
142/2018 - RO	O pró reitor da PROPPI foi questionado sobre o compromisso que a UNIVERSIDADE assumiu com a CAPES de apresentar gabinetes dos professores da pós graduação em uma próxima visita. O diretor se comprometeu.
143/2018 - RO 144/2018 - RO	Não há.
145/2019 - RO	O professor Diretor iniciou lembrando os modelos de distribuição do orçamento em 2018 e solicitou aos conselheiros que estudassem o modelo desenvolvido pela comissão do campus para o orçamento de 2019.
146/2019 - RO 147/2019 - RO 148/2019 - RO 149/2019 - RO 150/2019 - RO 151/2019 - RO	Não há.
152/2019 - RO	A professora lembrou aos conselheiros que com o corte de 30% do orçamento do PAPEC, os projetos de extensão devem ser replaejados e as planilhas recalculadas.
153/2019 - RO	Encaminhamento sobre a academia ao ar livre. A localização pejudicaria as aulas e será encaminhado memorando ao PROPLAN convidando os integrantes daquela pró reitoria para participar da próxima reuião.
154/2019 - RO	O professor diretor comunicou o recebimento de 30 novos computadores vindos do DTIC. O diretor esclareceu alguns pontos sobre compras de passagens e diárias e que o campus tem distribuídas as cotas entre cursos e setores, devendo o servidor solicitar ao seu coordenador ou chefe diretamente. O coordenador acadêmico comunicou que não houve projeto de pesquisa e extensão no campus 2.
155/2019 - RO 156/2019 - RO 157/2019 - RO	Não há.
<b>CAMPUS 3</b>	
01/2018 - RO	A diretora e a coordenadora administrativa falaram sobre a matriz orçamentária. A diretora propôs discutir as diárias na próxima reuião. A matriz de combustível foi comunicada aos conselheiros conforme definido na reunião de gestão coma reitoria.

02/2018 - RO 03/2018 - RO 04/2018 - RO 05/2018 - RO	Não há.
06/2018 - RO	A coordenadora administrativa comunicou a alteração nos valores do RU pela contenção de recursos or parte do MEC.
07/2018 - RO	A coordenadora administrativa informou que foram autorizadas pelo conselho a construção da guarita, das capelas dos laboratórios e a compra dos exaustores. A coordenadora informou os prazos para lançamento ds diárias tendo em vista os prazos de final de exercício.
08/2018 - RO 09/2018 - RO	Não há.
01/2019 - RO	A diretora informou que as ceplas serão instaladas e que os serviços terceirizados para os novos prédios estão sendo estudados pela PROPLAN.
02/2019 - RO	A coordenadora administrativa apresentou o orçamento para o campus 3 para 2019 e apresentou como foi feita a distribuição. Encaminhou para aprovação dos conselheiros.
03/2019 - RO	Não há.
04/2019 - RO	A diretora e a coordenadora administrativa informaram qe por conta do ctingenciamento de 30% no orçamanto o campus deverá economizar e redistribuir os recursos.
05/2019 - RO 06/2019 - RO 07/2019 - RO 08/2019 - RO 09/2019 - RO 10/2019 - RO	Não há
01/2020 - RO	Orçamento 2020. A Conselheira apresentou o Orçamento para o ano de dois mil e vinte e a planilha da matriz de custeio. O Conselheiro Coordenador do PROFMAT abriu mão dos percentuais referentes ao PROFMAT porque o curso tem custeio atavés de recursos oriundos da CAPES. Assim, os valores serão divididos pelos demais.
02/2020 - RO	Não há.
03/2020 - RO	11. Processo 23100.008723/2020-86: a) discussão de critérios para priorizar a aquisição de materiais de consumo e capital. Após debaterem o assunto ficou acordado que será elaborado um novo fluxo para o próximo calendário de compras do Campus 3. b) eventual estabelecimento de um fluxo que possa ser aplicado universalmente no Campus 3 para a aquisição de materiais de consumo e capital. Será efetuada uma nova proposta para o próximo ciclo que virá na próxima reunião do Conselho de Campus.
<b>CAMPUS 4</b>	
01/2018 - RO	Não há
01/2018 - RE	Não há.
02/2018 - RO	Dar ciência dos memorandos da PROPLAN: recurso de combustível e liberação da segunda parcela do orçamento do campus. A coordenadora de administração informou os valores liberados e qual o percentual para diárias e passagens.
03/2018 - RO	Não há.
04/2018 - RO	A coordenação informou sobre os valores solicitados a PROPLAN para recuperar o equipamento da enologia. Serão usados recursos de diárias dos cursos de zootecnia e enologia mais recursos da PROPLAN
05/2018 - RO	Coordenação informando sobre o cercamento da fazenda e do campus com apoio da PROPLAN. Os recursos de diárias serão realinhados.
06/2018 - RO 07/2018 - RO	Não há.
08/2018 - RO	A coordenação deu conhecimento sobre a excução orçamentária conforme memorando da PROPLAN.
09/2018 - RO 10/2018 - RO	Não há.
11/2018 - RO	O conselho de campus aprovou a construção de um prédio para servidores na estância do Pampa. Momorando enviado a PROPLAN.
12/2018 - RO	Entrega de utilitário FORD ao campus. Conselheiro fez constar que depois de várias gestões a atual atendeu a solicitação do campus.



01/2019 - RO	Coordenação administrativa informou o orçamento e os valores de manutenção de veículos - FROTA - que esta zerada.
02/2019 - RO	Informação do planejamento do campus e apresentação do orçamento liberado.
03/2019 - RO	Não há.
04/2019 - RO	
05/2019 - RO	Coordenadora informou que os recursos para pagamento de energia, água, e serviços esta liberado. A coordenadora informou que os recursos da PROEXT estão congelados.
06/2019 - RO	Não há.
07/2019 - RO	
08/2019 - RO	
09/2019 - RO	
10/2019 - RO	A coordenadora informou sobre a execução orçamentária. Os recursos liberados: eprcentuais de diárias e passagens. Informou a liberação de recursos para transporte de grupo que viajará ao Chile.
11/2019 - RO	Não há.
12/2019 - RO	Coordenador substituto informou a liberação de recursos, o que vai proporcionar a compras de equipamentos e materiais para ocupação do prédio novo.
<b>CAMPUS 5</b>	
164/2017 - RO	Não há.
165/2017 - RO	
166/2017 - RO	
167/2017 - RO	
168/2017 - RO	
169/2017 - RO	Coordenador 170/2017 - ROadministrativo apresentou proposta de distribuição do orçamento do campus pelo método da matriz OCC. Ele apresentou os cálculos para esta distribuição.
170/2017 - RO	Não há.
171/2017 - RO	Coordenador informou que precisa haver consenso para distribuição dos recursos para os cursos.
172/2017 - RO	Não há.
173/2017 - RO	
<b>CAMPUS 6</b>	
01/2018 - RO	Foi informado o orçamento do campus que foi considerado pela diretora mais baixo que outros campus. Informado que foi usada a Matriz ANDUNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA/OCC. E que o baixo orçamento se refere a evasão. A coordenadora continuou informando sobre o orçamento. Infomado os valores para cada despesa e que foi aprovado pela maioria. O coordenador do mestrado pediu adiantamento para passagens para Brasília o que será devolvido no próximo ciclo de distribuição. Aprovado pela maioria.
02/2018 - RO	Coordenadora e diretora informaram que os recursos para ônibus terceirizado foram liberados. Que a casa estudantes esta adiantada e será entregue junto com o prédio acadêmico. E que formou-se uma comissão para normatizar e ocupar a casa do estudante.
03/2018 - RO	Não há.
04/2018 - RO	
05/2018 - RO	
06/2018 - RO	A Coordenadora informou o prazo para solicitar diárias - outubro - e que os valores RU terão um valorização de R\$2,50 para R\$4,00.
7/2018 - RO	Não há.
08/2018 - RO	A coordenadora informou que os recurso de diárias não usadas foram remanejadas para compras tintas para pintura dos prédios.
09/2018 - RO	Não há.
10/2018 - RO	
01/2019 - RO	A coordenadora informou que o prédio acadêmico e a casa do estudantes serão entregues. Que a pia será consertada com recursos do campus. O conserto piso do RU será consertado com recursos da empresa.
02/2019 - RO	A coordenadora informou que ainda não tem orçamento para o campus. A PROPLAN ainda não fez a distribuição. Que as diárias poderam ser solicitadas mesmo assim. Que serão adiantados os recursos para os cursos. A coordanação administrativa apresentou a

	possível distribuição no campus do orçamento e colocado em votação foi aprovado. Os conselheiros da Universidade Federal brasileira tiveram descontentamento com as dificuldades de se ter informação sobre o orçamento. Indo até a ovidoria. A diretora lembrou que a entrega dos prédios necessitam novos terceirizados, pelo mesmo três o que vai aumentar as despesas do campus.
03/2019 - RO	Não há.
04/2019 - RO	O coordenador informou que os veículos ficaram parados por falta de manutenção. O contrato venceu e terão que aguardar o novo.
01/2019 - RE	Não há.
<b>CAMPUS 7</b>	
01/2018 - RO 02/2018 - RO 03/2018 - RO 04/2018 - RO 05/2018 - RO 06/2018 - RO 07/2018 - RO 08/2018 - RO	Não há.
09/2018 - RO	O diretor informa que, segundo memorando da PROPLAN, não há recursos para reforma do prédio da DAEINTER.
10/2018 - RO 11/2018 - RO 12/2018 - RO 13/2018 - RO 14/2018 - RO	Não há.
01/2019 - RO 02/2019 - RO 03/2019 - RO 04/2019 - RO 05/2019 - RO 06/2019 - RO	Não há.
07/2019 - RO	O coordenador informou o recebimento do Gabinete da Reitoria pedindo economia de recursos: energia, [...], um conselheiro reclamou do contrato de impressoras e da quantidade de impressões; o coordenador respondeu dizendo que faz parte da economia.
08/2019 - RO 09/2019 - RO 10/2019 - RO	Não há.
01/2020 - RO 02/2020 - RO 03/2020 - RO 04/2020 - RO	NÃO HÁ
05/2020 - RO	O diretor informou que houve reunião com a PROPLAN sobre orçamento (31 de março) com várias questões indefinidas. Foi apresentada uma planilha sintetizando o orçamento da Universidade para este ano com algumas questões a serem aprovadas.
06/2020 - RO	foi apresentado pelo conselheiro , informando os valores disponibilizados ao Campus e os recursos separados para cada curso. A matriz de custeio foi aprovada por todos os presentes.
07/2020 - RO	foi apresentado pelo conselheiro , informando que houve atraso na apresentação final do relatório movado pelo início tardio do cronograma proposto pela gestão superior da Universidade, começando em abril e encerrando em 28 de maio. O conselheiro registrou que o processo de elaboração do relatório precisa ser aperfeiçoado, de forma que fique mais integrado aos sistemas de ensino, pesquisa, extensão e gestão da Universidade, possibilitando a obtenção automática dos dados e dando ênfase ao planejamento e análise de resultados dos Campi.
08/2020 - RO 09/2020 - RO 10/2020 - RO	Não há.
<b>CAMPUS 8</b>	
01/2017 - RO	Relato da situação financeira do Campus. O professor sugeriu a retirada da pauta já que haverá reunião geral dos servidores no dia 16 de março. trouxe alguns esclarecimentos sobre o tema. Comentou sobre a matriz Universidade Federal brasileira, que é

	responsável pelo orçamento do Campus. A previsão é que haja diminuição de 20% da verba do Campus em relação ao ano de 2016, embora os serviços terceirizados tenham sido reajustados. A mudança pode ocorrer se houver mudança da forma de funcionamento da matriz Universidade Federal brasileira. Explicou a diferença entre os custos de cursos.
02/2017 - RO	O professor iniciou os trabalhos explicando que chegou uma comunicação de emenda parlamentar destinando 100 mil reais para o Campus de São Borja com a finalidade de atender projetos de formação, eventos, capacitações, oficinas e outros cujo envio de Proposta deve ocorrer no dia 22 de março. O professor explicou a natureza dos gastos contemplados pelo recurso segundo orientações de setores competentes da Universidade e de secretaria da deputada.
03/2017 - RO	esclareceu que os recursos de combustível estão atrelados ao Campus para o ano de 2017, impactando nas decisões do uso de veículos. O veículo solicitado para os eventos é o micro-ônibus. Explicou sobre as limitações de verba para utilização de veículos. A explicação foi complementada pelo professor. O gerenciamento do orçamento dos veículos é de responsabilidade dos Campi. Sugeriu que os cursos gerenciem os recursos, mas esta discussão ainda não foi feita com os cursos. trouxe a informação que há recomendação que os veículos não ultrapassem 250 km da sede da Universidade. A recomendação é que não saiam do Rio Grande do Sul. O professor Universidade Federal brasileirato preocupação com as informações recebidas, que restringem os trabalhos dos acadêmicos e da instituição em função das necessidades dos cursos e do gerenciamento das verbas limitadas, que inibem as demandas. O professor esclareceu que algumas atividades estão sujeitas a análises de orçamento e procedimentos do Campus, mas são conflitivas com as informações que foram passadas ao conselho diretivo do Campus. complementou a fala sobre as restrições orçamentárias. O professor sugeriu uma moção de repúdio aos procedimentos que estão sugeridos ao uso da frota e seus valores orçamentários. Informou da necessidade de utilização do micro. A professora sugeriu o uso do ônibus da reitoria para o evento. O uso dos ônibus foi explicado pelo servidor responsável pela frota do campus. Complementou as informações de custo. O professor Universidade Federal brasileirato preocupação com as informações recebidas que prejudicam o funcionamento da instituição e dos objetivos acadêmicos. O professor Universidade Federal brasileirato a falta de sincronia das atividades propostas pela universidade que prejudica as atividades cotidianas, citando algumas viagens recentes para o qual foi convocado pela instituição. A professora solicitou atendimento compatível com as necessidades do curso de Ciências Humanas em função do orçamento. A pauta dos veículos passou para segundo momento. Décima Quinta Pauta: Orçamento do ano de 2017. O diretor do Campus informou que votou contra a Matriz atual. Na votação foram sete Campi a favor da Matriz e três contra. As matrizes orçamentárias que regem as universidades foram seguidas pelos diretores, sem analisar os cursos. Os professores Universidade Federal brasileiraram preocupação quanto ao orçamento e a política de ensino a distância trouxe informações sobre a remuneração por alunos matriculados e a diferença entre os critérios de cursos de outros Campi. O modelo de representação atualmente apresenta vantagem para os cursos de ciências exatas e biológicas. apresentou o orçamento, informou sobre a descentralização gerenciamento de combustível e manutenção de frota. Durante a apresentação do orçamento os professores manUniversidade Federal brasileiraram opiniões sobre a carência dos recursos e o professor sugeriu apresentação do orçamento ao corpo universitário para conscientização coletiva, além dos setores organizados da sociedade. A professora solicitou esclarecimento do orçamento geral, no que foi informada pelo professor sobre a falta de informações detalhadas aos gestores dos Campi. Os conselheiros sugerem a presença do reitor no Campus para explicar os detalhes do orçamento a toda comunidade acadêmica. O professor questionou o tipo de matriz que estão utilizando para fornecer orçamento aos diretores, que gera conflito entre qualidade de ensino e futuro das atividades universitárias. Na sequência começou a exposição dos gastos em PowerPoint para apreciação dos conselheiros. A distribuição de verbas foi apresentada aos conselheiros. explicou a questão das limitações de verbas para as viagens, sendo inquirido pelos conselheiros em seguida. O professor Universidade Federal brasileirato preocupação com o crescimento da universidade na contramão da diminuição das verbas. Os conselheiros acordam que sejam levadas ao Consuni as necessidades do Campus, incluindo a solicitação de ampliação de verbas para o orçamento de 2017. O servidor alertou para as demandas pré-programadas pela reitoria

	<p>e as que surgem em função das atividades acadêmicas. esclareceram sobre questões orçamentárias envolvendo transporte de servidores e acadêmicos que incidem sobre a gestão do Campus. alertou que o orçamento semestral tem data para execução, precisando do aval do conselho do Campus. Explicou os detalhes, como remanejamento de itens. O professor explicou que a aprovação do orçamento do Campus pode ser colocada na reunião geral do Campus e posteriormente aprovada pelo conselho. explicou detalhes sobre o orçamento de custeio. Os conselheiros sugeriram a reunião para a quinta, dia 19 de abril, na sala 1207, das 15h30 às 18h30.</p> <p>fez explanação sobre quanto cada curso ainda tem disponível em recursos para poder gastar com viagens. Uma sugestão é que a direção do Campus custeie outra viagem, mas isso deveria ser aprovado em Conselho. Caso aprovado, seria usado o micro-ônibus do Campus, e não o ônibus da Reitoria, para reduzir as despesas. O Conselho aprovou por unanimidade a sugestão de utilizar o micro ônibus do Campus.</p> <p>O conselheiro afirmou que tem previsão de compra de livros para o próximo ano, mas poderá não haver recurso. Ainda assim, é necessário ter o registro de que o Campus precisa de atualização no acervo, com novos pedidos de livros.</p> <p>Em seguida, o professor comentou sobre a visita dos engenheiros da Reitoria, que fizeram avaliação do prédio acadêmico III. Uma possibilidade que surgiu é que, se não houver condições de concluir os três andares do prédio, possa ser aprontado um andar de cada vez (fazer primeiro piso, banheiro e esquadrias), para disponibilizar pelo menos um andar enquanto não houver recursos para finalizar todo o prédio. O diretor do Campus reiterou que isso é uma ideia para ser discutida, e uma possibilidade seria trazer a biblioteca para o prédio acadêmico III, para funcionar no andar térreo. Isso liberaria espaço no prédio acadêmico I para salas de aula e disponibilizaria mais espaço para o acervo e para salas de estudo. O diretor do Campus afirmou que ainda não há definição sobre o prédio acadêmico III.</p>
04/2017 - RO	<p>o coordenador administrativo informou ao Conselho sobre a necessidade de votação sobre o pedido de renovação de contrato com a empresa que presta serviços no RU do Campus. Questões como alvará, seguro, que estavam atrasados, agora estão regularizadas. O valor de cada refeição, atualmente R\$ 10,95 passaria a R\$ 11,25. O discente relatou que atualmente o RU tem um ótimo atendimento e comida de qualidade. O representante discente relatou situação dos banheiros do RU. respondeu que o conserto já foi solicitado, mas ainda não há recursos disponíveis para efetuar o conserto. O professor falou sobre a importância de haver diálogo e bom senso sempre, no sentido de ponderar que o RU é usado não só por alunos; deve-se repensar o preço das refeições para professores.</p> <p>O discente relatou que há uma burocratização desnecessária no PAPE, que os valores para participar em eventos esta demorando inviabilizando algumas participações.</p>
05/2017 - RO	<p>O pedido de cercamento do Campus II foi aprovado por unanimidade. O professor destacou que foi feito o pedido, mas não há previsão de realização da obra devido ao contingenciamento do orçamento da universidade.</p> <p>O professor esclareceu que ainda não foi feita discussão com os diretores dos Campi sobre o orçamento para 2018, está agendada para este mês a primeira reunião sobre cortes orçamentários. O coordenador administrativo afirmou que o PLOA foi reduzido na LOA, existe uma diferença entre a estimativa da universidade e o que o MEC realmente autorizou, e também deve-se atentar para a diferença entre verba de capital e verba de custeio. O professor comentou que está ocorrendo um erro no sentido de haver lentidão para divulgar informação sobre esses dados, e se não estamos fazendo esse debate porque não foi formalizado, temos que reforçar esse debate, e o quanto antes é necessário ter esses dados para nos prepararmos. O representante perguntou se esses cortes afetarão as bolsas, e respondeu que bolsas vêm do custeio. O professor afirmou que as bolsas do PNAIS não deverão ser afetadas, mas bolsas de extensão, pesquisa, etc. possivelmente serão afetadas.</p> <p>Há a preocupação da direção sobre os recursos para manter a casa, pois do PNAIS não pode sair esse recurso, precisa sair do orçamento; mas não está claro se é o orçamento do Campus ou não. Se for do Campus, não haverá condições de manter a Casa do Estudante.</p> <p>O professor reforçou sua preocupação sobre a situação e comentou que a impressão é que todos estão “tranquilos demais” pela situação que está se desenhando, e destacou a necessidade de levar essas discussões para as salas de aula, para todos estarem a par da</p>

	<p>situação.</p> <p>O discente fez relato sobre a ocupação do Campus no ano passado, em que houve preocupação por parte do corpo discente, mas lamentou que os alunos não tiveram apoio de outras categorias.</p> <p>Na penúltima reunião dos diretores, resolveu-se disponibilizar essas bolsas, senão essa verba retornaria. Para o referido Edital, serão três meses de bolsa. afirmou que as próximas bolsas deverão estar previstas na discussão do orçamento de 2018.</p> <p>afirmou que, hoje, a direção do Campus tem disponível apenas R\$ 167,00. O curso de Ciência Política tem orçamento. Poderíamos migrar o recurso e depois devolver.</p> <p>A professora perguntou se haverá transporte para o SIEPE. respondeu que está previsto no orçamento da reitoria, mas não tem previsão de disponibilidade.</p> <p>A professora afirmou que, desde a reunião em que se discutiu orçamento, acreditava que não estavam mais liberando os veículos para as formaturas. O professor questionou qual é o sentido de tormarmos essas decisões e depois continuar tudo igual.</p>
06/2017 - RO	<p>O conselheiro relatou que o prazo para executar orçamento é até 31 de outubro.</p> <p>O diretor do Campus informou que não foi discutido o orçamento para 2018 ainda, e que não há previsão de orçamento para investimentos; com isso, a universidade fará projetos e terá de ir ao MEC para negociação de investimentos. A reitoria já entregou ao MEC todos os projetos que estão paralisados com os valores necessários para finalização.</p> <p>O diretor do Campus relatou ainda os esforços da direção para conseguir um posto de portaria e vigilante para a Casa do Estudante.</p> <p>O professor comentou que não passam pelo CONSUNI essas discussões de orçamento, que deveriam ser discutidas naquele espaço.</p> <p>lembrou ao Conselho sobre prazos para execução final de todo o orçamento, dia 27 de outubro. A coordenação administrativa solicita que as coordenações de cursos façam suas solicitações até 17 de outubro, a fim de que haja tempo hábil para remanejar os recursos dentro dos cursos.</p> <p>O conselheiro ressaltou que a não execução desse orçamento implica que não poderemos não receber o mesmo recurso no ano que vem. Na sequência, comunicou que a direção do Campus recebeu a entrega da casa do estudante. No entanto, não há portaria e nem vigilante</p>
07/2017 - RO	<p>Orçamento 2018: o professor relatou a situação do PLOA 2018 e do LOA 2017. Para 2018 foram liberados 290 milhões para a UNIVERSIDADE. A folha de pagamento não poderia passar de 244 milhões. Em 2017 temos 79% de nosso orçamento para pagamento de folha, 16% custeio e 9% investimento. Estima-se que para o ano de 2018 seja necessário um orçamento de 319 milhões, e apenas a folha é de 279 milhões. Autonomia das universidades envolve usar o que tem de orçamento. Só existe uma possibilidade: diminuir o custeio. As despesas de custeio são as que envolvem: terceirizados, água, luz, combustível, telefone, diárias. O custeio, de 49 milhões, passaria a 17 milhões. O orçamento para investimento é zero. Será necessário usar valores do custeio para pagar a folha. Essa situação levou o Reitor a se posicionar: primeiro, folha de pagamento, bolsas de alunos, terceirizados, depois contratos.</p> <p>O professor informou que nesta semana deve chegar documento da Reitoria com determinação do mínimo de horas para graduação e Pós graduação. Se for aplicada a EC 95/2016, não teremos recurso para folha. Pode haver aporte no orçamento, mas não há previsão disso. O professor questionou sobre o risco de interrupção das atividades. O professor afirmou que há essa possibilidade, e também está sendo discutida a possibilidade de fechar alguns Campi de universidades e IFs. A professora Universidade Federal brasileiro seu lamento pela situação de conformismo que está acontecendo em todas as universidades, em vez de haver mobilização.</p> <p>O conselheiro comentou que, como a coordenação administrativa trabalha com o custeio, a gestão do Campus vem se empenhando para garantir os serviços, e aqui no Campus já reduzimos a abaixo do limite o número de terceirizados.</p> <p>como mantê-la, não 254 temos posto de vigilância ou portaria para a Casa do Estudante e já estão ocorrendo prejuízos materiais antes mesmo da Casa estar sendo usada, como vidros quebrados, caixa d'água danificada. O coordenador administrativo ressaltou que sempre foi contra a casa do estudante, porque já tem impacto no custeio. Só uma tampa de caixa d'água custa R\$ 2.500,00 e o Campus não tem esse valor disponível. Faltam terceirizados para vigilância e limpeza não só para a Casa do Estudante, como para todo o Campus, e a Reitoria ainda quer tirar postos do Campus. Se retirarem portaria, os</p>

	<p>servidores terão de assumir a portaria. O professor falou sobre a discussão na reunião de diretores com a Reitoria para se criar um setor de protocolo na entrada de todos os Campi, e falou sobre as mudanças no serviço de limpeza, que não será mais por metro quadrado, e sim por demanda. Foi verificada a possibilidade de trocar a vigilância por monitoramento, mas este serviço seria mais caro. Também foi levantada a possibilidade de excluir a equipe de manutenção, o que significaria que manutenção e reparos elétricos, por exemplo, não seriam mais executados.</p> <p>O professor apresentou a Portaria da PROAD que determina as prioridades no uso dos recursos. A primeira preocupação é garantir o salário, e as bolsas, considerando-se somente as bolsas permanência. O conselheiro sugeriu que tenhamos uma reunião geral, fazer discussão sobre isso porque não podemos contar com cenário positivo. Temos de nos preparar para o pior cenário e já pensar em formas de resistência, em como se mobilizar.</p>
08/2017 - RO 09/2017 - RO 10/2017 - RO	Não há.
01/2018 - RO 02/2018 - RO	Não há.
04/2018 - RO	O diretor comento o memorando da Procuradoria Federal sobre o campus ter convocado o Reitor para ir ao campus explicar a situação da Universidade. A PF entende que o campus e o conselho não tem este poder, porém, o Reitor fará uma agenda com o campus para discutir os problemas do campus e da UNiversidade.
05/2018 - RO 06/2018 - RO 07/2018 - RO 08/2018 - RO 09/2018 - RO 10/2018 - RO 11/2018 - RO	Não há.
12/2018 - RO	O coordenador informou que é necessário decidir sobre a renovação ou não do contrato de serviços da empresa do RU. Os conselheiros decidiram pela renovação.
13/2018 - RO 14/2018 - RO	Não há.
15/2018 - RO	O coordenador administrativo informou que veículos oficiais não podem rodar com apenas um servidor, por motivo de racionalização ee conomia.
16/2018 - RO 17/2018 - RO	

## APÊNDICE B – ATAS DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)

**ANO DE 2016.**

**PALAVRAS-CHAVE:**

OÇAMENTO, PLANEJAMENTO, RECURSO, DOTAÇÃO, DESPESAS, GASTOS, CUSTO e ECONOMICIDADE, DECISÃO, DISTRIBUIÇÃO, PROCESSO, ELABORAÇÃO, APROVAÇÃO, EXECUÇÃO, AVALIAÇÃO, CORTE e CONTINGENCIAMENTO.

---

### ATA Nº 15 – 15ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)

---

O Presidente justificou a proposta em razão da necessidade de reduzir GASTOS pela situação econômico-financeira que o país está passando. O conselheiro Renato da Costa disse concordar com a questão da **ECONOMICIDADE**, mas que deveriam considerar outras duas questões, **a política e a administrativa**. O conselheiro Renato que isso gera CUSTO. Questionou o motivo de estarem reduzindo as reuniões do CONSUNI e por **outro lado criando cargos**. Disse que discutir **ECONOMICIDADE em cima da diminuição do número de reuniões do CONSUNI, que são uma ferramenta vital para entendimento e acompanhamento** dos assuntos que desenvolvem a Universidade. O Presidente, [...] enfatizou que todo assunto relevante à Universidade será tratado pela Plenária, que é preocupação desta **administração dar visibilidade** aos PROCESSOS através do Sistema GURI, e que é mister se ter toda a documentação dos fatos. Salientou que esta é uma **Gestão dialogada, transparente e democrática, onde o coletivo participa da tomada de decisões**. Reiterou a necessidade de diminuir CUSTOS e lembrou aos conselheiros que estas reuniões são onerosas, mas que será acatada a DECISÃO deste Conselho.

---

### ATA Nº 16 – 16ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)

---

\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS

---

### ATA Nº 17 – 17ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)

---

A conselheira leu uma moção do Campus na qual solicitam um posicionamento de forma incisiva da Universidade contra os **CORTES orçamentários na Educação**. O texto da moção passa a fazer parte desta Ata.

O conselheiro mostrou um **panorama do ORÇAMENTO da Instituição para 2016**. A apresentação utilizada pelo conselheiro é parte integrante desta Ata.

O Pró-reitor de PLANEJAMENTO comunicou que fez **solicitação às Unidades** para que encaminhem à PROPLAN memorandos a fim de que possam refazer os contratos com as empresas fornecedoras de energia.

O Presidente concedeu a palavra ao Pró-reitor Adjunto, que também é o gestor de contratos das **obras da Universidade**, que disse haver no ORÇAMENTO R\$ 32.000.000,00, porém, hoje esse valor é inexistente. Explicou que essa situação é afeta a todas as universidades do país.

[...] número satisfatório de salas de aula se não ocuparem uniformemente todos os dias da semana, lembrando sempre que a DISTRIBUIÇÃO deve considerar que a semana tem seis dias letivos, pois o sábado é considerado dia letivo. O conselheiro Alessandro Girardi confirmou a criação da “Comissão de ECONOMICIDADE”, mas que não chegaram a aplicar os estudos realizados.

Obra iniciada tem que ser obra acabada, enfatizou. Disse que o Relatório de Gestão aprovado possui o detalhamento de EXECUÇÃO de cada obra. Exemplificou com o Campus que até a ELABORAÇÃO do Relatório estava com 48,16% das obras executadas em atraso. [...] preocupado com a questão orçamentária. Entretanto, que esse cenário mostra a necessidade de se buscar alternativas. Parabenizou o Pró-reitor de PLANEJAMENTO pela clareza na exposição dos números, demonstrando a transparência desta Gestão.

O Vice-Presidente explicou que, **há previsão de repasses, entretanto quando estes acontecem, são sempre menores e não cobrem todas as DESPESAS**.

A Próreitora Adjunta, [...] Disse que também há a questão da infraestrutura e ORÇAMENTO, porque são os principais itens a refletir e afetar a AVALIAÇÃO dos cursos e que têm reflexos nas tomadas de decisões aqui neste Conselho sobre que posicionamento adotar em relação ao destino da DOTAÇÃO orçamentária. Disse que uma questão que se ficou realçada foi a de normativa, registro e documentação acadêmica. [...].

Sobre a AVALIAÇÃO institucional para o credenciamento, a conselheira disse que foram avaliados os campi. Disse que nos cinco eixos de AVALIAÇÃO expressos, a questão de PLANEJAMENTO e AVALIAÇÃO institucional. Salientou que a previsão de PLANEJAMENTO se estabelece numa perspectiva que passa as questões que são avaliadas por este Conselho sejam exequíveis na última instância que é o campus.



Continuando, o disse que a Universidade não pode perder a credibilidade, pois no momento em que uma obra é abandonada, provavelmente aconteça um PROCESSO judicial, e isso dificulta a retomada dessa obra no menor espaço de tempo.

[...]. Salientou que após tratarem de redução de GASTOS, de ECONOMICIDADE, falar em refazer esse documento que gastou mais de dois anos de viagens para colherem informações é retrabalho e fica muito difícil entender a não APROVAÇÃO de uma norma que foi tão discutida. A conselheira se disse preocupada com quem irá refazer essa consulta, pois irá dispendir um CUSTO que a Universidade não tem para cobrir. Disse ainda, que para ela isso é inconcebível uma vez que se teve em todas as instâncias, a representação das três categorias e questionou quem irá recolher e compilar as sugestões.

---

#### ATA Nº 18 – 18ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)

---

O Pró-reitor de PLANEJAMENTO, conselheiro, apresentou informes sobre ORÇAMENTO e obras. Comentou sobre as agendas em Brasília quando conseguiram sensibilizar equipes o MEC, SESu e SPO para que houvesse o desCONTINGENCIAMENTO de RECUROS em relação a custeio e capital. Informou que foi liberado para custeio o valor de R\$ 4.600.000,00 e para capital R\$ 2.305.000,00. Outro informe foi que a SPO e SESu ainda não têm prazo para o encerramento do exercício. Disse que a informação já tinha sido repassada às equipes diretivas, que solicitaram a liberação das parcelas que estão pendentes das Unidades para que executem a Matriz de Custeio.

[...] Sobre o PLOA 2017 serão informados até o dia 05 de setembro, cujo trabalho está sendo realizado pela Divisão de ORÇAMENTO. Salientou que este é um momento crítico para a Divisão considerando o trabalho para o desCONTINGENCIAMENTO, solicitações de reforços, também o PLOA e solicitações de créditos adicionais e suplementares, já que a equipe é pequena. Ressaltou que esse prazo foi definido para que pudessem demonstrar o PLOA 2017 daquilo que foi solicitado pelas Unidades. Disse que é importante deixar bem claro que não quer dizer que serão atendidas, já que o valor é muito superior ao que o governo disponibilizará de RECURO para a Universidade.

[...] Sobre os RECUROS orçamentários de convênios o Pró-reitor informou que muitos projetos foram inviabilizados e criaram um ônus para Instituição, que é o ônus da devolução. Explicou que isso acontece quando um convênio é firmado e a concedente repassa o RECURO a fim de viabilizar um projeto e, se esse RECURO não é utilizado, o ônus pela devolução é superior às taxas bancárias dos bancos privados. Considerando que neste momento o governo não consegue liberar créditos orçamentários e suplementares, a PROPLAN está tentando sensibilizar os responsáveis pelos projetos e desenvolvendo um trabalho junto à PROPI e a Divisão de Convênios para que os responsáveis dos projetos não devolvam RECUROS, que já são escassos. A PROPLAN, a Divisão de ORÇAMENTO e a PROPI estão se disponibilizando para ajudar na solicitação de prorrogação e emissão de relatórios justificando as ocorrências que provocaram os atrasos a fim de não perderem esses RECUROS.

O conselheiro informou que após a COMUNICAÇÃO do governo sobre o valor disponibilizado para a Universidade, várias reuniões foram realizadas pela ANDUNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA na tentativa de se elevar a Matriz de ORÇAMENTO de Custeio e Capital (OCC), até que na última semana foi acordado o emprego dos RECUROS utilizados na LOA deste ano. Disse que, muito embora o governo já tenha publicizado aguardam a confirmação pelo SIMEC. Nesse sistema é possível fazer a DISTRIBUIÇÃO e, em não ocorrendo nenhum problema como os que aconteceram este ano, em se confirmando o RECURO de capital, preveem retomar algumas obras necessárias ao funcionamento dos campi.

O conselheiro questionou sobre a moradia estudantil parada há seis meses e que não aparece na relação. Em resposta o Pró-reitor explicou que estão debatendo com a PRAEC essa questão. Disse que será necessário refazer o valor total dessas casas, que ainda não está fechado, para saberem o impacto do CUSTO das obras no ORÇAMENTO, que no momento não há como absorver.

Sobre a política orçamentária institucional esclareceu que estão trabalhando o PLANEJAMENTO estratégico, PLANEJAMENTO econômico, política orçamentária e institucional que também será apresentada a este Pleno. As equipes diretivas também serão chamadas para debaterem esse PROCESSO. As Unidades também participam dos debates sobre GASTOS públicos, quando foram convidadas a constituir a comissão permanente eficiência para o gasto.

O conselheiro solicitou ao Presidente que se fizesse a leitura do parecer emitido pela Comissão de PLANEJAMENTO e ORÇAMENTO, de modo a se ficar com o registro gravado. Com a concordância da Mesa, o próprio conselheiro João Cleber realizou a leitura do

[...] quando solicitaram o desCONTINGENCIAMENTO dos RECUROS, que é outra preocupação, pois com os CORTES sofridos não é possível chegar ao final do ano com as contas equilibradas. Disse que originalmente era um projeto de R\$ 41.000.000,00, mas que foi adequado ao momento. O Presidente salientou que apesar do CORTE de 100 milhões de reais que atingiu a ANA, assim como os CORTES



Disse que a situação para 2017 é bem preocupante, pois informaram que os RECUROs serão ainda menores. Sobre esse assunto a UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA já está pressionando para que os RECUROs sejam, no mínimo, iguais a 2016. Disse o Presidente que ele pessoalmente pressionará para que seja a mesma verba de 2016 considerando o desCONTINGENCIAMENTO que conseguiram caso contrário a situação ficará muito difícil e salientou que a equipe já está trabalhando nisso.

[...] a responsabilidade para o MEC, que por sua vez alega não ter RECUROs suficientes para bancar o Programa.

Sobre o PROEXT/MEC, a Pró-reitora de Extensão e Cultura, explicou agora só estão aguardando a liberação do RECURO.

[...] adendo legal que permite a suspensão quando decorrem coisas que não são previstas pelo gestor, como é o caso do CONTINGENCIAMENTO de RECUROs e, em não havendo RECUROs foram forçados a estudar e escolher quais obras parar em benefício de outras que já estavam com a construção bem mais avançada. Considera importante saber o CUSTO de uma licença e qual o RECURSO para atender cem por cento da UNIPAMPA.

O Pró-reitor de Administração, conselheiro [...] Disse que apesar da DESPESA com os veículos ter aumentado, a economia gerada ficou em torno de 50%.

#### ATA Nº 71 – 71ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)

Finalizando o professor importância de se ter ORÇAMENTO para que seja colocado em prática, pois essa é uma importante ação contra a evasão e retenção.

Disse que as compras de equipamentos efetuadas nesse mesmo período totalizaram trezentos PROCESSOs nacionais e duzentos e vinte importados.

[...] Sobre os RECUROs da PROAP-CAPES disse que houve uma pequena evolução de R\$ 167.000,00 até R\$ 270.000,00 de 2012 a 2015. Disse que o valor PRÓ-EQUIPAMENTOS-CAPES, teve uma variação na ordem de R\$ 350.000,00, 390.000,00 de 2012 a 2014 e que em 2015 não houve liberação desse RECURSO [...] elaborado com uma planilha que demonstre o parâmetro das DESPESAs desse contrato, já que é um contrato bastante oneroso para a Universidade.

Informou que ao final de 2015 havia R\$ 2.117.000,00 de notas fiscais sem pagamento causado pelos constantes atrasos financeiros, prejudicando sobremaneira a EXECUÇÃO das obras e que existem obras paradas há mais de 4 anos em virtude da falta de PLANEJAMENTO estratégico.

[...] Disse, também, haver a necessidade de um Plano de CUSTOs e de Manutenção, visando manter a infraestrutura instalada em todas as Unidades. Também há a necessidade da construção de planos diretores das unidades. Com relação aos contratos de manutenção disse que esses consomem grande volume de RECUROs do custeio, que em 2015 foram na ordem de R\$ 5.000.000,00. Explicou que a Coordenadoria de PLANEJAMENTO e Desenvolvimento,

[...] Explicou também que a Instituição elabora anualmente a Proposta de Lei Orçamentária Anual (PLOA), que é estruturada a fim de contemplar todas as DESPESAs e investimentos para o exercício subsequente. Disse que, entretanto, esta previsão orçamentária é novamente avaliada pela equipe técnica do Ministério da Educação. Demonstrou nas tabelas apresentadas que os valores estimados na PLOA são suficientes ao funcionamento da Universidade. Porém, a Lei Orçamentária Anual (LOA), para o exercício de 2016 resultou num déficit na casa dos R\$ 33.000.000,00. Salientou que os constantes CONTINGENCIAMENTOs de RECUROs de custeio e capital realizados pelo Governo Federal têm causado enorme desequilíbrio nas contas da Instituição, assim como o Decreto 8.540 de 09/10/2015, que versa sobre um CORTE na ordem de 20% dos RECUROs públicos.

[...] Exemplificou com o Curso de Medicina atendido pelo Programa Mais Médicos cujo acordo de repasse em 2016 era de R\$ 5.000.000,00 e liberaram somente R\$ 4.759.000,00. Disse que o Governo tem atuado em duas frentes para frear o contínuo aumento das DESPESAs nos órgãos públicos, sendo que primeiro atinge diretamente o ORÇAMENTO no Sistema SIAFI, e o segundo através dos decretos de CONTINGENCIAMENTO.

Sobre a proposta dos diretores participarem efetivamente nas tomadas de decisões, declarou o Presidente que esta é uma condição sine qua non para se trabalhar um PROCESSO de igualdade.

Respondendo ao conselheiro Fernando Zocche o Presidente disse que é preciso, dentro do PROCESSO de PLANEJAMENTO, buscar soluções nas finalizações de obras.

#### ATA Nº 72 – 72ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)

[...] o Presidente da CAPES repassou aos Reitores a responsabilidade de decidirem quais programas sofreriam CORTES..

[...] Sobre o Seminário da ANDUNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA: Eficiência e Qualidade na Ocupação das Vagas Discentes nas Universidades Federais informou que solicitaram a Matriz de DISTRIBUIÇÃO ANDUNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA, na qual uma comissão já formada estuda

mais restrições ao fator financeiro de repasse às universidades, principalmente àquelas que não preencherem as suas vagas e ao final, também, a saída de alunos foi muito diminuta. Isso denota uma perda financeira drástica. O Pró-Reitor de PLANEJAMENTO, comentou sobre as dificuldades orçamentárias enfrentadas pela Instituição. [...] Falou da publicação da Portaria 67 do MPOG, que impõe limites de DESPESAS sobre bens e serviços. Informou que o ORÇAMENTO da LOA, aprovado e sancionado pela Presidente da República está com CONTINGENCIAMENTO de 20% no Custeio, o que é muito preocupante, pois a Instituição já iniciou o ano com um déficit orçamentário na ordem de mais de 20 milhões de reais, o que é uma situação sem precedentes na UNIPAMPA. Disse que estão trabalhando na busca de liberações dos CONTINGENCIAMENTOS, mas que o Governo Federal trabalha de forma verticalizada, o que é bastante difícil.

O conselheiro explicou a diferença entre ORÇAMENTO e financeiro. Enquanto o primeiro é empenhar, contingenciar, o segundo é o recebimento do dinheiro e o pagamento das notas empenhadas.

---

#### ATA Nº 73 – 73ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)

---

Educação. Esse documento trata da EXECUÇÃO de obras e também das que estão pendentes na Universidade. Com o Secretário da Educação Superior tratou de vagas para o cargo de Jornalista e de Tradutor/Intérprete. Também houve encaminhamento para liberação de DOTAÇÃO orçamentária e financeira em função da situação que a Universidade vivia naquele momento.

Foram entregues planilhas com o déficit orçamentário, da situação das obras, do que já foi executado e precisa ser pago, o que ainda precisa ser executado, programa de apoio a grupos de pesquisas e RECUROS, o que se tem de equipamentos para chegar do exterior e que precisarão de liberação alfandegária, sobre a necessidade de serviços terceirizados.

O conselheiro, explicou que em prosseguimento à política de transparência ao ORÇAMENTO da Instituição, já enviaram às Unidades as planilhas para o PLOA 2017. Disse que os campi deverão debater internamente, incluindo as informações de custeio e capital e após, a compilação a PROPLAN fará a compilação.

[...] que farão a diferença para o desenvolvimento regional. Informou que o projeto está orçado em aproximadamente R\$ 200.000,00.

A conselheira apresentou pedido de inclusão do Conselho de Campus, novamente um debate sobre os PROCESSOS dos CORTES orçamentários.

O conselheiro solicitou esclarecimentos sobre a necessidade de haver um plano de gestão, uma vez que todos sabem da limitação que o gestor do campus enfrenta com ORÇAMENTO, contratação convênios, doações etc. Man Universidade Federal brasileira foram-se ainda sobre esse tema os conselheiros,

[...] Ainda sobre o Curso de Medicina, lembrou que há disponibilidade de RECURO de capital vinculado ao Programa Mais Médicos e que é preciso executar esse RECURO de forma que ao final do exercício não se tenha que devolvê-lo ao MPOG. O conselheiro solicitou registro da necessidade de importante que os conselheiros saibam da dificuldade que existe na EXECUÇÃO desse ORÇAMENTO.

[...] Também solicitou registro de que no ano passado teve um projeto vencedor na área de “Desenvolvimento de Cabanha de Ovinos”, de aproximadamente 500 mil reais e que, efetivamente, esse RECURO será devolvido, não porque o pesquisador tenha deixado de executá-lo, mas porque as empresas não querem mais fornecer ORÇAMENTO. Salientou que os conselheiros sabem do que ele está falando, uma vez que o pesquisador já fez o ORÇAMENTO três vezes, entretanto o PROCESSO licitatório não foi realizado na sua plenitude.

O conselheiro solicitou um novo debate sobre a frequência das reuniões deste Pleno e esclarecimentos sobre os GASTOS com os auxílios- transportes para servidores públicos.

[...] Sobre os GASTOS com auxílios para servidores da Reitoria [...] todos os RECUROS destinados foram em cumprimento à legislação.

[...] O conselheiro explicou novamente que essa movimentação da ajuda de CUSTO aconteceu no final de 2015/início de 2016, quando ainda não se tinha a provação do PLOA e somente no final de fevereiro, com a APROVAÇÃO da Lei Orçamentária Anual é que começaram os impactos dos CORTES. A deterioração da economia foi a partir de março e as questões de movimentação já tinham sido solicitadas no início da gestão, em dezembro, quando as pessoas mudaram para Bagé.

[...] A conselheira solicitou esclarecimentos, pois entende que esse RECURO não sai do ORÇAMENTO da Universidade e que é calculado e planejado pelo MPOG.

O conselheiro solicitou que o Pró-reitor de PLANEJAMENTO e Infraestrutura, esclarecesse, principalmente aos novos conselheiros que talvez não tenham acompanhado os debates anteriores sobre esse tema, sobre os CUSTOS das reuniões deste Pleno, pois dessa forma todos terão o conhecimento para avaliar o impacto financeiro na estrutura da Universidade e salientou que é necessária adequação a esse novo cenário.

---

#### ATA Nº 74 – 74ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)

---

O Pró-reitor de Assuntos Estudantis e Comunitários informou que a previsão orçamentária para custear as diárias do EDIUNE encerrou sexta-feira, dia 28 de outubro. Disse que a tentativa de realização do encontro em foi programada, mas em função das questões orçamentárias que a Universidade atravessa, precisaram declinar.

---

**ATA Nº 75 – 75ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

[...] controle interno, gestão de risco e governança no âmbito do Poder Público Executivo Federal. Na ocasião apresentaram o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para as universidades federais; trataram, também, de estudos sobre o ORÇAMENTO da educação. [...] na SESu apresentaram os relatórios preliminares dos perfis institucionais e o ORÇAMENTO das universidades para 2017, quando os reitores fizeram forte pressão para que haja liberação de mais RECURSOS às instituições.

[...] Informou o encaminhamento ao MEC da solicitação de R\$ 2.500.000,00 de ORÇAMENTO de capital para que possam dar continuidade às obras quando foi comunicado que ainda esta semana, enviarão mais RECURSOS financeiros para a UNIPAMPA

Na sequência o conselheiro Alessandro Girardi,[...] falou também sobre ORÇAMENTO, editais e bolsas de pesquisas.

O presidente [...] salientou a dificuldade de implementação de programas sem quantitativo de pessoas, ainda mais considerando que haverá um CORTE de 17% em cima do ORÇAMENTO de 2016. Firmou compromisso que, em havendo disponibilidade de vagas, elas serão utilizadas para aliviar a carga horária de quem está sobrecarregado, haja vista que é dever da Gestão trabalhar para a continuidade de todas as ações da Universidade.

O Presidente solicitou que o Vice-Presidente fizesse a apresentação da matéria e lembrou que várias sugestões foram recebidas, inclusive do Ministério da Educação. Salientou que pela falta do organograma era impossível solicitar CDs e FGs para homogeneizar a estrutura da Universidade e a partir de agora isso com certeza irá melhorar bastante.

O presidente [...] informou, também, a realização de reunião em junho quando elaboraram um documento contrário à PEC. Nessa reunião foi tratada a questão de RECURSOS adicionais e de desCONTINGENCIAMENTO e que as universidades, na sua maioria, conseguiram descontingenciar 100% do custeio e 50% do capital ainda do mês de março.

**ATAS DAS REUNIÕES DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)  
ANO DE 2017.**

---

**ATA Nº 19 – 19ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS

---

**ATA Nº 20 – 20ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS

---

**ATA Nº 21 – 21ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS

---

**ATA Nº 22 – 22ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS

---

**ATA Nº 23 – 23ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS

---

**ATA Nº 76 – 76ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

A conselheira [...] Sobre o dimensionamento de pessoal comentado na página 89, a conselheira disse que esse estudo foi prometido desde 2010 por todos os gestores que passaram pela Pró-Reitoria correspondente. Salientou a gravidade do assunto, uma vez que 75% do ORÇAMENTO da Universidade estão comprometidos com o ORÇAMENTO de pessoal, e que, ainda assim, fala-se em abertura de concurso, e que muita gente ainda está pleiteando a contratação de mais TAEs. Salientou que hoje há mais técnicos do que docentes, e que o chamamento de pessoas continua sendo realizado sem um PLANEJAMENTO de onde essas pessoas precisam estar e o que precisam atender.

[...] Com relação ao Relatório da AUDIN, a conselheira considerou que algumas questões seriam menos graves se não fossem recorrentes, por exemplo, a questão de diárias e passagens. Disse que não há justificativa para essas pendências e, que as observações 2 e 3 do Relatório da AUDIN caracterizam exatamente o mesmo problema ocorrido no ano passado: inscrição em restos a pagar não processados de empenhos em nome da Universidade, o que é vetado por lei. Disse que isso ocorreu justamente com as bolsas dos programas de permanência. Também sobre a análise da gestão de RECUROS orçamentários no encerramento do exercício, disse que houve a perda de quase quinhentos mil reais, que não são recuperáveis, e questionou o que poderia ter sido feito com esse valor.

[...] Salientou que a justificativa de que o NUDEPE aprova um PLANEJAMENTO no CONSUNI não se sustenta, pois aprovar um PLANEJAMENTO não significa que, se sobrar dinheiro, ele não possa ser usado em ações de capacitação. Disse que isso representa que, ou as pessoas que estão fazendo o trabalho não sabem como fazê-lo, e, por isso, todos esses problemas de perda de RECUROS, ou então, as pessoas estão fazendo isso de propósito.

[...] Na constatação 10, que apontou a prorrogação de contratos além de 60 meses, disse que o plano de ação proposto pela Pró-Reitoria é ineficaz, pois 60 dias são insuficientes para um PROCESSO licitatório.

[...] O Professor Maurício Vieira[...] A respeito das bolsas e do tempo ultrapassado do contrato, explicou que foi uma DECISÃO da Gestão amparada pela Procuradoria Federal, que considerou esse fato como um caso de excepcionalidade.

[...] O Pró-Reitor de Administração, [...] A respeito do contrato que ultrapassou 60 meses, disse que era preciso atender às necessidades das Unidades com o valor máximo disponível no ORÇAMENTO à época, e não era possível continuar com o mesmo número de postos de serviços terceirizados. Por isso foi aberto um PROCESSO e encaminhado à Procuradoria Federal para manUniversidade Federal brasileiração sobre essa excepcionalidade. Assim, a preferência foi optar pela manutenção dos serviços.

O Pró-Reitor de PLANEJAMENTO e Infraestrutura, [...] Disse concordar que é preciso ser mais planejada para que não aconteça de a Divisão de ORÇAMENTO, chegando à data limite, quando o MEC impõe o sequestro dos RECUROS que não foram utilizados até essa data limite, usar esses RECUROS para outras ações justamente para não perder esses valores cada vez mais escassos.

[...] Disse também que a UNIPAMPA teve problemas em duas prestações de contas de 2015, que isso ocasionou problemas para a EXECUÇÃO de novas descentralizações de RECUROS em 2016 e que conseguiram regularizar agora. Salientou que essa foi uma das causas, e a outra foi o parcelamento orçamentário feito pelo MPOG. Enfatizou que, dessa forma, fica praticamente inviável a EXECUÇÃO de um PLANEJAMENTO, o que prejudicou sobremaneira a pasta que gerencia esse RECURSO. O conselheiro falou também sobre o CONTINGENCIAMENTO para o Poder Executivo, algo em torno de 20 bilhões de reais.

O presidente disse que [...] A ANDUNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA prontificou-se a dar continuidade à interlocução junto ao MEC sobre o ORÇAMENTO 2017, uma vez que as instituições não têm a possibilidade de aumentá-lo, mesmo com um pequeno crescimento da economia. Segundo informações do Reitor, foi pedido que as universidades se adequassem ao ORÇAMENTO a fim de os repasses financeiros se tornarem regulares.

[...] Informou sobre a reunião com o Secretário da SESu, quando trataram da Educação do Campo, da alocação de RECUROS dentro da matriz da Instituição, o modelo estrutural é outro, e nós, enquanto universidade temos certa forma de pensar, na diferença da natureza de rotina e da natureza estratégica

[...] Também aconteceu reunião com o Presidente da FINEP, que relatou a impossibilidade de iniciar novas ações e programas em razão de o ORÇAMENTO ser de apenas R\$ 1.300.000,00. Disse que a Financiadora também enfrenta dificuldades para atender as demandas.

O conselheiro, Pró-Reitor Adjunto [...] com relação aos auxílios, informou que todos foram mantidos nos meses de janeiro, fevereiro, março e abril, apesar das contenções e CORTES, numa média de 1.100 auxílios mensais. Disse que em torno de R\$ 1.280.000,00 foram investidos em auxílio permanência. [...] Informou que em breve deverá sair uma publicação do Edital PAPPI, programa de apoio a eventos para estudantes, este ano com uma

previsão orçamentária de R\$ 150.000,00 em três etapas que dependem, obviamente, dos CONTINGENCIAMENTOS que a Universidade poderá sofrer.

O Pró-Reitor de PLANEJAMENTO e Infraestrutura, explicou que a empresa responsável pelas obras no Campus passou por dificuldades causadas pelos constantes atrasos nos repasses financeiros gerados pelo governo federal. Disse que descritivos das obras estão sendo concluídos e que há uma previsão, deixando o registro de que isso depende do limite orçamentário a ser liberado pelo governo. Salientou que a Universidade tem quatro obras consideradas prioritárias para serem iniciadas neste ano: Disse que há outras obras programadas, que as direções já foram informadas, e solicitou que isso seja repassado às comunidades acadêmicas.

O conselheiro lembrou que a captação de RECUROS por convênios com órgãos do governo do estado, e, até com outras instituições na esfera Federal, está bem dificultada para a submissão e EXECUÇÃO de projetos. Solicita-se ao MEC a liberação de DOTAÇÃO orçamentária de RECURO ou de limite orçamentário para a EXECUÇÃO dos projetos. Assim como no ano passado, este ano o governo voltou a informar que não há espaço orçamentário em razão do déficit das contas públicas, assunto que foi amplamente debatido no último fórum de Pró-Reitores de PLANEJAMENTO e Administração, já que é recorrente em todas as instituições. Informou que muitas universidades estão eficientes em captar RECUROS, entretanto, não conseguem fazer a EXECUÇÃO, tendo como resultado vários problemas como: o risco de responder aos órgãos de fiscalização pela não EXECUÇÃO do RECURO. Disse ter ficado muito claro no fórum que o governo empurra as universidades para o caminho das fundações.

[...] têm o planejado igual ao realizado até a segunda casa decimal, o que já identifica erro. Disse que, se nada foi planejado, há o problema da falta de PLANEJAMENTO e que não se pode planejar depois da realização. O relatório afirma que sete edificações foram projetadas ou construídas com uso de RECUROS e materiais sustentáveis, porém não é o que se constata pelos editais publicados, já que na Instituição não há obra seca, mas sim pouco sustentáveis. Outra questão apontada pela conselheira foi sobre os quatro diagnósticos concluídos sobre acessibilidade em vários campi. A conselheira aponta que o único diagnóstico sobre acessibilidade física e arquitetônica nas Unidades, que se tem acesso no site, é um relatório de 2012 que foi publicado em 2015, um relatório mais acadêmico e pedagógico do que propriamente técnico em questões de edificações.

---

#### ATA Nº 77 – 77ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)

---

O Presidente comentou sobre o CONTINGENCIAMENTO de custeio 15% e de capital 40%. Mostrou-se preocupado com a informação de que este ano não haverá desCONTINGENCIAMENTO como ocorreu em 2016.

O Pró-Reitor de PLANEJAMENTO e Infraestrutura, conselheiro apresentou informações vinculadas à PROPLAN relacionadas ao ORÇAMENTO institucional e às obras, cuja apresentação passa a fazer parte desta Ata.

Na sequência o conselheiro também demonstrou através de gráficos, que passam a integrar esta Ata, todo o financeiro recebido, as notas fiscais já liquidadas e o saldo financeiro que a Universidade tem a receber. Comentou que esta planilha estará disponível na página da PROAD/CCF a fim de que possa ser acessada por todos.

A conselheira [...] Enfatizou que formação, pesquisa e publicação são partes do fazer docente. Com relação a Federal do ABC a conselheira questionou como conseguem fazer tão diferente, perguntou se os docentes de lá precisam sentar e preparar ORÇAMENTOS para compra de materiais para os programas de pós-graduação. Disse não acreditar nisso já que conhece vários docentes que lá trabalham e que eles possuem suporte administrativo. Salientou que há um técnico para cada docente, sendo a maior relação de todas as universidades brasileiras, o que considera fora de propósito. Comentou que não há código de vagas para docentes e sobre o comprometimento financeiro de quase 80% (oitenta por cento) com pagamento de pessoal, e que ainda continuam fazendo concurso para técnicos. A conselheira cobrou o estudo das demandas de técnicos e de docentes prometido pela PROGEPE desde 2006 e que até o momento não foi realizado.

[...] A conselheira cobrou o estudo das demandas de técnicos e de docentes prometido pela PROGEPE desde 2006 e que até o momento não foi realizado. Reiterou a sua fala da reunião anterior de que esta é uma das maiores urgências da Instituição, trabalhar a questão das demandas, tanto de técnicos quanto de docentes.

[...] A conselheira ressaltou que os PPGs estão sem dinheiro para chamar bancas, que é uma forma de divulgação diante da comunidade de pesquisa do País, onde são mostrados os bons trabalhos realizados aqui e considera essa impossibilidade de formação de bancas de excelência inaceitável. Disse que aparentemente há RECUROS, pois estão fazendo uma segunda edição do PDA e sugeriu que se reserve uma parte desse RECURO para ações que são absolutamente necessárias num programa de pós-graduação

O conselheiro solicitou que a PROPLAN atualizasse na página o link existente para acompanhamento das obras, principalmente como um quesito de transparência, já que há um ano está desatualizado.

O conselheiro parabenizou a Gestão pela iniciativa de um recomeço. Disse endossar a fala do conselheiro sobre a necessidade de implantação de uma política de pesquisa de forma mais clara, o que chamaria de PLANEJAMENTO estratégico da PROPPPI. Finalizando, disse que o PLANEJAMENTO estratégico dos setores

precisa ser de domínio público. Com base em alguns aspectos apontados, o Presidente agradeceu pelo trabalho do professor que esteve à frente da Pró-Reitoria e comentou sobre o acolhimento à carta da CSPesquisa. Ressaltou que o tripé institucional é o ensino, a pesquisa e a extensão e que, infelizmente o momento financeiro do País está anômalo e sem previsão de estabilização. Salientou que quando o MPOG liberar vagas para o MEC, a Gestão buscará novos docentes e gratificações.

---

#### ATA Nº 78 – 78ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)

---

[...] ocasião em que foram mostradas as necessidades das Unidades, principalmente relativas às obras, ao pagamento de alugueis de prédios entre outros. Disse que o Secretário foi sensível às questões relacionadas à necessidade da universidade que tem de ser tratada de maneira diferenciada e não privilegiada, uma vez que implantação ainda não terminou e a matriz já demonstra isso.

[...] Nessa reunião foi debatida a lei orçamentária para 2018, assuntos de autonomia universitária. Informou que foi apresentado por um ex-reitor e antigo membro da ANDUNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA, o projeto da Universidade de Verão do Brasil.

---

#### ATA Nº 79 – 79ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)

---

O presidente [...] Também, a pedido do Diretor do Campus , entregou/protocolou documentos junto aos órgãos em Brasília com a solicitação de RECUROs financeiros para o Parque Tecnológico da Campanha;

O Pró-Reitor Adjunto da PROEXT, comunicou sobre a inauguração do Planetário no dia 23 de setembro, último. Falou sobre o resultado da descentralização de RECUROs da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura uma vez que nove campi submeteram propostas que foram contempladas. Comentou sobre a PARTICIPAÇÃO da UNIPAMPA no SEURS e na Feira do Livro em Bagé, com diversas atividades.

O Pró-Reitor de PLANEJAMENTO, Luís Hamilton, explicou sobre o ORÇAMENTO de 2017, cuja apresentação passa a integrar esta Ata. O Presidente explicou que iniciarão uma série de reuniões com os diretores a fim de buscarem soluções para que a Universidade consiga superar as dificuldades previstas para 2018 e solicitou que todos os diretores façam reuniões nas suas Unidades a fim de darem conhecimento da Emenda Constitucional nº 95/2-16.

O conselheiro, considerando as restrições orçamentárias, sugeriu que os informes tanto da Reitoria quanto dos conselheiros sejam encaminhados em forma de texto, com um ou dois parágrafos, 72 horas antes da reunião, pois com isso podem suprimir esses itens da pauta e agilizar a dinâmica das reuniões.

O conselheiro [...] comentou sobre o PROCESSO de um docente do Campus que fez todo o encaminhamento dentro do prazo e cuja portaria foi assinada tardiamente, ocasionando um prejuízo de três meses na progressão para professor associado. Disse que não é justa essa “punição” em razão do PROCESSO ter tramitado dentro dos prazos necessários para a progressão do docente. Em relação à política de pesquisa disse que, embora o quadro apresentado pelo conselheiro tenha sido dramático, a Universidade, de alguma forma, deverá buscar fomento para investir na pesquisa e na pós-graduação. Salientou que o fomento em grupo de pesquisa não pode ser disputado internamente. Enfatizou que precisam tirar dinheiro de algum lugar para que a Universidade não acabe; que isso é investimento na sobrevivência da Universidade. Sugeriu que haja uma verba para pesquisa; sessenta por cento desse valor destinado a grupos de pesquisa vinculados aos programas de pós-graduação e quarenta por cento destinados a grupos registrados, mas não vinculados aos PPGs. Salientou que se não pode haver concorrência interna e finalizou reiterando a necessidade de uma política séria de PPGs.

O conselheiro disse que é preciso refletir, pois há tempos faz a solicitação de que as reuniões sejam realizadas com maior periodicidade e que a negação é em razão dos CUSTOs, entretanto, a proposta de dois dias de reunião também gera um gasto maior. Dessa forma o conselheiro sugeriu reuniões itinerantes e mais periódicas alegando que os CUSTOs não são mais as justificativas para que isso não aconteça.

O conselheiro lembrou que na primeira reunião com a atual Gestão falou da necessidade de as Pró-Reitorias adotarem as suas respectivas políticas e que se isso tivesse sido feito hoje estariam debatendo outros assuntos. Salientou que criar políticas não é criar valores, mas é falar em plano de gestão, claro e transparente, políticas debatidas e votadas por todos os conselheiros e que atendam a todas as Unidades.

O conselheiro lembrou que o Conselho tem um papel político e que as políticas institucionais precisam ser reavaliadas.

Para o conselheiro muitos dos problemas que estão acontecendo são reflexos da falta de uma política de COMUNICAÇÃO na Universidade

---

#### ATA Nº 80 – 80ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)

---

Salientou que o RECURO que recebem via “fonte 250” não pode ser implementado por falta orçamentária, que não há lastro orçamentário para “convênios” e que temos dinheiro parado no Barrisul por esse motivo; que é preciso distinguir o que é ORÇAMENTO e o que é financeiro e que o entendimento é que uma fundação de apoio é fundamental para a sobrevivência da Universidade.

[...] Disse que foram provocados a firmar convênio com uma fundação de apoio porque para vir aporte financeiro de grandes vultos a fundação precisa ter rol: 5 anos de experiência e lastro orçamentário. Disse ainda que as ações que estão sendo tomadas não inviabilizam a criação de uma fundação de apoio própria. Disse também ser necessário um chamamento público para que uma fundação de apoio queira colocar uma sede em Bagé. Com isso a nossa fundação ganha em experiência e terá condições de receber aporte financeiro. Salientou que a PROPPI está tentando abrir uma chamada para conveniar uma fundação até abril.

Política de Pós-Graduação: o conselheiro disse que seguindo a linha de pesquisa este ano houve o aporte de R\$ 480.000,00 destinados a complementar uma contrapartida, que não foi solicitada, mas que de última hora foi implementada; os PAPGs, ações de financiamentos de bancos, boa parte das bancas conseguiram ser financiadas pela PROPPI.

Encaminhamento: após a APROVAÇÃO da LOA o ORÇAMENTO anual da Instituição será apresentado ao Conselho.

O conselheiro esclareceu que o grande fluxo de redistribuições de docentes foi o fator impactante no Mestrado em Engenharia Elétrica. Disse que as coordenações deveriam acertar com os docentes que receberam a reDISTRIBUIÇÃO e que participam dos PPGs que, pelo menos, cumprissem o quadriênio de operação e que é preciso ter comprometimento com o curso que este ajudou a criar. Salientou que 80% dos docentes que iniciaram o Mestrado em Engenharia Elétrica foram redistribuídos e desses mais da metade saíram do PPG.

[...] ManUniversidade Federal brasileiraram-se também os conselheiros: que concorda que os planos de gestão sejam apresentados anualmente;

[...] o Presidente, disse que o PDI precisa ser trabalhado de modo coerente, com objetivos a serem alcançados e com metas; salientou que a UNIPAMPA só obteve notas 4 e 5 e que é possível que as outras universidades também tenham melhorado a pontuação.

#### **ATAS DAS REUNIÕES DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI) ANO DE 2018.**

---

##### **ATA Nº 24 – 24ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

**PALAVRAS-CHAVE:** ORÇAMENTO, PLANEJAMENTO, RECURO, RECUROS, DOTAÇÃO, DESPESAS, GASTOS, CUSTO e ECONOMICIDADE, DECISÃO, DISTRIBUIÇÃO, PROCESSO, ELABORAÇÃO, APROVAÇÃO, EXECUÇÃO, AVALIAÇÃO, CORTE e CONTINGENCIAMENTO.

\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS

---

##### **ATA Nº 25 – 25ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS

---

##### **ATA Nº 26 – 26ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS

---

##### **ATA Nº 27 – 27ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS

---

##### **ATA Nº 81 – 81ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

Recomposição das Comissões: o Presidente comentou que as Comissões Permanentes regimentalmente são compostas por 3 membros e, que se aprovarem o item 10.1 essas Comissões passarão a ser compostas por, no mínimo, 3 membros....

[...] Comissão de PLANEJAMENTO e ORÇAMENTO (CPO): À CPO compete à análise e o parecer sobre questões relativas às diretrizes de PLANEJAMENTO e ORÇAMENTO, matrizes de DISTRIBUIÇÃO de pessoas e de ORÇAMENTO para as unidades acadêmicas, oferta de vagas de graduação e pósgraduação, bem como sobre o plano plurianual e o relatório de gestão da Universidade. Atualmente participa dessa Comissão o conselheiro Prontificaram-se os conselheiros. Essas recomposições serão votadas quando apreciado o item 10.1 da pauta.

---

## ATA Nº 82 – 82ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)

Sobre a Matriz de ORÇAMENTO de Custeio e Capital (Matriz OCC) o conselheiro disse haver cursos com custeio completamente diferentes e propôs que o projeto seja revisto pela Reitoria; solicitou que a Gestão informe quanto cada campus e cada curso contribuem para a matriz OCC. O conselheiro se manUniversidade Federal brasileiro sobre a DISTRIBUIÇÃO da verba de combustível e solicitou que informem quanto cada campus gastou viagem a viagem, com todos os GASTOS especificados; considera que essa demonstração será possível uma programação justa para o ano seguinte. O conselheiro fez a leitura de trechos da Resolução 71/2014, que aprovou o Plano de Desenvolvimento Institucional 2014/2018 e lembrou a todos que as políticas de gestão devem ser pautadas na descentralização de DECISÃO, no PLANEJAMENTO colaborativo, na transparência do ORÇAMENTO e nos atos de gestão e na busca da efetividade observado o princípio da ECONOMICIDADE, entre outros. O conselheiro também falou sobre os RECUROS distribuídos aos campi, que deve ser calculado com base a Matriz OCC do MEC; justificou essa fala, pois considera que o PDI não está sendo cumprido; que a forma feita para DISTRIBUIÇÃO vai contra o que todos os outros gestores de universidades federais estão fazendo e, principalmente, contra a forma que o MEC distribui RECUROS para a Universidade.

O conselheiro preocupado com o PROCESSO de ensino/aprendizagem do Campus solicitou a revisão da DISTRIBUIÇÃO da matriz OCC. A conselheira lembrou que esse assunto é debatido desde a criação da Universidade e que discorda do conselheiro, pois o que realmente aconteceu é que colocaram novos indicadores no PROCESSO, o que é muito diferente de desconsiderar totalmente um dado que é público e que todas as universidades trabalham a partir dele; que dizer que a matriz foi totalmente desconsiderada não condiz com que está sendo feito na Universidade.

Na sequência o Pró-Reitor da PROPLAN, informou que desde 2015 estão debatendo o formato da Matriz OCC sem chegarem a um consenso e que ela não foi pensada para atender multicampia; lembrou que R\$ 1.400.00,00 e distribuído de acordo com o peso de cada curso e que esse peso não é definido pela PROPLAN. O conselheiro fez cora ao pronunciamento do conselheiro e salientou que não podem perder a visão geral e o espírito colaborativo da Universidade, que precisam sim debater muito o assunto porque as particularidades existem. O conselheiro disse que essas correções precisam ser realizadas com um trabalho em conjunto. O conselheiro solicitou que em 2019 se debata sobre a DISTRIBUIÇÃO de valores antes de serem distribuídos

[...] questionou como será a situação daqui a 15 anos e se disse preocupadíssimo com o futuro da Universidade caso essa PEC continue vigente. Disse, também, que nesses 10 anos da UNIPAMPA muito foi feito, mas que igualmente se acumularam muitas distorções; parabenizou aos diretores por terem apresentado o assunto e questionou se existe uma AVALIAÇÃO de desempenho de cada Unidade, já que o ORÇAMENTO geral da Universidade depende do desempenho da Instituição. Solicitou que a Comissão de PLANEJAMENTO e ORÇAMENTO, para pensar uma proposta mais em

O conselheiro salientou que há decisões que são da Gestão e, portanto, se os conselheiros discordarem, podem dar sugestões. Salientou que este Conselho precisa discutir as grandes questões e que hoje ficaram debatendo duas horas por 600 mil reais em um ORÇAMENTO de 200 milhões; que cabe aos conselheiros cobrarem da Gestão se a COMUNICAÇÃO não está funcionando, haja vista que a ocupação dos os cargos se dá por indicação da Gestão.

[...] com RECUROS próprios. O conselheiro disse que tentou junto à CCF uma forma de conseguir uma ajuda de CUSTO para o professor, mas que não foi possível, entretanto, conseguiu junto ao NUDEPE o pagamento da inscrição do evento; o conselheiro solicitou à gestão que buscasse uma forma de ajudar financeiramente considerando que o nome da Universidade está sendo levado para conhecimento a nível mundial.

O Presidente [...] Disse pode se utilizar de todo o material didático disponível por outras universidades; que concorda com a preocupação do conselheiro e que estão tentando incorporar a verba da EaD Institucional à matriz da Universidade, e que tem muita clareza que se não houver qualidade têm que fechar sim o curso. Disse também que é urgente a necessidade de políticas de permanência para os alunos dos cursos presenciais.

---



---

**ATA Nº 83 – 83ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**


---

[...] determinaram que as instituições não podem mais ter empenhos em restos a pagar, o que impacta diretamente em contratos com terceirizados e em RECUROS e investimentos em obras; O conselheiro solicitou esclarecimento sobre o impacto de não poder ter RECUROS em restos a pagar. O Pró-Reitor da PROPLAN explicou que os RECUROS orçamentários contidos na LOA de 2018 não estão garantidos na sua integralidade, e que grande parte dos RECUROS orçamentários são destinados para pagamentos de contratos de serviços terceirizados e o impacto destes contratos é na ordem de 20 milhões no ano; que até o momento a Instituição teve a liberação para uso de apenas 60% do valor e que os restos a pagar de exercícios anteriores ajudam a garantir a manutenção dos atuais contratos. O Presidente falou da importância da CPO estar ciente dessa situação para que juntos possam desenvolver o trabalho da PLOA no próximo ano. Falou da importância do PDI que norteará as ações nos próximos 5 anos (2019/2023); explicou que o Sistema Nacional de AVALIAÇÃO da Educação Superior (SINAES) considera o PDI o principal eixo de referência quando da AVALIAÇÃO das instituições.

---

**ATA Nº 84 – 84ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**


---

CONTINGENCIAMENTO do PNAES e Assistência Estudantil: conselheiro professor. O conselheiro questionou qual é o impacto de não priorizar o subsídio parcial nas refeições do RU para a permanência dos estudantes.

Disse que não estão tendo evolução do ORÇAMENTO de acordo com a inflação; também explicou como funciona o Programa de Políticas de Assistência Estudantil; que o PNAES diz para priorizarem os estudantes que estão em vulnerabilidade socioeconômica. Explicou que basicamente a Universidade tem duas modalidades de assistência estudantil: a restrita que é para os estudantes que passam por uma AVALIAÇÃO socioeconômica e uma universal que é para todos os estudantes. Salientou que todos os alunos que solicitaram subsídio integral e que passaram pelo Edital Plano de Permanência, pela AVALIAÇÃO socioeconômica (renda per capita de 1,5 salários mínimos), que apresentaram documentação completa foram contemplados; que a Universidade entende que esses quase 2 mil estudantes contemplados com subsídio integral sim com a permanência na Universidade ameaçada.

Continuando disse concordar que política parcial dos RUs é muito importante, tanto que fez a opção de colocar verba de custeio para subsidiar o déficit de R\$ 1.000.000,00 para este ano e de algo em torno de R\$ 4.000.000,00 para o próximo ano. Salientou que se a Reitoria não tivesse feito isso uma refeição custaria R\$ 8,50 o que culminaria com o fechamento dos RUs.

Disse que os restaurantes só se sustentam com a política parcial; que o maior RU ainda não está em funcionamento; que em 2019 e 2020 teremos as moradias estudantis próprias o que significará um aumento da necessidade de investimento na assistência estudantil. Concluindo disse que dentro dessa situação de restrição econômica tiveram que garantir o público que passa pela AVALIAÇÃO socioeconômica; que atualmente a Universidade subsidia 64% do valor das refeições servidas.

---

**ATA Nº 85 – 85ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**


---

O Pró-Reitor Adjunto, deu conhecimento do resultado parcial aprovado pela FINEP de R\$1.300.000,00, das 4 Chamadas FINEP abertas e submetidas pela PROPI, duas deram desertas.

liberação de dois financeiros (R\$1.480.000,00 e mais R\$ 1.500.000,00) que estavam há dois anos bloqueados, restando ainda uma pendência frente à FINEP referente ao Prédio NUPEVI, e que assinaram um acordo de cooperação de mais um milhão e meio de reais, com mais um milhão e meio em EXECUÇÃO. Salientou que ainda não é oficial mas que há indicativos de que a partir do próximo ano a EXECUÇÃO de RECUROS FINEP só poderá ser feita por meio de Fundações de Apoio.

O conselheiro disse que solicitou o debate desse assunto porque desde que a UNIVERSIDADE deixou de custear as formaturas os alunos considerados em situação de vulnerabilidade, ou seja, aqueles foram beneficiários do Programa Plano de Permanência da PRAEC terminam sendo excluídos do momento considerado o mais importante para as famílias, uma vez que não podem bancar as DESPESAS da formatura.

O conselheiro disse não saber qual o melhor procedimento; se através de um incentivo via Pró-Reitoria de Assistência Estudantil ou se através de uma verba via Gabinete, mas que seria muito bom se esses discentes pudessem realmente participar do evento uma vez que receberiam assistência durante todo o tempo em que estiveram cursando a graduação.

O Presidente disse que é um assunto importante e que buscarão uma alternativa junto à PRAEC e PROGRAD. O conselheiro corroborando com a fala do 14 conselheiro também solicitou que as colações de grau internas

tenham representação da Reitoria. E novamente elogiou o fato de a Gestão estar tratando do Calendário de Eventos que é uma antiga demanda dos discentes.

**ATAS DAS REUNIÕES DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)  
ANO DE 2019.**

---

**ATA Nº 86 – 86ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

**PALAVRAS-CHAVE:** ORÇAMENTO, PLANEJAMENTO, RECURSO, RECURSOS, DOTAÇÃO, DESPESAS, GASTOS, CUSTO e ECONOMICIDADE, DECISÃO, DISTRIBUIÇÃO, PROCESSO, ELABORAÇÃO, APROVAÇÃO, EXECUÇÃO, AVALIAÇÃO, CORTE e CONTINGENCIAMENTO.

**\*\*NÃO HOUE REFERÊNCIA**

---

**ATA Nº 87 – 87ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

O Pró-Reitor explicou sobre o PROCESSO 23100.002776/2019-50 – Descentralização de Créditos. Disse que dentro da LOA a Universidade teve 317 milhões de reais; 265 milhões com GASTOS de pessoal com RECURSO específico; 8 milhões e 600 mil de capital e 44 milhões de custeio. Informou que 40% do custeio e 15% de capital já foram liberados e que a PROPLAN está analisando item a item a fim de liberar às Unidades; que houve um apontamento do MEC sobre uma possível redução de 25% no ORÇAMENTO da Universidade. ManUniversidade Federal brasileiro taram-se os conselheiros: solicitou uma discussão acerca das vagas ociosas na Universidade que impactam diretamente no ORÇAMENTO. O Presidente disse que é há uma grande preocupação na questão da retenção, evasão e de vagas ociosas; que a PROGRAD está trabalhando na busca novas formas de ingresso na Universidade, [...] liberação de RECURSOS financeiros e orçamentários de programas e políticas públicas para essas instituições. Fechamento de cursos que não conseguirem formar mais de 50% do número de ingressantes. Informou que por demanda do Ministério da Economia algumas universidades sofreram CORTES de 30% no ORÇAMENTO.

---

**ATA Nº 28 – 28ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

**\*\*NÃO HOUE REFERÊNCIA**

---

**ATA Nº 88 – 88ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

**\*\*NÃO HOUE REFERÊNCIA**

---

**ATA Nº 88 – 88ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

O conselheiro questionou as notícias veiculadas na imprensa sobre o ORÇAMENTO da Universidade e solicitou que a PROPLAN apresente a planilha de ORÇAMENTO em todos os campi. Sobre a inclusão do conselheiro que solicitou as planilhas de ORÇAMENTOS das Unidades o Pró-Reitor da PROPLAN fez uma explanação usando planilhas e gráficos, que passam a integrar esta Ata. Disse que todas essas informações constam na página da PROPLAN, Divisão de ORÇAMENTO; que em 10 de abril e 19 de junho aconteceram reuniões com o fórum de dirigentes em que foram passadas essas informações; explicou que haverá algumas mudanças no cenário, mas que hoje o ORÇAMENTO da Universidade é liberado mensalmente, também chamado ORÇAMENTO base zero. O Pró-Reitor disse que na próxima reunião será apresentado o cenário atualizado do ORÇAMENTO 2019 e do PLOA. O conselheiro disse que até o momento não foi respondido o questionamento sobre o saldo em caixa da Universidade. O Pró-Reitor disse que hoje o saldo de limite orçamentário é de R\$ 3.115.000,00, porém que grande parte é PNAES; disse que as prioridades são: auxílio financeiro a estudantes, contratos terceirizados, energia e água e alguns eventuais, como resíduos químicos, reagentes e outros. Salientou que o RECURSO vem “carimbado” deixando de fora o empenho para diárias e passagens e contrato de transporte privado.

---

**ATA Nº 89 – 89ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

**\*\*NÃO HOUVE REFERÊNCIA**

---

**ATA Nº 90 – 90ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

**\*\*NÃO HOUVE REFERÊNCIA**

---

**ATA Nº 91 – 91ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

A conselheira fez questão de salientar que não está afirmando que os estudantes sejam contraventores, mas que podem acontecer situações que deixariam essas crianças expostas; também lembrou que a Instituição recebe RECURO para garantir assistência ao estudante que acessa ao ensino superior[...]. [...] a fruticultura e por isso a ideia de criação de um curso técnico em fruticultura; que o projeto tramitou em todas as instâncias porém, para que possam oferecer em 2020/2 pede que os conselheiros autorizem a criação por ato ad referendum já que precisa ser inserido na Plataforma e-MEC antes da 1ª reunião marcada para 2020. O conselheiro esclareceu que o curso não demandará CUSTOs para a Universidade, uma vez que o quadro de docentes do Campus está apto para trabalhar com os componentes curriculares do curso.

**ATAS DAS REUNIÕES DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)  
ANO DE 2020.**

---

**ATA Nº 92 – 92ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

**PALAVRAS-CHAVE:** ORÇAMENTO, PLANEJAMENTO, RECURO, RECUIROS, DOTAÇÃO, DESPESAS, GASTOS, CUSTO e ECONOMICIDADE, DECISÃO, DISTRIBUIÇÃO, PROCESSO, ELABORAÇÃO, APROVAÇÃO, EXECUÇÃO, AVALIAÇÃO, CORTE e CONTINGENCIAMENTO.

**\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS**

---

**ATA Nº 93 – 93ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

**\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS**

---

**ATA Nº 94 – 94ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

O conselheiro salientou a importância do assunto considerando que foi uma conquista da categoria colocar a promoção para professor titular para dentro da carreira docente na greve de 2012; que as questões orçamentárias são importantes, porém pontuais e que a luta pela educação e por ORÇAMENTOS maiores é constante. O conselheiro explicou que as avaliações serão realizadas através de uma banca online, ou seja, sem CUSTO. O conselheiro solicitou que isso fique registrado no documento. O conselheiro ressaltou que na cláusula 6ª, item III do referido acordo consta que "As DESPESAS relativas à banca serão de responsabilidade da universidade que sediará a defesa;" e que entende que por ser com tutela essa defesa poderá ser na Espanha; que pelo que tá escrito essas DESPESAS seria de responsabilidade, porém, na cláusula 5ª consta que não haverá transferência de RECUIROS; que tudo isso o deixou confuso.

---

**ATA Nº 95 – 95ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

**\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS**

---

**ATA Nº 96 – 96ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS

---

**ATA Nº 31 – 31ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

O conselheiro fez a seguinte colocação via chat: "No parecer final da parecerista, foi manUniversidade Federal brasileiratado o 02/12/2019: Falta de RECUROS para a Função Comissionado para o Curso, e A Divisão de Infraestrutura e ORÇAMENTO afirmou a inviabilidade financeira para a abertura de novos cursos... Pergunto: foram sanadas estes entraves? Como?". O conselheiro questionou esse PROCESSO. [...] Gestão; que este não é só um compromisso de campanha mas efetivo dos atuais gestores, pela busca de RECUROS para que todos os cursos que ainda necessitem de consolidação sejam apoiados; disse que é preciso enxergar as Unidades que apresentam novas possibilidades [...].

---

**ATA Nº 32 – 32ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS

---

**ATA Nº 33 – 33ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

Disse ainda que seguimos todas as normativas e orientações externas que respaldam as decisões tomadas pela Gestão; que ajudam a pensar nos RECUROS a serem utilizados que favorecerão os docentes. Também informou que estão buscando a ampliação do ORÇAMENTO PNAES junto ao Governo Federal, que hoje é em torno de 9 milhões e 600 mil reais, com isso poderão atender um maior número de discentes; explicou que foi realizada uma ação conjunta com a PRAEC, PROPPI, PROGAD E PROEXT de readequação do PDA [...]. [...] solicitou a volta do edital de pesquisa e extensão. Finalizando disse que os itens elencados são fundamentais para adequar um retorno da melhor forma possível; que essa questão de evasão não pode ser considerada na ANDUNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA como critério de RECUROS para as universidades; que é preciso procederem da melhor maneira para retornarem com qualidade uma vez que atendem pessoas e desejos. [...]o explicou que o Comitê Gestor redirecionou os RECUROS do PDA, previstos para uso nos 4 primeiros meses, para o desenvolvimento acadêmico que é o cerne do programa de desenvolvimento acadêmico; que a partir daí as pró-reitorias estão redirecionando editais a fim de alunos poderem desenvolver atividades de modo remoto, uma vez que o PDA previa somente atividades presenciais.

---

**ATA Nº 34 – 34ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS

---

**ATA Nº 35 – 35ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS

---

**ATA Nº 36 – 36ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS

---

**ATA Nº 37 – 37ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS

---

**ATA Nº 38 – 38ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS

---

**ATA Nº 39 – 39ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

\*\*\* PARA TODAS AS PALAVRAS CHAVES NÃO HOUVE RESULTADOS

**ATAS DAS REUNIÕES DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)  
ANO DE 2021.**

---

**ATA Nº 97 – 97ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

O Pró-reitor da PRAEC, informou que a gestão de contratos e de fiscalização dos RUs, por necessidade gerencial e aumento da equipe de trabalho, está sob responsabilidade da PROAD tendo a PRAEC como detentora da política de subsídios da alimentação. Que fizeram um curso de capacitação para fiscalização em gestão dos contratos dos RUs; que essa mudança foi solicitada pela PF. Sobre os atrasos nos pagamentos das políticas de assistência estudantil disse que se deram, principalmente, pela falta de APROVAÇÃO do ORÇAMENTO de 2021. Finalizando, disse que houve um CORTE na ordem de 18% no PNAES, baixando o ORÇAMENTO para 8 milhões e 100 mil reais e que esse RECURO poderá ser alterado uma vez que a questão orçamentária ainda não foi aprovada, o que deverá acontecer até o fim de março. Explicou que a falta de APROVAÇÃO do ORÇAMENTO está impactando diretamente na Pró reitoria no sentido de não conseguirem cumprir todos os pagamentos necessários. informou que já iniciaram as visitas oficiais aos campi a fim aproximarem os diálogos, um dos princípios desta Gestão; sobre as obras informou que a equipe de engenheiros e arquitetos da PROPLAN continuou com as visitas in loco às obras para que não paralisassem. Também reforçou que no dia 10 de fevereiro tiveram o primeiro encontro com a nova equipe de gestores através do curso de formação organizado pela PROGEPE/NUDEPE e desde então mantém contato diário com as equipes diretas; que na próxima semana, dia 03, acontecerá uma reunião remota com as equipes para que sejam detalhadas questões do ORÇAMENTO. Disse que além dessas ações têm mantido reuniões permanentes de remanejamento orçamentário com as unidades da Reitoria. [...] A Pró-reitora apresentou um powerpoint com o PROCESSO de construção ORÇAMENTO e que passa a integrar os documentos desta reunião. A conselheira fez a leitura de um documento elaborado pela Direção e pelo Conselho de Campus onde solicitam um debate sobre a proporcionalidade do ORÇAMENTO repassado àquela Unidade e que passa a integrar os documentos desta reunião. [...] construir essas políticas e ter o entendimento de como se dá o PROCESSO do ORÇAMENTO.

---

**ATA Nº 98 – 98ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

[...] informou que no dia 22 de abril foi sancionada pela Lei 14.144 a LOA que diz respeito a primeira unidade orçamentária que representa em torno de 45% do ORÇAMENTO e que aguarda novo decreto orientador de programação orçamentária e financeira, que normalmente se dá até 30 dias a publicação da LOA. [...]que esse decreto regulará como será a disponibilização do ORÇAMENTO; que além da redução já explanada tiveram uma redução também na fonte 100 que é de custeio de 467 mil e na fonte 150 que é relativa a arrecadação, de mais 90 mil; além disso, um bloqueio feito pelo Decreto 10.686 em algumas DESPESAS discricionárias, mas especialmente um bloqueio nos RECUROS de capital na ordem de 1 milhão e duzentos e vinte e um mil, que embora seja temporário, não permite PLANEJAMENTO sobre esse valor.[...] O conselheiro questionou se a PROEXT tem previsão sobre a data de lançamento do Edital Profext e se a PROGEPE, uma vez que o ORÇAMENTO já foi aprovado. O conselheiro esclareceu sobre as nomeações [...]ORÇAMENTO foi liberado devem levar isso em conta para definir as nomeações. O conselheiro solicitou debate sobre o ORÇAMENTO. [...]SPO alterando o que foi publicado no dia 22; que no dia 22 de abril foi aprovada a primeira unidade orçamentária, que comparada ao ORÇAMENTO de 2020 já apresentava CORTES. [...]apresentava CORTES em

uma média de 20%; que além das reduções já previstas nas DESPESAs discricionárias há outras mais pontuais sendo analisadas pela Divisão de ORÇAMENTO; que o MPOG emitiu um decreto tratando das questões de bloqueios das DESPESAs primárias e discricionárias. [...]homologação da LOA a Universidade não tem a informação de como poderá executar esse ORÇAMENTO, se poderá ser disponibilizado mensal, trimestral ou de qual forma [...].O conselheiro Rojas disse que as reuniões para debater o ORÇAMENTO foram solicitadas pelas equipes diretivas das unidades universitárias e que a PROPLAN apresentou oito cenários, inclusive com CORTES nos contratos com terceirizados, que foram contestados através dos Ofícios 16 e 22 e solicitou que Pró-reitora apresente os documentos em que ela responde aos campi. O conselheiro informou que no grupo de diretores já haviam manUniversidade Federal brasileiro a intenção de debatem o ORÇAMENTO nas unidades a partir da apresentação dos cenários pela Reitoria e pela PROPLAN, salientou que não entraram nos detalhes dos CORTES. Conselheiro disse que se houve sugestão de redução de contrato é importante que a Reitoria diga de quais unidades acadêmicas partiu; que o grupo aguarda novo convite da Reitoria para retomarem as discussões sobre o ORÇAMENTO; que na última reunião do Conselho de Campus apresentou o PowerPoint encaminhado pela PROPLAN e que havia explicado que ainda aguardava o encaminhamento desses cenários. [...], possibilitando a discussão sobre o ORÇAMENTO, as DESPESAs e de que forma poderão amenizar os CORTES sem causar prejuízos ainda maiores e que, com esse diálogo, com essa troca de informações é que construirão a Universidade. O conselheiro sugeriu um fórum onde a comunidade seja informada, considerando que praticamente já estamos no fim de abril e ainda não temos um ORÇAMENTO, que em outubro encerra o ano fiscal e por isso acha importante que a Reitoria dê ciência à comunidade acadêmica do atual panorama, dizendo o que será priorizado. seja marcada uma RE para debater somente o ORÇAMENTO a fim de pactuarem ações coordenadas. quando debaterão o ORÇAMENTO; que amanhã haverá reunião com reitores do Sul quando discutirão sobre o ORÇAMENTO. O conselheiro questionou se haverá uma sessão pública para discussão do ORÇAMENTO e se as câmaras de vereadores poderão ser acionadas e por quem.

---

#### **ATA Nº 99 – 99ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

O Presidente informou que viajaram a Brasília e que hoje o Reitor, está novamente na capital federal dando continuidade às tratativas orçamentárias da Universidade, vagas docentes e vários outros assuntos. Plano de Permanência para os ingressantes de 2021 que focará no auxílio alimentação, inclusão digital e auxílio creche. Seguindo conselheiro fez a apresentação da AVALIAÇÃO orçamentária e financeira dos RECURSOS do Plano de Permanência Estudantil que também passa a integrar os documentos desta Reunião. Sobre a próxima inclusão aprovada o conselheiro explicou que a demanda partiu dos estudantes e foi acolhida pela Comissão de Assistência Estudantil por ser muito pertinente. Disse que apesar das limitações orçamentárias a Comissão acredita que a Universidade precisa estar preparada para apoiar as estudantes que são mães e precisam estar com seus filhos quando do retorno às aulas presenciais.

---

#### **ATA Nº 100 – 100ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

[...] cumprimentar a Gestão pela agilidade na ação emergencial definida pelo GT da Assistência Estudantil; que embora não seja a proposta ideal face ao parco ORÇAMENTO, conseguirá atender aos duzentos e noventa e nove alunos com esse auxílio emergencial de R\$ 250,00 no dia 05 de setembro, agradeceu às pessoas dos Pró-reitores bem como pelo futuro fornecimento das cestas básicas aos discentes que deve ocorrer de outubro até, provavelmente, fevereiro de 2022. O conselheiro disse que todo esse desgoverno com os CORTES orçamentários das universidades, o movimento estudantil se posiciona contra desde 2019 de forma incisiva e a favor de investimentos coerentes na educação; agradeceu a contribuição de todos e enfatizou a importância do movimento estudantil e o quanto é importante uma base sólida nas lutas das causas estudantis. Com relação a inclusão do café da manhã explicou que considerando o ORÇAMENTO disponível e a restrição de aumento de DESPESAs precisarão fazer um estudo detalhado para verem a possibilidade de se fazer um termo aditivo nos contratos e que atenda essa solicitação que com certeza é bem relevante.

---

#### **ATA Nº 101 – 101ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

[...] precisarão conversar com a PROAD para ver a disponibilidade de ORÇAMENTO e, sobre os EPIS, explicou que foram disponibilizados itens em números necessários demandados pela Vigilância Sanitária. [...] isso é mais

incidente devido a desistências que poderão ocorrer; que esta é uma luta de todos e que a cada vez mais devem buscar RECUROS para atender de forma satisfatória toda a comunidade acadêmica.

---

**ATA Nº 102 – 102ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI)**

---

O Pró-reitor da PRAEC, comentou que embora os RECUROS do PNAES destinados à assistência estudantil tenham sido insuficientes. [...]agradecia às pró reitorias e aos colegas servidores pela dedicação em conseguir empenhar grande parte dos RECUROS do projeto Incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários (EES). O conselheiro disse que reforçava as falas anteriores e que além dos problemas com as licitações dos móveis, foi colocada a carência de RECUROS pela PRAEC. [...]Campus Dom Pedrito e solicitou que se não houver RECUROS para todos os itens em números necessários seja comprado um item de cada para que os alunos tenham condições de ocupar parcialmente a moradia. [...]auxílio atinge quase R\$ 800,00 por discente e, portanto, não foram desassistidos pela Universidade uma vez que a Gestão está atenta e deslocou RECUROS de outros setores para a Assistência Estudantil. Reitoria informou ainda a PARTICIPAÇÃO na reunião da ANDUNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA quando teve agenda com o MEC e na Câmara dos Deputados, quando pode alinhar algumas emendas para a Universidade. Na ANDUNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA trataram do ORÇAMENTO de 2022. A Pró-reitora fez um breve relato sobre o ORÇAMENTO 2021 e 2022 com a apresentação de PowerPoint. O Pró-reitor da PROAD, complementou os informes dizendo que está satisfeito com os números e que, apesar do cenário, a equipe está motivada, atenta e trabalhando focada em fazer a EXECUÇÃO desse ORÇAMENTO. Disse que a equipe está mobilizada a fim de que, do dia 10 a 31 de dezembro, possam fazer a EXECUÇÃO desse ORÇAMENTO final e que acredita ser possível atingir 100% da demanda com essa abertura permitida pelo Ministério. [...] Informou que a Pró-reitoria conseguiu executar 100% do ORÇAMENTO.

**APÊNDICE C – ATAS DO CONSELHO CURADOR (CONCUR)**



## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA CAMPUS SANTA DO LIVRAMENTO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

#### QUESTIONÁRIO

##### **BLOCO 1 - PERFIL**

###### **A – Perfil Pessoal**

A1 - ( 1 ) Masculino ( 2 ) Feminino ( 3 ) Outro ( 4 ) não quero responder

A2 - Idade: \_\_\_\_\_

A3 – Origem: Formação (última)

(1) IES Privada (2) IES Pública (3) IES Comunitária (4) IES Confecional

###### **B – Perfil Funcional**

B1 - Cargo/Função do respondente:

( 1 ) Reitor ( 2 ) Pró Reitor ( 3 ) Diretor ( 4 ) Coordenador ( 5 ) Chefe

B2 - Experiência do respondente (tempo na Unipampa): \_\_\_\_\_

B3 - Lotação:

( 1 ) Reitoria ( 2 ) Pró reitoria ( 3 ) Campus ( 4 ) Diretorias

##### **BLOCO 2 - EQUIDADE**

**Questão C** – Essa questão tem por objetivo identificar percepções associadas à participação de servidores na gestão (C1), eficiência e efetividade desempenhada nas comissões (C2), efetividade das políticas nos *campi* (C3), capacidade de resposta do modelo de distribuição de recursos (C4), A divisão do recursos observa o planejamento da atividade fim (C5), e a descentralização dos recursos acompanha o planejamento das unidades (diretorias e campus) descentralizadas (C6). O problema expresso na revisão documental pode ser assim resumido: **Quão justa é a descentralização de recursos?**

### C - Ações e Atividades

Sobre *Ações e Atividades*, indique o grau de concordância em relação às afirmações seguintes (entre 0 e 10, sendo 10 a maior concordância).

C1 - O servidor tem participação efetiva na gestão administrativa e política da Universidade (Reitoria/Campus).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

C2 - Há eficiência e efetividade nas ações e participações das comissões formadas na Unipampa.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

C3 - As políticas da Reitoria/Pró reitorias são efetivas nos campus.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

C4 - O Conselho de Campus é uma ferramenta de planejamento participativo na divisão dos recursos e decisões colegiadas.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

C5 - A divisão do recursos observa o planejamento da atividade fim.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

C6 - A descentralização dos recursos acompanha o planejamento das unidades (diretorias e campus) descentralizadas.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### **BLOCO 3- SOCIALIZAÇÃO**

**Questão D** – Essa questão tem por objetivo identificar percepções associadas ao compartilhamento de informações administrativas e orçamentárias (D1); à transparência tanto das ações da gestão à comunidade quanto da discussão sobre o orçamento (D2; D4); à participação na tomada de decisões sobre recursos sejam de servidores ou das próprias unidades universitárias (D3). O problema expresso na revisão documental pode ser assim resumido: **Como são dialogadas e evidenciadas as ações de gestão e decisões orçamentárias?**

### **D - Comunicação e Transparência**

Sobre *Comunicação e Transparência*, indique o grau de concordância em relação às afirmações seguintes (entre 0 e 10, sendo 10 a maior concordância).

D1 - As informações administrativas/orçamentárias são compartilhadas entre Reitoria/Direção/Campus.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

D2 - As ações da Gestão apresenta transparência a comunidade.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

D3 - Os servidores dos campus participam das questões orçamentárias (distribuição de recursos).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

D4 - A transparência é característica na discussão sobre orçamento e distribuição de recursos.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### E - Participação e Decisão

**Questão E** – Essa questão tem por objetivo identificar percepções associadas à participação da comunidade local e do grande grupo na decisão de gasto (E1; E2); à existência de espaços e fóruns de discussão das questões universitárias (E3). O problema expresso na revisão documental pode ser assim resumido: **Como o processo orçamentário é socializado?**

Sobre *Participação e Decisão*, indique o grau de concordância em relação às afirmações seguintes (entre 0 e 10, sendo 10 a maior concordância).

E1 - As decisões de despesas/gastos da Unidade é feita com participação da comunidade local (Diretoria/Campus).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

E2 - As decisões de despesas e execução orçamentária são tomadas no grande grupo.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

E3 - Há espaços e fóruns para a participação e debates sobre as questões da Universidade.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### BLOCO 4 - ROTINAS

**Questão F** - Essa questão tem por objetivo identificar e qualificar a condição do conselho do *campus* ser fórum dessas discussões (F1); à hierarquização de decisões pela reitoria (F2); às decisões de *campus* e de diretorias serem colegiadas (F3).

O último fator denominado “rotina” foi construído a partir da questão – Como ocorre o processo orçamentário? Conforme se depreendeu de sua leitura, um recorte do *modus operandi* orçamentário interno.

F1 - O conselho de campus é um fórum de decisões e debates.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

F2 - As decisões nos campus e diretorias são colegiadas.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

F3 - A repartição dos recursos nos campus é resultado das reuniões do conselho e de debates sobre racionalização.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

## APÊNDICE E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Universidade Federal do Pampa  
Programa de Pós-Graduação em Administração

**Título do projeto:** Características da tomada de decisão em períodos de disfunção orçamentária: Um estudo de caso em uma universidade federal.

**Pesquisador responsável:** Thiago A. Beuron (orientador) e José Paulo Fagundes

**Instituição/Departamento:** UNIPAMPA - PPGA

**Telefone para contato:** (55) 3967-1700

**Endereço Postal:** Rua Barão do Triunfo, 1048. CEP: 97573-634, Santana do Livramento, RS.

**Local da coleta de dados:** Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA

Eu, José Paulo Fagundes, responsável pela pesquisa *Características da tomada de decisão em períodos de disfunção orçamentária: Um estudo de caso em uma universidade federal*, o convido a participar como voluntário deste estudo. Esta pesquisa pretende identificar as características da tomada de decisões na execução orçamentária. O estudo se revela importante na medida em que aborda e analisa possíveis causas para as disfuncionalidades orçamentárias nas instituições de ensino, como acumulação de gastos ao final do ano e estoque de restos a pagar; tudo associado ao processo de tomada de decisão. Para sua realização será aplicado um questionário online, cujas respostas serão posteriormente analisadas através de softwares estatísticos. Sua participação constará de se dispor a responder o questionário online, o qual traz perguntas relativas à prática exercidas no ambiente de trabalho. O tempo de reposta estimado é de aproximadamente 10 minutos.

É possível que você tenha algum desconforto ao responder as perguntas. Caso se sinta incomodado ou constrangido com as perguntas, poderá desistir ou interromper sua participação a qualquer momento. Os benefícios são indiretos e, como principal benefício, espera-se que os resultados dessa pesquisa ajudem a entender as *características da tomada de decisão* envolvidas no processo de execução orçamentária *em uma Universidade Federal brasileira*.

Além disso, as informações fornecidas terão sua privacidade garantida pelo pesquisador responsável. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados forem divulgados.

Durante a pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com o pesquisador responsável pelo email *josepaulo@unipampa.edu.br* ou com o Comitê de Ética em Pesquisa pelo email *cep@unipampa.edu.br.com*. Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão. As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão ser divulgadas, apenas, em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelo pesquisador.

### **Autorização**

Eu, após a leitura deste documento e ter tido a oportunidade de enviar e-mail ao pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, minha decisão é

( ) ACEITO PARTICIPAR DA PESQUISA

( ) PREFIRO NÃO PARTICIPAR

*(Para os indivíduos que selecionarem “aceito participar da pesquisa” o sistema online abrirá os seguintes campos de preenchimento obrigatório)*

**Recebimento do TCLE:**

- Desejo receber uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido por e-mail.
- Não desejo receber uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido, eu mesmo providenciarei uma cópia.

**Recebimento dos resultados da pesquisa:**

- Gostaria de receber os resultados finais da pesquisa pelo e-mail registrado.
- Não gostaria de receber os resultados finais da pesquisa.

**APÊNDICE F - Termo de Confidencialidade**  
Universidade Federal do Pampa  
Programa de Pós-Graduação em Administração

**Título do projeto:** Características da tomada de decisão orçamentária a partir das perspectivas dos servidores de uma Universidade Federal brasileira.

**Pesquisador responsável:** Thiago A. Beuron Corrêa de Barros (Orientador) e José Paulo Fagundes

**Instituição/Departamento:** UNIPAMPA - PPGA

**Telefone para contato:** (55) 3967-1700

**Endereço Postal:** Rua Barão do Triunfo, 1048. CEP: 97573-634, Santana do Livramento, RS.

**Local da coleta de dados:** Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA

O responsável pelo presente projeto se compromete a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de um questionário online.

Informa, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e que as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, e que ao término do projeto todos os dados gerados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM em ...../...../....., com o número de registro.....

Santa Maria - RS, 14 de agosto de 2022