



**4º CONCURSO DE
BOAS PRÁTICAS
DA CGU**

Portaria 1.256/2016

FICHA DE INSCRIÇÃO

MINISTÉRIO SUPERVISOR: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

ÓRGÃO/ENTIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL: PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO

RESPONSÁVEL: FRANK LEONARDO CASADO

E-MAIL: proplan@ufts.m.br

TELEFONE: 55 3220-8750

CATEGORIA:

- (X) Fortalecimento dos controles internos administrativos
() Aprimoramento das Auditorias Internas
() Promoção da transparência ativa e/ou passiva
() Aprimoramento das atividades de ouvidoria
() Aprimoramento das apurações disciplinares e de responsabilização de entes privados.

TÍTULO DA PRÁTICA: GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADA E TRANSPARENTE

Santa Maria, 09 de setembro de 2016

**Declaro que tomei conhecimento do Regulamento do
IV Concurso de Boas Práticas da CGU**

Assinatura do responsável, de acordo com o art. 12 deste Regulamento

PRÁTICA

1) TÍTULO

Gestão Estratégica Integrada e Transparente

2) DESCRIÇÃO DA PRÁTICA - limite de 8 (oito) páginas:

A prática está relacionada a um mecanismo de gestão estratégica integrada e transparente, alinhando o planejamento da instituição e o seu orçamento de maneira que a comunidade possa acompanhar a execução orçamentária das estratégias institucionais.

A base da prática é uma forma de organizar os códigos orçamentários da instituição, respeitando-se as diretrizes e limites impostos pela programação orçamentária federal. Esta organização, aliada a ferramentas de tecnologia da informação, possibilita que a execução orçamentária da instituição esteja disponível para consulta por toda a comunidade e pode ser consultada no endereço abaixo: <http://www.ufsm.br/proplan/orcamento>.

A tela principal está ilustrada na Figura 1. No lado esquerdo da tela fica o painel de navegação, onde é possível selecionar os principais tópicos relacionados ao orçamento. Ao lado desse painel são apresentadas as informações. No caso da Figura 1, estão sendo apresentadas as informações referentes à opção *Resumo*.

The screenshot shows the 'Execução Orçamentária UFSM' system. On the left, a sidebar menu includes 'Home', 'Matriz Orçamentária', 'Visão Geral' (with 'Resumo' circled in red), 'Loa 2016', 'Encargos', 'Obras', 'Reformas', 'Projetos Estratégicos', 'Assistência Estudantil', 'Pró-Reitorias' (with 'Geral' circled in red), 'Unidades Universitárias' (with 'Geral' circled in red), 'Órgãos Suplementares', and 'Outros Relatórios'. The main content area displays three tables: 'Execução Geral - Por tipo de Plano Interno' (showing data for various budget categories like Encargos, Gestão Admin Centros, Oras, etc.), 'Execução por Fonte' (showing data by funding source like CUSTEIO, CAPITAL, etc.), and a detailed breakdown of the 'Resumo' table.

Tipo PI	Liberado ↑	Empenhado	% Empr	Liquidado	% Liqi	Pagamento	% Pa	Disponível
1 ENCARGOS	R\$ 55.701.760,93	R\$ 53.141.112,49	95,4%	R\$ 50.128.835,07	94,33%	R\$ 49.677.487,37	93,48%	R\$ 2.560.648,44
2 GESTÃO ADM CENTROS	R\$ 15.647.127,77	R\$ 9.778.971,90	62,5%	R\$ 5.007.559,13	56,32%	R\$ 4.603.476,45	47,08%	R\$ 5.868.155,87
3 ORAS	R\$ 14.458.349,27	R\$ 12.241.466,76	84,67%	R\$ 5.495.759,40	44,89%	R\$ 3.752.689,60	30,66%	R\$ 2.216.879,51
4 ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	R\$ 13.651.027,17	R\$ 12.335.324,46	90,36%	R\$ 9.240.093,08	74,91%	R\$ 8.333.265,86	67,56%	R\$ 1.315.702,71
5 PROJETOS ESTRATÉGICOS	R\$ 4.685.401,76	R\$ 3.090.975,76	65,97%	R\$ 2.024.380,00	65,49%	R\$ 1.882.539,90	60,9%	R\$ 1.594.426,00
6 GESTÃO ADM REITORIA	R\$ 4.513.268,93	R\$ 3.301.707,28	73,16%	R\$ 2.403.358,77	72,79%	R\$ 2.316.019,27	70,15%	R\$ 1.211.561,65
7 REFORMAS	R\$ 3.427.445,76	R\$ 3.302.019,95	96,34%	R\$ 2.471.643,09	74,85%	R\$ 2.204.856,46	66,77%	R\$ 125.425,81
8 CONVÊNIOS	R\$ 2.543.965,53	R\$ 1.350.766,66	53,1%	R\$ 1.109.026,90	82,1%	R\$ 1.101.555,75	81,55%	R\$ 1.193.198,87
9 FIPE	R\$ 1.127.940,11	R\$ 844.468,21	74,87%	R\$ 396.525,36	46,96%	R\$ 332.358,69	39,36%	R\$ 283.471,90
10 FIEX	R\$ 1.114.419,79	R\$ 849.151,57	76,2%	R\$ 371.894,08	43,8%	R\$ 311.675,13	36,7%	R\$ 265.268,22

Fonte	Custek	Liberado ↑	Empenhado	Liquidado	Pago	Disponível	% Em	% L	% Pag
1 1000000000	CUSTEIO	R\$ 14.115.883,17	R\$ 12.777.442,14	R\$ 9.624.154,75	R\$ 8.708.117,53	R\$ 1.338.441,03	90,52%	75,32%	68,15%
2	CAPITAL	R\$ 1.776.640,51	R\$ 1.523.695,83	R\$ 494.716,98	R\$ 427.639,11	R\$ 253.244,68	85,75%	32,47%	28,07%
3 1000000000		R\$ 15.892.823,68	R\$ 14.301.137,97	R\$ 10.118.871,73	R\$ 9.135.564,64	R\$ 1.591.685,71	89,98%	70,76%	63,88%
4 1120000000	CUSTEIO	R\$ 77.668.802,83	R\$ 68.220.305,80	R\$ 59.394.975,82	R\$ 58.310.564,16	R\$ 9.448.497,03	87,83%	87,06%	85,47%
5 2501513164	CUSTEIO	R\$ 2.745.160,09	R\$ 1.689.606,72	R\$ 1.409.101,75	R\$ 1.302.910,53	R\$ 1.055.553,37	61,55%	83,4%	77,11%
6	CAPITAL	R\$ 734.128,54	R\$ 204.569,96	R\$ 181.714,05	R\$ 181.158,05	R\$ 529.558,58	27,87%	88,83%	88,56%

Figura 1: Resumo da Execução Orçamentária.

Uma das informações que constam no painel de resumo diz respeito ao tipo de *Plano Interno*, que é uma codificação do orçamento federal que pode ser utilizada pelos órgãos da administração pública federal para organizar o seu orçamento. A Figura 2 mostra os tipos de *Plano Interno* e nela é possível constatar, por exemplo, que o maior comprometimento orçamentário da instituição está relacionado ao item *Encargos*. Os encargos dizem respeito a gastos para manutenção geral da universidade e, conforme destacado na Figura 2, no mês de setembro havia R\$55.701.760,93 liberados, dos quais R\$53.141.112,49 já estavam empenhados.

Execução Geral - Por tipo de Plano Interno									
Tipo PI	Liberado ↑	Empenhado	% Empr	Liquidado	% Liqui	Pagamento	% Pa	Disponível	
1 ENCARGOS	R\$ 55.701.760,93	R\$ 53.141.112,49	95,4%	R\$ 50.128.835,07	94,33%	R\$ 49.677.487,37	93,48%	R\$ 2.560.648,44	
2 GESTAO ADM CENTROS	R\$ 15.647.127,77	R\$ 9.778.971,90	62,5%	R\$ 5.507.559,13	56,32%	R\$ 4.603.476,45	47,08%	R\$ 5.868.155,87	
3 OBRAS	R\$ 14.458.346,27	R\$ 12.241.466,76	84,67%	R\$ 5.495.759,40	44,89%	R\$ 3.752.689,60	30,66%	R\$ 2.216.879,51	
4 ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	R\$ 13.651.027,17	R\$ 12.335.324,46	90,36%	R\$ 9.240.093,08	74,91%	R\$ 8.333.265,86	67,56%	R\$ 1.315.702,71	
5 PROJETOS ESTRATÉGICOS	R\$ 4.685.401,76	R\$ 3.090.975,76	65,97%	R\$ 2.024.380,00	65,49%	R\$ 1.882.539,90	60,9%	R\$ 1.594.426,00	
6 GESTÃO ADM REITORIA	R\$ 4.513.268,93	R\$ 3.301.707,28	73,16%	R\$ 2.403.358,77	72,79%	R\$ 2.316.019,27	70,15%	R\$ 1.211.561,65	
7 REFORMA	R\$ 3.427.445,76	R\$ 3.302.019,95	96,34%	R\$ 2.471.643,09	74,85%	R\$ 2.204.858,46	66,77%	R\$ 125.425,81	
8 CONVÉNIOS	R\$ 2.543.965,53	R\$ 1.350.766,66	53,1%	R\$ 1.109.026,90	82,1%	R\$ 1.101.555,75	81,55%	R\$ 1.193.198,87	
9 FIPE	R\$ 1.127.940,11	R\$ 844.468,21	74,87%	R\$ 396.525,36	46,96%	R\$ 332.358,69	39,36%	R\$ 283.471,90	
10 FIEX	R\$ 1.114.419,79	R\$ 849.151,57	76,2%	R\$ 371.894,08	43,8%	R\$ 311.675,13	36,7%	R\$ 265.268,22	

Figura 2: Execução orçamentária por tipo de Plano Interno

A maioria dos itens que constam na tabela ilustrada na Figura 2 possui uma opção equivalente no painel de navegação, a qual pode ser acionada para se obter informações mais detalhadas. Do ponto de vista da execução estratégica, outros dois itens merecem atenção especial e também estão destacados na Figura 2: *Obras* e *Projetos Estratégicos*.

No caso das *Obras*, está disponível a informação sobre a execução orçamentária de cada uma das obras em andamento na universidade. Na ilustração da Figura 3, o total empenhado em obras é de R\$12.241.466,76, dos quais R\$5.495.759,40 já foram liquidados. A obra com maior valor empenhado é a *Construção do Módulo Básico – Cachoeira*, com R\$2.373.625,55, enquanto que a obra com maior valor liquidado é a *Casa de Comunicação*, com R\$921.021,54.

Total DESPESAS EMPENHADAS R\$ 12.241.466,76									
Total DESPESAS LIQUIDADAS R\$ 5.495.759,40					Total DESPESAS PAGAS R\$ 3.752.689,60				
Execução Obras									
PI	Liberado ↑	Empenhado	Liquidado	Pagas	Disponível	% Empe	% Liqui	% Pago	
1 CONSTRUÇÃO DO MÓDULO BÁSICO - CACHOEIRA	R\$ 2.373.625,55	R\$ 2.373.625,55	R\$ 428.402,08	R\$ 428.402,08	R\$ 0,00	100%	18,05%	18,0	
2 SALAS DE AULA DA MEDICINA	R\$ 1.040.412,52	R\$ 1.040.412,52	R\$ 521.848,62	R\$ 521.848,62	R\$ 0,00	100%	50,16%	50,1	
3 CASA DE COMUNICAÇÃO	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.000.000,00	R\$ 921.021,64	R\$ 35.921,23	R\$ 0,00	100%	92,1%	3,5	
4 OBRA DE PAVIMENTAÇÃO DOS PAINS	R\$ 979.794,20	R\$ 888.784,60			R\$ 91.009,60	90,71%			
5 CONSTRUÇÃO DO PREDIO DAS LETRAS	R\$ 962.854,08	R\$ 908.716,96	R\$ 906.702,41	R\$ 826.930,10	R\$ 54.137,12	94,38%	99,78%	9	
6 CONTRUÇÃO DO BLOCO 74C - 2 - CCSH	R\$ 945.919,01	R\$ 945.919,01	R\$ 608.586,01	R\$ 392.750,29	R\$ 0,00	100%	64,34%	41,5	
7 PREDIO DO DERCA	R\$ 653.292,50	R\$ 115.515,20	R\$ 115.515,20	R\$ 115.515,20	R\$ 537.777,30	17,68%	100%	10	
8 CONSTRUÇÃO DO PREDIO PARA O CURSO DE FONOAUDI	R\$ 550.000,00	R\$ 550.000,00	R\$ 368.790,88		R\$ 0,00	100%	67,05%		
9 CASA DO ESTUDANTE INDÍGENA	R\$ 500.000,00	R\$ 500.000,00	R\$ 227.656,66	R\$ 227.656,66	R\$ 0,00	100%	45,53%	45,5	
10 EQUIPAMENTOS E INVESTIMENTOS INSTITUCIONAIS	R\$ 489.326,00	R\$ 489.326,00	R\$ 183.390,00	R\$ 183.390,00	R\$ 0,00	100%	37,48%	37,4	
11 PAVILHÃO DO PATRÔMONIO	R\$ 304.190,95	R\$ 304.190,95	R\$ 104.190,93	R\$ 104.190,93	R\$ 0,00	100%	34,25%	34,2	
12 SISTEMA DE CLIMATIZAÇÃO DO PREDIO DA ODONTOLOGIA	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00			R\$ 0,00	100%			
13 ACESSIBILIDADE DOS PREDIOS BÁSICOS	R\$ 274.677,03	R\$ 274.676,68	R\$ 150.954,69	R\$ 150.954,69	R\$ 0,35	100%	54,96%	54,9	
14 CONSTRUÇÃO DO PREDIO DA ODONTOLOGIA	R\$ 258.619,95	R\$ 258.619,95	R\$ 258.619,95	R\$ 238.619,95	R\$ 0,00	100%	100%	92,2	
15 CONSTRUÇÃO DO ESTACIONAMENTO DO CCS	R\$ 249.964,26	R\$ 240.616,99			R\$ 9.347,27	96,26%			
16 CICLOVIA DO CAMPUS SM	R\$ 219.802,90	R\$ 219.802,90			R\$ 0,00	100%			

Figura 3: Execução Orçamentária das Obras.

No caso dos *Projetos Estratégicos*, é possível verificar na tabela ilustrada na Figura 4 que no início de 2016 havia sido negociado com as Pró-Reitorias (as Pró-Reitorias são as subunidades vinculadas ao Gabinete do Reitor) o valor de R\$7.405.491,58, dos quais foram liberados apenas R\$4.685.401,76 em função de cortes orçamentários promovidos pelo governo federal. Desse total, R\$3.090.975,76 foram empenhados, ainda restando R\$1.594.426,00 disponíveis para execução dos projetos.

Total VALOR NEGOCIADO R\$ 7.405.491,58	LIBERADO R\$ 4.685.401,76
Total DESPESAS EMPENHADAS R\$ 3.090.975,76	% Empenhado 65,97%
DISPONÍVEL R\$ 1.594.426,00	

Execução Projetos Estratégicos						
	Projeto Estratégico	Órgão	LIBERADO	EMPENHADO	% Em	Liquidado
98	PROJ ELABORACAO DO PDI - GESTAO ADMINISTRAT	IMPRENSA UNIVERSITARIA DA UFSM	R\$ 1.345,40	R\$ 1.334,95	99,22%	R\$ 1.334,95
99		PRO-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS DA UFSM	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	100%	R\$ 7.200,00
100		PRO-REITORIA DE PLANEJAMENTO DA UFSM	R\$ 21.654,60	R\$ 1.437,89	6,64%	R\$ 1.437,89
101	PROJ SELECAO E INGRESSO - GESTAO ADMINISTRAT	PRO REITORIA DE GESTAO DE PESSOAS	R\$ 194.360,95	R\$ 194.360,95	100%	R\$ 137.096,47
102		PRO-REITORIA DE GRADUACAO DA UFSM	R\$ 9.400,00	R\$ 8.165,10	86,86%	R\$ 4.200,00
103	PROJETO - APOIO A EVENTOS EXTENSAO	PRO-REITORIA DE EXTENSAO DA UFSM	R\$ 13.985,00	R\$ 13.985,00	100%	R\$ 3.006,85
104	PROJETO - DESENVOLVA	PRO-REITORIA DE EXTENSAO DA UFSM	R\$ 10.191,20	R\$ 6.600,00	64,76%	R\$ 3.773,19
105	PROJETO - DIREITOS HUMANOS	CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS E HUMANAS DA UFSM	R\$ 177,00			
106		IMPRENSA UNIVERSITARIA DA UFSM	R\$ 632,50	R\$ 528,00	83,48%	R\$ 528,00
107		PRO-REITORIA DE EXTENSAO DA UFSM	R\$ 21.338,00	R\$ 20.461,58	95,89%	R\$ 13.730,50
108		RESTAURANTE UNIVERSITARIO DA UFSM	R\$ 35,00			
109	PROJETO - VISIBILIDADE	ALMOXARIFADO CENTRAL DA UFSM	R\$ 1.000,00	R\$ 998,73	99,87%	
110		PRO-REITORIA DE EXTENSAO DA UFSM	R\$ 20.380,00	R\$ 17.880,00	87,73%	R\$ 14.830,00
111	PROJETO - VIVA O CAMPUS	CENTRO DE EDUCACAO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL	R\$ 850,00	R\$ 850,00	100%	R\$ 850,00
112		IMPRENSA UNIVERSITARIA DA UFSM	R\$ 2.695,15	R\$ 640,00	23,75%	R\$ 640,00
113		PRO-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS DA UFSM	R\$ 375,00	R\$ 375,00	100%	R\$ 375,00
114		PRO-REITORIA DE EXTENSAO DA UFSM	R\$ 23.118,95	R\$ 22.012,15	95,21%	R\$ 13.020,18

Figura 4: Resumo da Execução Orçamentária dos Projetos Estratégicos.

De forma semelhante ao que ocorre com as *Obras*, é possível consultar a execução orçamentária de cada projeto. O projeto *Viva o Campus*, por exemplo, teve liberação de R\$27.039,10, dos quais já foram empenhados R\$23.877,15. Este valor é o somatório de todos os recursos que foram empenhados para o projeto *Viva o Campus*, o que inclui empenhos feitos pela Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, Imprensa Universitária e Centro de Educação Norte do Rio Grande do Sul. A maior parte do recurso foi empenhada pela Pró-Reitoria de Extensão da UFSM, que é a responsável pelo projeto: R\$22.012,15. Já o projeto *Desenvolva* teve R\$10.191,20 liberados dos quais R\$6.600,00 estão empenhados, sendo que a totalidade dos recursos foi empenhada pela *Pró-Reitoria de Extensão*.

O processo de elaboração e seleção dos projetos estratégicos tem início a partir da definição orçamentária do exercício. Quando é feita a programação orçamentária no exercício anterior, um determinado valor é reservado no orçamento. A partir deste valor, no início do ano de exercício as Pró-Reitorias são convidadas a enviar os seus projetos estratégicos para a *Pró-Reitoria de Planejamento*.

Há um modelo de projeto, o qual é utilizado como base pelas Pró-Reitorias. O modelo é inspirado nos conceitos de gestão de projetos do PMBoK e leva em conta a maturidade da instituição no que diz respeito aos processos de gerenciamento de projetos, que ainda está em estágio inicial. Na verdade, o termo utilizado internamente para envio das propostas é *Solicitação de Projeto*, e o sumário do documento está ilustrado na Figura 5.

Solicitação de Projeto			EPP01 - SOLICITAÇÃO DE PROJETO VIVA O CAMPUS	
4. Integração			1. HISTÓRICO E CONTEXTO DO PROJETO 3	
5. Escopo			2. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO 4	
6. Tempo			2.1. Alinhamento ao Plano de Gestão 4	5
7. Custo			2.2. Alinhamento ao PDI 5	
8. Qualidade			3. OBJETIVOS E METAS 5	
9. Recursos Humanos			3.1. Objetivo do Projeto 5	
10. Comunicações			3.2. Metas Específicas 6	
11. Riscos			3.3. Benefícios Esperados 6	
12. Aquisições			3.4. Principais Produtos de Entrega 6	
			4. ESTIMATIVAS INICIAIS 7	
			4.1. Principais Fases 7	
			4.2. Plano de Aplicação 7	
			5. PRESSUPOSTOS E UNIDADES ENVOLVIDAS 8	
			5.1. Pressupostos 8	
			5.2. Unidades Envolvidas 8	

Figura 5: Sumário de uma Solicitação de Projeto enviada pelas Pró-Reitorias

A *Solicitação de Projeto* possui três seções principais: o *Alinhamento Estratégico*, os *Objetivos e Metas* e as *Estimativas Iniciais*. Não se trata de um projeto detalhado, mas sim de uma ideia inicial de projeto que precisará ser melhor detalhada conforme a necessidade do projeto em questão.

A seção *Alinhamento Estratégico* é composta por um quadro em que deve ser informada a forma como este projeto contribui para o planejamento geral da instituição. Esta seção, juntamente com a seção de *Objetivos e Metas* são as principais fontes de informação para se fazer uma análise do projeto e ter um balizamento para realizar a destinação orçamentária de cada projeto, uma vez que é possível que não haja recursos orçamentários para atender todos os projetos (<http://w3.ufsm.br/proplan/index.php/component/content/article/2-texto/70-projetos-estrategicos>). De fato, a limitação de recursos orçamentários é uma realidade. Em 2016 as Pró-Reitorias enviaram 64 projetos para avaliação solicitando um total de R\$39.102.851,26. Este montante é bastante acima do limite inicial que se tinha disponível dentro da programação orçamentária. Esta situação é normal e deve se repetir em todos os exercícios.

A seção *Estimativas Iniciais* contém um resumo das principais fases do projeto e um plano de aplicação dos recursos. O plano de aplicação é detalhado por elemento de despesa ou item a item e é a partir dele que é feita a programação orçamentária que será utilizada como base durante o exercício para execução do orçamento. A Figura 6 tem o exemplo de dois planos de aplicação de projetos diferentes, um deles feito item a item (na tabela à esquerda) e outro feito por elemento de despesa (na tabela à direita).

PLANO DE APLICAÇÃO			PLANO DE APLICAÇÃO		
Cartazes - Imprensa Universitária	2.393,75		Bolsas	Bolsistas da CSI	12.000,00
Pagamento de bolsas - Agência FACOS.	7.500,00		33.90.30 Material de Consumo	Material de Expediente, impressões, alimentação	70. 000,00
Impressão digital em lona com instalação de outdoor.	3.980,00		Pagamento de Curso e Concurso	Membros da CSI	80. 000,00
Confecção de camisetas brancas manga curta.	12.092,08		44.90.52 Equipamento e Material Permanente	Computadores, equipamentos de leitura de código de barras e Impressoras	60, 000,00
Confecção de camisetas coloridas manga curta.	1.227,60		TOTAL GERAL	180. 000,00	222. 000,00
Locação de lonão na cor azul com amarelo.	7.860,00				
Locação de pirâmides na cor branca medindo 8x8 (duas) e 5x5 (trinta e três)	25.510,00				
Confecção de camisetas brancas manga curta.	13.752,98				
Locação de climatizador evaporativo industrial.	6.363,00				

Figura 6: Exemplos de Planos de Aplicação: item a item (à esquerda) e por elemento de despesa (à direita)

A partir destas informações os projetos são classificados de acordo com o tipo de fonte de financiamento. Isto é feito porque em alguns casos há fontes de recurso específicas que devem ser utilizadas com uma finalidade pré-determinada, por exemplo: há projetos referentes a atividades de internacionalização, as quais podem ser custeadas por recursos específicos destinados pelo governo federal para esse fim. Esta análise é feita na *Pró-Reitoria de Planejamento*, e o resultado disso são as possíveis fontes de financiamento que podem ser utilizadas para cada projeto.

Ao final desta análise tem-se a necessidade orçamentária de cada *Pró-Reitoria* para custear os seus projetos, bem como as fontes de financiamento que podem ser utilizadas. A partir disso e com base na disponibilidade orçamentária é elaborada uma proposta inicial de destinação de orçamento para cada *Pró-Reitoria*. A elaboração desta proposta inicial fica a cargo da *Pró-Reitoria de Planejamento*, que a discute junto com o Reitor em uma reunião onde são apresentados todos os projetos.

Após a reunião com o Reitor, são realizadas reuniões com cada *Pró-Reitoria* no intuito de discutir quais projetos devem ser priorizados naquela *Pró-Reitoria*. Estas reuniões são individuais e dentre os resultados possíveis das reuniões está o cancelamento de um projeto ou a diminuição dos recursos de um determinado projeto em benefício de outro. A imagem da Figura 7 tem um exemplo relacionado aos projetos da *Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)*. Ao todo, a *PROGRAD* enviou treze solicitações de projetos, no valor total de R\$2.281.451,80. Para o projeto *Seleção e Ingresso – Confirmação de vaga e matrícula* foi solicitado o valor de R\$222.000,00, o qual se manteve após as reuniões iniciais com a *Pró-Reitoria*. Já o projeto *Atitude Empreendedora* teve seu orçamento reduzido de R\$164.183,25 para R\$117.126,60.

Num. Projeto	Nome	Pró-Reitor	VALOR SOLICITADO	VALOR a ser LIBERADO	Fonte
PG14-000037-2016	Descubra UFSM	PROGRAD	R\$ 339.122,63	R\$ 310.000,00	PROJ-ANDIFES
PG14-000039-2016	Seleção e Ingresso - Confirmação de vaga e matrícula	PROGRAD	R\$ 222.000,00	R\$ 222.000,00	PROJ-ANDIFES
PG14-000041-2016	Editoração em Planejamento Acadêmico	PROGRAD	R\$ 30.000,00	R\$ 10.000,00	PROJ-ANDIFES
PG14-000045-2016	CAPACITAÇÃO EM PLANEJAMENTO ACADÊMICO - CAPA	PROGRAD	R\$ 24.309,92	R\$ 24.309,92	HIST-ANDIFES
PG14-000046-2016	Redução da Evasão e Retenção	PROGRAD	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	PROJ-ANDIFES
PG14-000047-2016	Seleção e Ingresso - SISU-Escola	PROGRAD	R\$ 115.000,00	R\$ 86.000,00	PROJ-ANDIFES
PG14-000048-2016	VOLVER	PROGRAD	R\$ 34.500,00	R\$ 29.500,00	PROJ-ANDIFES
PG14-000049-2016	Atitude Empreendedora	PROGRAD	R\$ 164.183,25	R\$ 117.126,60	PROJ-ANDIFES
PG14-000050-2016	Análise e acompanhamento e Avaliação do Programa de Ações Afirmativas - AFIRME	PROGRAD	R\$ 115.841,00	R\$ 30.500,00	PROJ-ANDIFES
PG14-000051-2016	Programa Permanente de Acompanhamento e Apoio Sociopedagógico	PROGRAD	R\$ 192.129,00	R\$ 100.000,00	PROJ-ANDIFES
PG14-000052-2016	Aprendizagem e Acessibilidade	PROGRAD	R\$ 529.366,00	R\$ 200.000,00	INCLUIR
PG14-000056-2016	APOIO DIDÁTICO-PEDAGÓGICO	PROGRAD	R\$ 175.000,00	R\$ 172.000,00	PROJ-ANDIFES
72	PROLICEN	PROGRAD	R\$ 300.000,00	R\$ 260.000,00	HIST-ANDIFES
			R\$ 2.281.451,80	R\$ 1.601.436,52	

Figura 7: Relação de projetos enviados pela *Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)*.

O processo de seleção dos projetos para destinação orçamentária passa, portanto, por 4 etapas: Etapa 1: propostas de projetos elaboradas pelas *Pró-Reitorias*; Etapa 2: análise das propostas pela *Pró-Reitoria de Planejamento*; Etapa 3: Aprovação dos

projetos e do orçamento junto ao Reitor; Etapa 4: Priorização dos projetos junto às Pró-Reitorias. Estas etapas, juntamente com a etapa de execução, estão ilustradas na Figura 8.

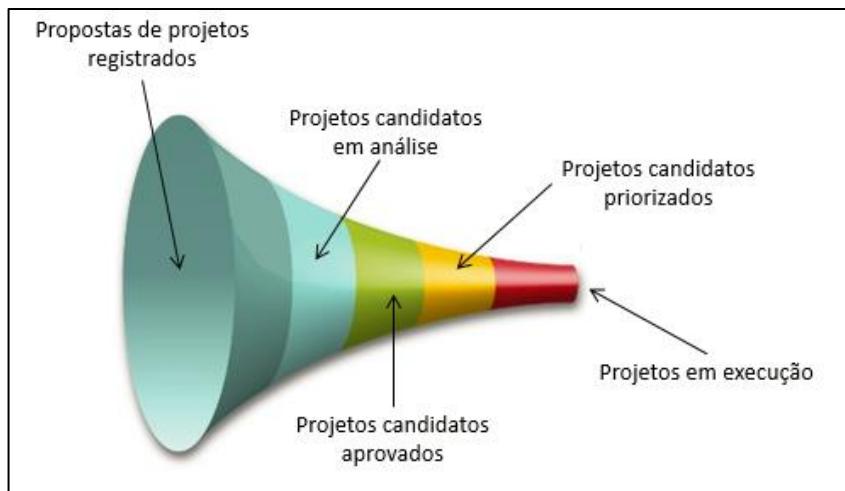


Figura 8: Fases de um processo de seleção de projetos (funil de projetos) Fonte:
<https://alvarocamargo.wordpress.com/2014/03/07/relatorios-essenciais-do-pmo-para-a-alta-direcao-da-empresa>

A partir das definições feitas nas reuniões individuais com cada *Pró-Reitoria* tem início o processo de detalhamento da programação orçamentária, com sua posterior execução. Eventualmente um projeto pode ser cancelado ou ter o seu volume de recursos modificado durante o ano, seja em função de mudanças de prioridade de cada *Pró-Reitoria* ou de eventuais necessidades de contingenciamento de recursos.

A execução orçamentária é feita normalmente utilizando o SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal), onde ficam registrados todos os empenhos realizados por cada *Pró-Reitoria*. No momento de registrar o empenho no SIAFI é informado o código do *Plano Interno*, o qual identifica o projeto no orçamento. A partir do *Plano Interno* as informações são recuperadas do SIAFI por meio do sistema *Tesouro Gerencial*, que permite a exportação de dados e está disponível para uso pela administração pública federal. O *Tesouro Gerencial* é uma ferramenta disponibilizada pela STN aos órgãos da administração pública federal. Com esse sistema é possível exportar dados do SIAFI, de maneira que eles podem ser manipulados em planilhas eletrônicas ou outros sistemas quaisquer.

Os dados exportados do sistema *Tesouro Gerencial* são utilizados de duas formas. A primeira delas é para alimentar a página web que torna públicos os dados referentes à execução orçamentária dos projetos, conforme explicado previamente neste texto. Esses dados são exibidos com auxílio de um software gratuito disponível no modelo de computação em nuvem.

A segunda é para um controle interno que é feito por meio de planilhas eletrônicas e, em alguns projetos específicos, serve de base para elaborar um relatório executivo de acompanhamento dos projetos.

Os relatórios executivos concentram informações sobre o andamento do projeto, apresentando uma visão unificada sobre a execução orçamentária, os prazos e a expectativa de cumprimento das metas previstas. A Figura 9 contém um exemplo deste relatório, relacionado ao projeto *PDI – Elaboração do PDI*. Na parte de cima do relatório consta um resumo do projeto e de suas metas, junto ao cronograma de execução atualizado. Na parte de baixo, os quadros e gráficos à esquerda resumem a execução

orçamentária do projeto, e o quadro à direita contém uma avaliação sobre as metas, o custo e o prazo do projeto.

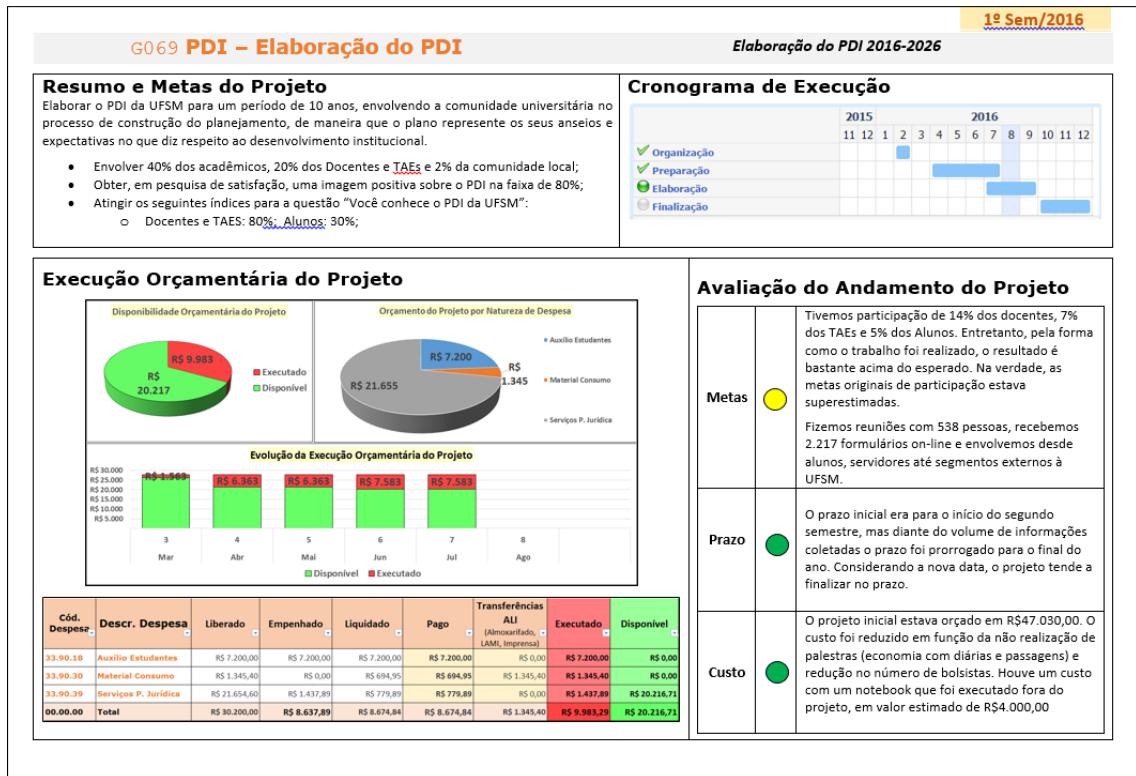


Figura 9: Exemplo de Relatório Executivo de um projeto.

Os relatórios executivos ainda não são elaborados para todos os projetos e não estão disponibilizados ao público, pois o nível de maturidade da instituição em práticas de gestão de projetos ainda está nos estágios iniciais de desenvolvimento e a instituição está passando por um processo de aprendizado. Entretanto, a forma como a solução está estruturada permite que o acompanhamento da execução orçamentária seja feito também sobre outras ações institucionais. É possível, por exemplo, criar um código orçamentário para destacar uma iniciativa estratégica, mesmo que ela não possua um projeto associado. Na prática isto vem acontecendo, e há iniciativas estratégicas que possuem um código orçamentário e constam na página web de acompanhamento. Ao todo há 49 códigos orçamentários cujo acompanhamento da execução pode ser feito de forma on-line na página web. Desses 49 projetos, 34 possuem um projeto associado e os outros 15 são iniciativas que estão passando pelo processo de controle orçamentário.

3) HISTÓRICO DA IMPLEMENTAÇÃO - limite de 2 (duas) páginas:

As primeiras reuniões para implementação da solução tiveram início no último bimestre de 2014 e a ideia inicial era desenvolver um software que possibilitasse a elaboração, envio e acompanhamento de projetos para executar o planejamento da instituição. Entretanto, a elaboração de um software tornou-se inviável e passou-se a trabalhar com soluções alternativas.

No início de 2015 as *Pró-Reitorias* foram convidadas a participar de um processo piloto envolvendo o controle orçamentário por meio de projetos. Durante o ano de 2015 foram feitos testes utilizando diferentes alternativas para realizar o controle orçamentário dos projetos. Ao final de 2015, a alternativa que se mostrou mais viável foi a de utilizar o

controle por meio do *Plano Interno* (PI), pois dá uma boa flexibilidade e permite que os dados sejam recuperados do SIAFI.

Com o descarte da opção de se desenvolver um software, foram estudadas alternativas que viabilizassem o trabalho de execução e controle dos projetos, ao mesmo tempo que permitisse dar transparência às informações orçamentárias. Foi a partir disso que a solução envolvendo planilhas e uma página web foi desenvolvida.

Durante 2015 foram selecionados alguns projetos para participar do processo piloto de acompanhamento. Nesse período foram desenvolvidos os modelos de acompanhamento dos projetos, bem como a forma de recuperação dos dados do SIAFI, de maneira que os controles orçamentários pudessem ser realizados. Ainda em 2015, foi realizada uma breve capacitação com um pequeno grupo de pessoas, com o objetivo de apresentar uma visão geral do nível de acompanhamento que se pretendia fazer sobre o andamento dos projetos, bem como alguns conceitos básicos relacionados ao assunto.

Com o aprendizado do processo piloto ocorrido em 2015 os modelos foram adaptados no início de 2016 e foi construída a solução que permite o acompanhamento da execução orçamentária por meio de uma página web, a qual está disponível para consulta desde então.

4) RELEVÂNCIA DA PRÁTICA EM RELAÇÃO AOS CRITÉRIOS INDICADOS NO ARTIGO 13 DESTE REGULAMENTO - limite de 2 (duas) páginas:

Criatividade e Inovação: a solução encontrada dispensou o desenvolvimento de um software de controle, tornando possível o uso de ferramentas já existentes para atingir os objetivos de controle e transparência de maneira que não fosse necessário dispenser esforços na construção de um software.

Custo-benefício: a elaboração de projetos é bastante comum no meio universitário, uma vez que os docentes se utilizam desse tipo de atividade para concorrer a recursos em órgãos de fomento à pesquisa. Dessa forma, a capacitação necessária para elaboração de projetos é mínima. Ainda assim, o mecanismo de controle que foi criado pode ser utilizado mesmo que não haja um projeto propriamente dito.

Impactos da iniciativa / contribuição para a efetividade: a iniciativa permite que a comunidade conheça os projetos e iniciativas da instituição e acompanhe de maneira transparente o quanto está sendo investido em cada projeto/iniciativa. A solução também permite o fortalecimento da *accountability* na instituição, uma vez que apresenta a transparência de seus investimentos e ações estratégicas à comunidade acadêmica e à sociedade.

Simplicidade e Replicabilidade: a estrutura de controle é de fácil reprodução, pois está baseada em códigos orçamentários que podem ser configurados no SIAFI, o qual é utilizado pelos órgãos da administração pública federal. A forma de publicação dos dados na página web também pode ser feita facilmente, pois utiliza tecnologias já existentes. A extração dos dados é feita utilizando o *Tesouro Gerencial*, também disponível para os órgãos da administração pública, e a publicação/formatação das informações é feita com auxílio de uma ferramenta gratuita que pode ser utilizada no modelo de computação em nuvem. Desta forma, não há necessidade de instalação de nenhum software, apenas utilização de diferentes ferramentas que estão disponíveis para uso.

