



Plafor



Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira

Planejamento
Governamental

Wyllys Abel Farkatt Tabosa

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

Ministério da Educação

Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC)

Endereço: Esplanada dos Ministérios, Bl. "L" - 4º Andar, Brasília - DF - 70047-900
Telefone: (61) 2022-8618 Site: <http://portal.mec.gov.br>

Ministro da Educação

Milton Ribeiro

Secretário da Setec

Tomás Dias Sant'Ana

**Diretor de Desenvolvimento da Rede Federal
de Educação Profissional, Científica e
Tecnológica**

Kedson Raul de Souza Lima

**Coordenação- Geral de Desenvolvimento de
Pessoas da Rede Federal de Educação
Profissional, Científica e Tecnológica**

Silvilene Souza da Silva

Coordenação do GT PlaforEdu

Patrícia Maia

Coordenador do PlaforEdu

Fábio Ribeiro

**Equipe Técnica do Curso
Professor-Autor**

Wyllys Abel Farkatt Tabosa

Coordenação Pedagógica

Marcos Antônio de Oliveira

Administrativo

Allen Gardel Dantas de Luna

Design Instrucional

Fabiane Beletti da Silva

Design Gráfico

Carol Costa

Eduarda Moreira

Diagramação

Eduarda Moreira

Revisão Linguística

Wagner Ramos Campos

Produção Audiovisual

Madeline Jales

Glácio Gley Menezes de Souza

Laurence Campos

Rodolfo da Silva Costa

Produzido pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN).
Este trabalho está licenciado sob uma Licença Atribuição-NãoComercial-Compartilha Igual 4.0
Internacional. Para ver uma cópia desta licença, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.pt>.



Sumário

Palavra do Professor	4
1. Planejamento Governamental e o Plano Plurianual	4
1.1. Planejamento governamental no Brasil	7
1.2. Os Instrumentos de planejamento governamental Brasileiro	10
1.3. Plano Plurianual 2020-2023: princípios norteadores para a elaboração	12
1.4. Integração das dimensões do planejamento: Plano Plurianual (PPA) – Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA)	15
2. Princípios reguladores do planejamento governamental	24
2.1 Planejamento governamental: legislação brasileira.	25
2.2 Planejamento governamental: políticas públicas.	32
2.3 Políticas públicas para a educação.	38
2.4 Plano Plurianual 2020-2023: plano de metas.	45
3. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI nas Instituições de Ensino Superior – IES	48
3.1. Plano Plurianual e os programas finalísticos para a Educação.	51
3.2. O PDI como instrumento de gestão pública.	53
3.3. Diretrizes para a elaboração: Lei do SINAES e Decreto n. 9.235 de 15/12/2017.	54
3.4. PDI – estudo de caso do IFRN.	58
4. O planejamento institucional e as metas do planejamento governamental.	62
4.1. Planejamento institucional: princípios norteadores.	63
4.2. Orçamento Governamental e o orçamento das IES.	66
5. O plano de ação anual das Instituições de Ensino Superior.	71
5.1. Plano de atividades: diretrizes institucionais.	74
5.2. Plano de atividades: etapas de elaboração.	76
Referências	83

Palavra do Professor

Prezado (a) estudante:

Você está iniciando o estudo do Planejamento Governamental. O conjunto dos conhecimentos construídos a partir deste momento representarão uma nova fase para seu crescimento profissional. Ao final, você será capaz de compreender as interrelações do planejamento governamental com as ações institucionais, necessárias para o desenvolvimento de sua atividade fim. A dedicação e o comprometimento com o aprendizado serão fundamentais para o seu melhor desempenho. Conte sempre conosco nessa caminhada.

Bom trabalho!

1. Planejamento Governamental e o Plano Plurianual

Caro aluno este é o tema inicial do nosso curso. Você vai começar a compreender melhor o planejamento governamental especialmente o da esfera Federal. A seguir descrevemos o objetivo geral desta Unidade.

Objetivo geral: Compreender as relações existentes entre o planejamento governamental e o Plano Plurianual (PPA).

Leia atentamente a frase da figura abaixo:

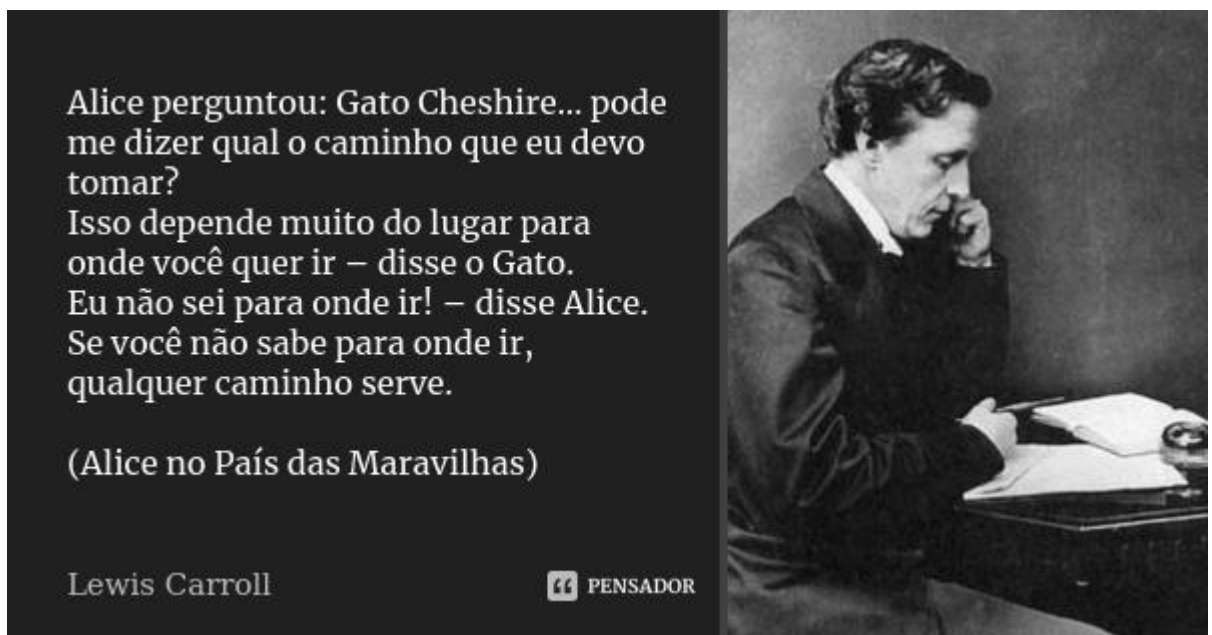


Figura 1: Para pensar o planejamento: diálogo entre Alice e o Gato .

Fonte: [Pensador.com](https://www.pensador.com)

Nós poderíamos fazer uma série de perguntas a respeito do que essa frase nos leva a indagar.

Será que Alice tinha uma **visão** de seu caminho **futuro**?

Se ela tivesse essa visão, será que ela **elaborou** um **plano** do que precisava fazer para seguir o seu caminho?

E se ela tivesse um plano, será que **dispunha dos recursos necessários** para a sua execução?

As respostas a essas perguntas nos remetem a função primária de qualquer ação administrativa: PLANEJAMENTO.

Certamente você já ouviu essa palavra inúmeras vezes em diferentes momentos de sua vida, pois para tudo o que fazemos há necessidade de algum tipo de processo sistematizado, escrito ou não, para a realização de uma determinada tarefa.

Afinal o que é Planejamento?

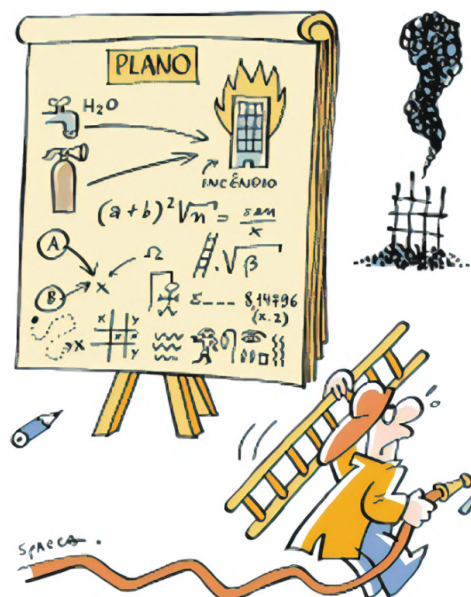


Figura 2: Caricatura sobre o planejamento.

Fonte: [charge.gif \(358x438\)](http://charge.gif) (bp.blogspot.com)

A figura nos remete a alguns questionamentos: será que houve um planejamento adequado para combater o incêndio? O levantamento dos dados para o possível planejamento de combate ao incêndio foi adequado? O processo todo foi bem administrado?

Assim a principal função da administração é PLANEJAR (construir planos), isso pressupõe definir os objetivos, as metas e os meios

(metodologia e instrumentos) necessários para alcançar uma determinada tarefa.

Mas, afinal, para que servem os planos? a que finalidades se destinam?

A seguir, as principais respostas a essa pergunta:

1. definir os meios necessários para alcançar os objetivos organizacionais;
2. integrar os objetivos em um esquema organizacional coordenado e integrado;
3. fazer com que as pessoas realizem atividades em sintonia com os objetivos definidos;
4. favorecer o monitoramento e a avaliação dos objetivos a serem alcançados em relação às metas propostas.

Essas finalidades se aplicam ao planejamento governamental? É o que veremos de agora em diante.

1.1. Planejamento governamental no Brasil

O planejamento governamental é um instrumento de gestão de recursos públicos, e é regido pelos princípios da administração pública, da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, tornando a administração da máquina pública mais eficiente e eficaz.

Entender que há uma distinção marcante entre o planejamento clássico das teorias da administração é fundamental para compreender a importância do planejamento governamental, que para De Toni, (2014, p. 3) esse, “é um processo político coletivo, coordenado pelo Estado que, através do aumento da capacidade de governo, realiza um projeto estratégico de sociedade”.

Em seu processo histórico, o planejamento governamental no Brasil tem o seu marco a partir da década de 1930, com a maior interferência do Estado na economia, provocado pelo momento econômico mundial, em especial a crise econômica surgida a partir do ano de 1929. Conforme descrito em EGOV (2021, p. 5),

O Brasil tem forte tradição na área de planejamento, existindo a presença do planejamento estatal desde 1930, com a consolidação do capitalismo industrial e urbano no País. Durante o período que vai até os anos 80, diversos planos serviram como sustentação de projetos para o desenvolvimento do País, sendo os principais deles o [Plano SALTE](#), o Plano de Metas e os Planos Nacionais de Desenvolvimento I e II. Todos esses grandes planos reproduziam a lógica normativa, de se pensar o planejamento enquanto um objeto determinado, onde a ação de um ator social, o governo, poderia de forma linear influenciar os demais atores, fossem eles empresários, trabalhadores, etc.

O quadro 1 é uma sinopse sistemática das “fases”, “características” e “períodos” cronológicos do planejamento governamental brasileiro, a partir do seu marco inicial na década de 1930.

Quadro 1: Fases do planejamento governamental brasileiro

Fase	Características	Período
I. Nacional desenvolvimentista	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estatal; • Nacionalismo econômico. • Planejamento econômico-normativo. 	dos anos trinta até o pós-guerra
II. Desenvolvimentista dependente	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento associado ao capital externo - Industrialização acelerada. • Modernização do Estado e da burocracia estatal. 	do pós-guerra ao golpe militar

<p>III. Desenvolvimentista autoritário</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento autoritário, economicista e normativo. • Lógica do comando & controle. • Planos de Desenvolvimento. 	<p>nos governos militares</p>
<p>IV. Democrática-liberal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recomposição formal das organizações de planejamento. • Constituição Federal (CF/1988), início dos ciclos dos planos plurianuais (PPAs). • Gerencialismo e domínio da lógica orçamentária-fiscal. 	<p>da redemocratização ao governo Lula I</p>
<p>V. Desenvolvimentista societal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Retomada do planejamento com ênfase setorial. • Mudanças pontuais nos PPAs: mais participação e territorialização da agenda. • PPAs de estados, Distrito Federal e municípios. 	<p>do governo Lula I até o presente</p>

Fonte: De Toni (2014, p. 6).

IMPORTANTE!

A partir da Constituição brasileira promulgada em 1988, o planejamento governamental em sintonia com o orçamento geral compuseram o sistema o plano plurianual (PPA), a lei de diretrizes orçamentárias (LDO) e a lei orçamentária anual (LOA), além dos planos nacionais, regionais e setoriais.

1.2. Os Instrumentos de planejamento governamental Brasileiro

O processo de elaboração do planejamento governamental se dá por um Governo constituído a partir de um processo de escolha de seus representantes pela sociedade.

Governar implica articular, de forma consistente, três variáveis: plano de governo, governabilidade e capacidade de governo. Essa tríade de variáveis também é conhecida como o triângulo de Governo de Carlos Matus.



Figura 3: Desenho esquemático do Triângulo de Governo de Carlos Matus

Fonte: [triangulo.de.governo.jpg \(747×511\)](http://triangulo.de.governo.jpg) (bp.blogspot.com)

Em um artigo sobre as contribuições de Carlos Matus para o planejamento estratégico situacional no setor público, Silva, Niero e Mazzali, (2009) reforçam a ideia de que o plano de governo é fundamental no processo de planejamento, bem como a sua criação vai prover ao governo o foco e o direcionamento das suas ações governamentais.

Para os autores,

O ponto fundamental é que o plano se constitui em um elo entre a política e a gestão, na medida em que explicita objetivos, recursos, competências e, de modo particular os agentes e os mecanismos de articulação entre eles e as políticas propostas pelo plano (Silva, Niero e Mazzali, 2009, p. 4).

De acordo com os autores, esse conjunto de mecanismos articulados entre os recursos e as políticas descritas no plano se constituem a base fundamental do que Matus denominou como “Planejamento Estratégico Situacional – PES”, pois como afirma o Matus, um plano é:

Um instrumento teórico com metodologia prática, que busca tratar dos problemas de transformação social e deve ser aplicada de forma sistemática e com rigor no acompanhamento das ações pré-definidas, além de considerar os agentes que atuam por vezes em cooperação ou em conflito. (MATUS, 1996, p. 22. In, Silva, Niero e Mazzali, 2009, p. 4).

Saiba mais sobre os trabalhos de Carlos Matus acessando o link [Triângulo de Governo \(Carlos Matus\) | Meio Ambiente Uberlândia \(wordpress.com\)](http://www.triangulo.gov.br/wordpress.com)

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) é um instrumento que revela a visão estratégica, com o processo de gestão governamental e a participação dos segmentos sociais beneficiados. Por isso, o PES é o instrumento utilizado na elaboração dos planos plurianuais - PPAs. Os três níveis do PES estão descritos no quadro a seguir:

Quadro 2: Níveis do Planejamento Estratégico Situacional

Nível	Instrumento	Atores	Prazos
Estratégico	PES	Presidente da República, Ministros, Secretários	Longo
Tático	PPAs	Secretários, Gerentes, Coordenadores	Médio
Operacional	LDO - LOA	Coordenadores, Analistas, Técnicos	Curto

1.3. Plano Plurianual 2020-2023: princípios norteadores para a elaboração

O Plano Plurianual (PPA) é o instrumento coordenador das políticas dos governos federal, estadual, distrital ou municipal orientado para um período de quatro anos, (médio prazo), iniciando no segundo ano do governo e terminando no primeiro ano do governo posterior. De maneira geral o PPA objetiva:

1. Identificar com a máxima clareza e objetividade os problemas.
2. Apresentar programas prioritários para a resolução dos problemas.
3. Propor objetivos claros e definir metas tangíveis a serem priorizadas pelo governo.
4. Definir os resultados esperados ao final do período de gestão.

Os pressupostos legais do PPA:

O regramento fundamental para o processo de elaboração do PPA está descrito na CF/1988 traz em seu art. 165, §1º, o regramento fundamental para o processo de elaboração do PPA está descrito na

CF/1988, TÍTULO VI – Da Tributação e do Orçamento, CAPÍTULO II – Das Finanças Públicas, Art. 165. § 1º:

A lei que instituiu o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública federal para as despesas de capital e outras dela decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. (Brasil, 2016, p.103).

O ciclo de gestão do PPA

O Plano Plurianual é um instrumento processual da gestão governamental em seu ciclo de governabilidade. A elaboração do PPA constitui-se na primeira fase processual e precede as fases de implementação, monitoramento, avaliação e revisão do PPA. A figura a seguir mostra as etapas e características do processo de gestão do PPA.

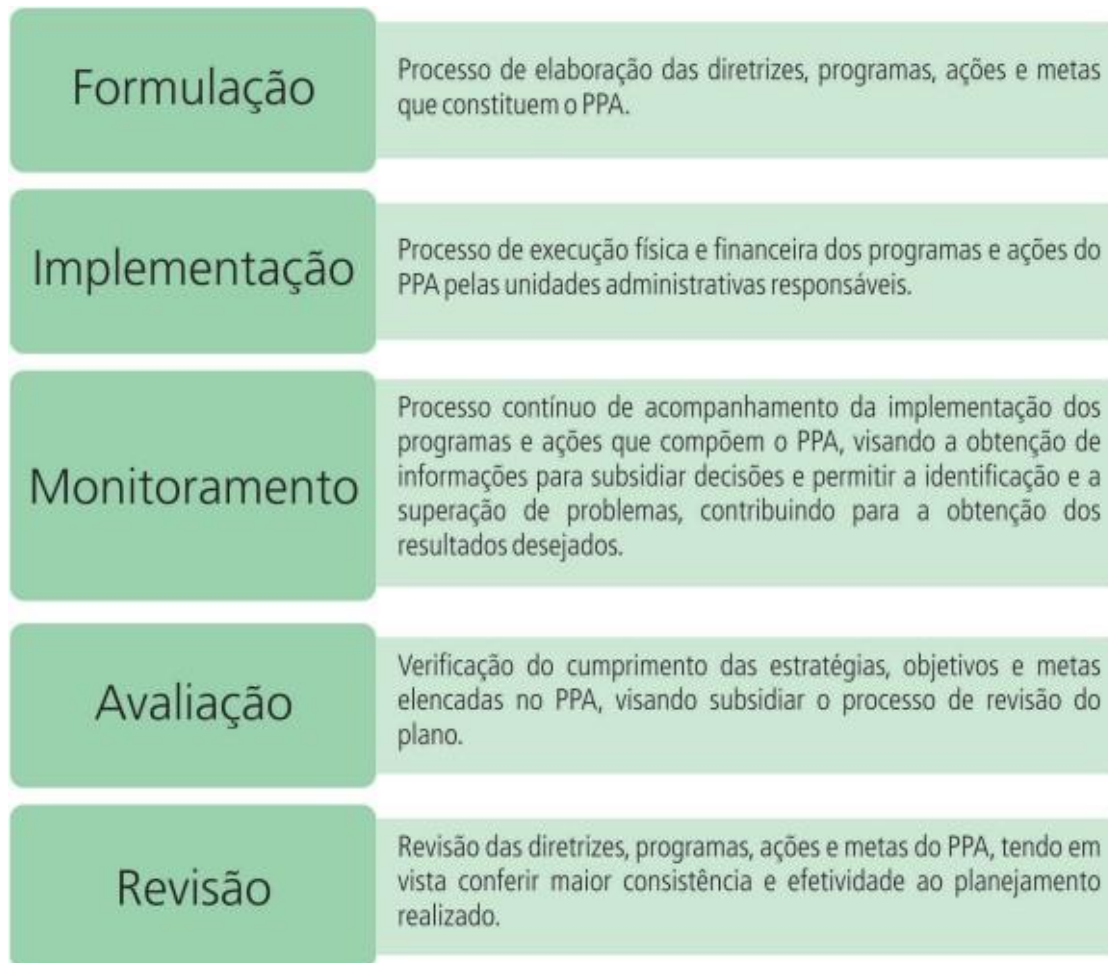


Figura 4: Etapas e características do ciclo do PPA

Fonte: Ministério da Educação, 2015

Você pode conhecer mais sobre os programas do Plano Plurianual do Governo Federal 2016–2019 acessando o site [PPA Cidadão \(planejamento.gov.br\)](http://ppa.cidadao.planejamento.gov.br)

1.4 Integração das dimensões do planejamento: Plano Plurianual (PPA) - Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA)

No arcabouço do planejamento governamental o PPA tornou-se o mediador entre o projeto de governo e sua aplicação, e a LDO é o eixo articulador entre o PPA e a LOA. O papel atribuído à LDO é o de estreitar o máximo o caminho traçado no planejamento em face ao orçamento destinado para a sua execução.

Os pressupostos legais da LDO e da LOA

O regramento fundamental para o processo de elaboração da LDO e da LOA encontra-se disciplinado na CF/1988, Art. 165, §§2º e 5º, e Art. 169, § 1º:

§ 2º A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as **metas e prioridades da administração pública federal**, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, **disporá sobre as alterações na legislação tributária** e estabelecerá a **política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento**. (grifo nosso).

IMPORTANTE

- Por definição, as **metas** representam quantitativamente aquilo que se pretende atingir em números absolutos ou percentuais, por exemplo, elevar para 5 milhões o total de matrículas em cursos técnicos e em cursos de qualificação profissional, até 2023 (meta física). Para atingimento de tal meta, serão investidos

R\$7.341.605.000,00 (meta financeira). Em cada ação dos programas do PPA existirá uma meta física e uma financeira.

→ As **prioridades da administração pública federal** e a correspondente meta estarão definidas e descritas na LDO.

→ Para **orientar a elaboração da lei orçamentária anual** a LDO deverá:

- ◆ definir a terminologia técnicas contidas nas leis a serem adotados na elaboração e execução da LOA.
- ◆ definir quais os anexos do projeto de LOA.
- ◆ delimitar os prazos de encaminhamento das respectivas propostas orçamentárias parciais visando consolidar o orçamento, para que os órgãos da administração indireta do Poder Executivo, Legislativo e Judiciário.
- ◆ ○ especificar como ocorrerá a partilha de recursos orçamentários por área atuação governamental,
- ◆ estabelecer o regramento que estima as receitas e fixa as despesas.
- ◆ expor o formato de elaboração das propostas orçamentárias.

→ **Para dispor sobre as alterações na legislação tributária**, a LDO estabelecerá regras prevendo alterações na arrecadação do Governo em função de alterações na legislação tributária.

→ O estabelecimento da **política de aplicação dos recursos das agências financeiras oficiais de fomento** se dará a partir das agências^[1] de fomento financeiro controladas pela União e pelos Estados, tais como as federais: Caixa, Banco do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e a estadual Agência de Fomento do RN S.A.

[1] As Agências de Fomento são atualmente reguladas, no âmbito federal, pela Resolução nº 2828, de 30.03.2001, do Conselho Monetário Nacional. Na esfera estadual, a AGN foi instituída e regulamentada pela Lei no. 7.462, de 02 de março de 1999. [Quem somos \(agn.rn.gov.br\)](http://quem.somos(agn.rn.gov.br))

O inciso III da mesma lei vai tratar dos orçamentos anuais.

§ 5º A lei orçamentária anual compreenderá:

I– o **orçamento fiscal referente aos Poderes da União**, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público;

II– o **orçamento de investimento das empresas em que a União**, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;

III– o **orçamento da seguridade social**, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público.
(grifos nossos) (Brasil, 2016, p.103-104)

→ O **orçamento fiscal referente aos Poderes da União** engloba todas as receitas e todas as despesas projetadas para o exercício financeiro a que se refere a LOA de todos os Poderes e seus órgãos, fundos, autarquias, fundações e empresas estatais sob sua responsabilidade. **O orçamento de investimento e da seguridade social estão excluídos.**

→ O **orçamento de investimento das empresas estatais** engloba todas as despesas com: planejamento e a execução de obras, aquisição de imóveis, aquisição de instalações, equipamentos e material permanente.

→ O **orçamento da seguridade social** está descrito na CF/1988 em seu Art. 194, que “compreende um conjunto integrado de ações de iniciativa dos poderes públicos e da sociedade, destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social”. (EC no 20/98), (Brasil, 2016, p. 117).

O PPA 2020–2023

Instituído pela Lei nº 13.971/2019 e denominado “**Planejar, Priorizar, Avançar**”, é o primeiro Plano que teve a sua lei sancionada pelo Presidente da República Federativa do Brasil antes do prazo em que deveria entrar em vigência.

Os processos de monitoramento e avaliação são de responsabilidade do Ministério da Economia que por meio de atos regulatórios estabelecerá os mecanismos para realização desses processos.

Ao Congresso Nacional cabe a avaliação dos relatórios anualmente. Os resultados e as recomendações dos relatórios devem ser apresentados em uma audiência pública a ser realizada na Comissão Mista de Orçamento (CMO).

Aos órgãos de controle Controladoria Geral da União (CGU) e posteriormente o Tribunal de Contas da União (TCU), terão acesso irrestrito para consulta aos sistemas de informação, bem como podem ser habilitados para acesso os cidadãos e as entidades sem fins lucrativos.

PILARES METODOLÓGICOS do PPA 2020–2023 De acordo com o Manual Técnico do PPA 2020–2023, Ministério da Economia, (2019, p. 22),

[...]a metodologia para o PPA 2020-2023 apoia-se em 4 pilares: a) simplificação metodológica; b) realismo fiscal; c) integração entre planejamento e avaliação; d) visão estratégica e foco em resultados. Inicialmente, analisa-se o pilar referente à simplificação metodológica.

Ainda de acordo Manual Técnico do PPA 2020-2023, a simplificação metodológica diz abranger três premissas:

- 1) no PPA 2020-2023, o conteúdo está restrito ao estritamente previsto na Constituição Federal.
- 2) reduzirá significativamente as categorias e os atributos dos objetivos, dos indicadores e das metas.
- 3) Nova arquitetura conceitual. A dimensão estratégica está baseada em “diretrizes” (que refletem o programa de trabalho do Presidente eleito) e “temas” (que espelham as Pastas governamentais). Na dimensão tática as diretrizes e os temas serão desdobrados em “programas” de governo. (Ministério da Economia, 2019, p. 22, 23).

O realismo fiscal visa compatibilizar o PPA ao “espaço fiscal disponível, na conjuntura atual do país. [...]. Esse pilar compreende diferentes níveis de análise”:

- 1) atualização periódica do Plano Plurianual.
- 2) Novo Regime Fiscal (NRF), Emenda Constitucional nº 95, de 2016.
- 3) PPA como instrumento orçamentário de médio prazo. (Ministério da Economia, 2019, p. 23, 24).

A integração entre planejamento e avaliação pressupõe outras premissas: monitoramento de políticas governamentais e fortalecimento da avaliação. (Ministério da Economia, 2019, p. 25). A visão estratégica e foco em resultados visa tornar o Plano como instrumento estratégico para

a tomada de decisão governamental. Provedor de um ambiente de diálogo entre os diferentes atores sociais “para a realização das escolhas alocativas, prioritárias e com maior impacto positivo na sociedade”, (Ministério da Economia, 2019, p. 26).

A figura a seguir está apresentada no Manual Técnico descrevendo organicamente uma visão geral da metodologia do PPA 2020-2023, que permite analisar cada etapa a ser executada em cada um dos níveis do planejamento.



Figura 5: Visão geral da metodologia do PPA 2020-2023

Fonte: Ministério da Economia, 2019

LEI Nº 13.971, DE 27 DE DEZEMBRO DE 2019: Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023.

O arcabouço organizacional deste PPA baseia-se em um agrupamento de treze diretrizes e quinze temas que dialogam com cinco

eixos (institucional, social, ambiental, econômico e infraestrutura). O texto não traz explicitamente a participação direta da sociedade em sua elaboração, porém permite acesso à sociedade civil para consulta de dados quando da apresentação do relatório de avaliação do PPA, durante a audiência pública na Comissão Mista de Orçamento.

Por meio do descrito no Artigo 2º são explicitados vinte itens definidores de vários conceitos importantes para se entender melhor o espírito da Lei. Alguns desses conceitos explicam o que são, objetivos, metas, indicadores, política pública e programa. Outros conceitos incluem planejamento governamental, plano plurianual, planos nacionais, setoriais e regionais políticas nacionais.

É importante destacar dois itens: O item XI – “diretriz – declaração ou conjunto de declarações que orientam os programas abrangidos no PPA 2020-2023, com fundamento nas demandas da população”, Brasil (2019, p.1), representa o compromisso legal do chefe do Poder Executivo Federal em atender os anseios da sociedade.

Já o item XII - programa finalístico - conjunto de ações orçamentárias e não orçamentárias, suficientes para enfrentar problema da sociedade, conforme objetivo e meta”, Brasil (2019, p.1). Fez-se necessário inserir este item conceitual devido a revogação do Decreto nº 2.829/1998[1], pelo Decreto nº 10.179/2019[2].

Os descritos no Artigo 3º da referida Lei são diretrizes do PPA 2020-2023. Em seu conjunto de itens estão descritos aspectos importantes para a condução do processo de execução do Plano. O item I vai tratar do **“aprimoramento da governança, da modernização do Estado e da gestão pública federal, com eficiência administrativa, transparência da ação estatal, digitalização de serviços governamentais e promoção da**

produtividade da estrutura administrativa do Estado”, (Brasil, 2019, p.1).
(grifo nosso).

Há de se destacar o conjunto de diretrizes notadamente descritas para atender as demandas da sociedade em suas necessidades mais prementes. Tal como está descrito no item XI do Art. 2º, as diretrizes representam um conjunto de declarações para fazer com que o poder Executivo elabore os programas com base na demanda da população. Destacamos a seguir alguns desses itens citados em (Brasil, 2019, p.2).

IX - o combate à fome, à miséria e às desigualdades sociais;

X - a dedicação prioritária à qualidade da educação básica, especialmente a educação infantil, e à preparação para o mercado de trabalho;

XI - a ampliação da cobertura e da resolutividade da atenção primária à saúde, com prioridade na prevenção, e o fortalecimento da integração entre os serviços de saúde;

XII - a ênfase na geração de oportunidades e de estímulos à inserção no mercado de trabalho, com especial atenção ao primeiro emprego;

XIII - a promoção da melhoria da qualidade ambiental, da conservação e do uso sustentável de recursos naturais, considerados os custos e os benefícios ambientais;

XIV - o fomento à pesquisa científica e tecnológica, com foco no atendimento à saúde, inclusive para prevenção e tratamento de doenças raras;

Ainda no texto da Lei estão descritos no Artigo 5º outros elementos estruturais do plano. Nesses resgata-se o termo programa finalístico,

relacionado a um único objetivo, quantificado por uma meta e por um indicador. Os elementos estruturais estão elencados por item: “I - Anexo I - Programas Finalísticos; II - Anexo II - Programas de Gestão; III - Anexo III - Investimentos Plurianuais Prioritários; e IV - Anexo IV - Investimentos Plurianuais das Empresas Estatais Não Dependentes”, (Brasil, 2019, p.2).

O Capítulo III que trata “da integração com os orçamentos da união” descreve no texto da lei os aspectos orçamentários de responsabilidade da União e seus agentes. O Artigo 8º delimita os investimentos de grande vulto em duas faixas de valor, aqueles que sejam “[...] financiado com recursos do orçamento de investimentos das estatais independentes [...]”, ou aqueles que sejam “[...] financiado com recursos dos orçamentos fiscais ou da seguridade social, ou com recursos do orçamento de investimentos de empresa estatal que não se enquadre no disposto no inciso anterior [...]”, (Brasil, 2019, p.2). Destaca-se nesse artigo, o que está descrito no parágrafo 2º,

A partir de 2021, os novos projetos de investimentos de grande vulto **somente poderão ser iniciados se constarem do registro centralizado** a que alude o § 15 do art. 165 da Constituição Federal, **mediante prévio atesto da viabilidade técnica e socioeconômica**, nos termos do que dispuser regulamento do Poder Executivo. (Brasil, 2019, p.2). (grifos nossos).

Outro importante destaque está descrito no texto da Lei no Artigo 9º, parágrafo 1º que dispõe “os investimentos plurianuais prioritários” que estão “[...] condicionados ao espaço fiscal nos exercícios financeiros de referência[...] e à “[...] apresentação de emendas impositivas individuais ou de bancada estadual [...]”.

As conceituações descritas no texto da Lei esclarecem o uso de determinadas terminologias. A interpretação do texto preconiza uma melhor e mais direta integração de conceitos o que facilitaria a sua

interpretação mais objetiva. Assim, é preciso que toda a sociedade de uma forma mais técnica ou mais lúdica tome ciência da importância do descrito nesta Lei que regerá o destino da nação durante o mandato do atual governo que finda em 2022, e o governo novo que no ano de 2023 ainda terá que executar os programas previstos no atual Plano.

[1] “Estabelece normas para a elaboração e execução do Plano Plurianual e dos Orçamentos da União, e dá outras providências.”

[2] “Declara a revogação, para os fins do disposto no art. 16 da Lei Complementar nº 95, de 26 de fevereiro de 1998, de decretos normativos.”

2. Princípios reguladores do planejamento governamental

Caro cursista, este é o segundo tema desenvolvido do nosso curso. Você vai compreender melhor os princípios reguladores do planejamento governamental. A abordagem se dará com base nas políticas públicas da esfera Federal. A seguir descrevemos o objetivo geral desta Unidade.

Objetivo geral: Identificar os princípios reguladores do planejamento governamental.

O processo de redemocratização do Brasil a partir veio sustentado de um maior acesso às informações, em particular as ações governamentais executadas a partir das diretrizes descritas no PPA. Entender o processo de planejamento Governamental pressupõe em primeiro lugar uma estreita observância aos normativos legais que estabelecem os princípios e as

diretrizes de sua elaboração, execução, acompanhamento e apresentação dos resultados.

2.1 Planejamento governamental: legislação brasileira.

A partir da Constituição Federal de 1988 do Brasil, que modelo orçamentário brasileiro definido pelo conjunto do PPA, LDO e LOA, as ações governamentais do planejamento são objeto de observância tanto dos processos de elaboração até a avaliação, como dos normativos infraconstitucionais que delimitam o fazer da Administração Pública.

A seguir são apresenta o mais relevante arcabouço legal no Brasil em ordem hierárquica e cronológica a respeito do planejamento governamental:

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL – 1988.

Art. 163 – Lei complementar disporá sobre: (EC nº 40/2003), Incisos:

I – Finanças públicas;

V – Fiscalização financeira da administração pública direta e indireta;

Art. 165 – Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão: (EC nº 86/2015)

Descreve as regras básicas do PPA, da LDO e da LOA. A EC nº 109/2021 – acrescentou que as metas devem estar em “[...] consonância com trajetória sustentável da dívida pública” [...].

§ 9º Cabe à lei complementar:

I - dispor sobre o exercício financeiro, a vigência, os prazos, a elaboração e a organização do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e da lei orçamentária anual;

II - estabelecer normas de gestão financeira e patrimonial da administração direta e indireta bem como condições para a instituição e funcionamento de fundos.

III - dispor sobre critérios para a execução equitativa, além de procedimentos que serão adotados quando houver impedimentos legais e técnicos, cumprimento de restos a pagar e limitação das programações de caráter obrigatório, para a realização do disposto nos §§ 11 e 12 do art. 166. (EC nº 100/2019).

Art. 166 - Os projetos de lei relativos ao plano plurianual, às diretrizes orçamentárias, ao orçamento anual e aos créditos adicionais serão apreciados pelas duas Casas do Congresso Nacional [...].

§ 4º - As emendas ao projeto de lei de diretrizes orçamentárias **não poderão ser aprovadas quando incompatíveis** com o plano plurianual. (grifo nosso)

§ 9º - As emendas individuais serão aprovadas no limite de 1,2% da receita corrente líquida prevista no projeto[...]. (EC nº 86/2015).

Art. 167 - São vedados início de programas ou projetos não incluídos na lei orçamentária anual.

Investimento cuja execução ultrapasse um exercício financeiro sem prévia inclusão no plano plurianual, ou sem lei que autorize a inclusão, sob pena de crime de responsabilidade.

Leis Federais

LEI Nº 4.320, DE 17 DE MARÇO DE 1964 - Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. No Capítulo II que trata da Elaboração da Proposta Orçamentária, na Seção Primeira, que trata das Previsões Plurienais:

Art. 23 - as **receitas e despesas de capital** serão objeto de um 'Quadro de Recursos e de Aplicação de Capital', [...], abrangendo, no mínimo, um triênio; a **revisão do plano anualmente**, reajustando-o e acrescentando-lhe as previsões para mais um exercício. (grifo nosso)

Art. 25 - necessidade de se definirem as metas, em termos de realização de obras e de prestação de serviços a serem atingidas por meio da execução de cada programa.

Art. 26 - a proposta orçamentária conterá o **programa anual atualizado dos investimentos** [...]. (grifo nosso)

LEI Nº 8.142, DE 28 DE DEZEMBRO DE 1990 - Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências.

Art. 2º - Os recursos do Fundo Nacional de Saúde (FNS) serão alocados como:

I - despesas de custeio e de capital do Ministério da Saúde, seus órgãos e entidades, da administração direta e indireta;

II - investimentos previstos em lei orçamentária, [...];

III - investimentos previstos no Plano Quinquenal do Ministério da Saúde;

IV - **cobertura das ações e serviços de saúde a serem implementados pelos Municípios, Estados e Distrito Federal.**
(grifo nosso)

Parágrafo único. Os recursos referidos no inciso IV deste artigo destinar-se-ão a investimentos na rede de serviços, à cobertura assistencial ambulatorial e hospitalar e às demais ações de saúde. (grifo nosso)

Art. 4º Para receberem os recursos, de que trata o art. 3º desta lei, os Municípios, os Estados e o Distrito Federal deverão contar com:

III - plano de saúde.

O Plano terá que ser previsto quando da elaboração do PPA, da LDO e da LOA.

LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993 - Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. (Lei das Licitações e Contratos).

Art. 1º - estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Art. 7º As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo [...], §2º:

II - existir orçamento detalhado em planilhas que expressem a composição de todos os seus custos unitários;

III - houver previsão de recursos orçamentários que assegurem o pagamento das obrigações decorrentes de obras ou serviços a serem executadas no exercício financeiro em curso, de acordo com o respectivo cronograma;

IV - o **produto** dela esperado **estiver contemplado nas metas estabelecidas no Plano Plurianual** de que trata o art. 165 da Constituição Federal, quando for o caso. (grifo nosso)

Art. 57 - A duração dos contratos regidos por esta Lei ficará adstrita à vigência dos respectivos créditos orçamentários, exceto quanto aos relativos:

I - aos **projetos** cujos produtos estejam contemplados nas metas estabelecidas no Plano Plurianual, os quais **poderão ser prorrogados se houver interesse da Administração** [...]. (grifo nosso)

LEI COMPLEMENTAR Nº 101, DE 4 DE MAIO DE 2000 - Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. (Lei de Responsabilidade Fiscal ou LRF)

Art. 1º - Esta Lei Complementar estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição.

§ 1º "A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de

metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar”.

Art. 15 - Serão consideradas não autorizadas, **irregulares e lesivas ao patrimônio público** a geração de despesa ou assunção de obrigação que não atendam o disposto nos arts. 16 e 17. (grifo nosso).

LEI No 10.172, DE 9 DE JANEIRO DE 2001 - Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.

Art. 5º - **Os planos plurianuais da União**, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios serão **elaborados de modo a dar suporte às metas** constantes do Plano Nacional de Educação e dos respectivos planos decenais. (grifo nosso).

Considerando a Lei 4.320/64, como marco inicial de regramento normativo a respeito da elaboração e do controle orçamentário, fica claro para gestor público o gestor Público que o planejamento não é uma como opção, mas uma obrigação, sob pena desse responder cível e criminalmente caso desobedeça ao regramento legal. As políticas públicas nacionais são balizadas em planos gerais, como o PPA, a LDO e a LOA, ou de setores específicos como o Plano Decenal da Educação.

Considerando a Lei Complementar Nº 101/2000 (LRF), o regramento normativo para a responsabilidade na gestão fiscal das finanças públicas, os aspectos relativos à responsabilidade fiscal do PPA, da LDO e da LOA ficou em aberto, em particular na Constituição Federal, o disposto no

artigo 165, § 9º, incisos I “dispor sobre o exercício financeiro [...]” e III “dispor sobre critérios para a execução equitativa [...]”.

Quanto aos prazos relativos às leis orçamentárias, serão estabelecidos por lei complementar, em consonância com o disposto no artigo 165, § 9º, incisos I da Constituição Federal, vigoram os estabelecidos no Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT), Art.35, parágrafo § 2º - “Até a entrada em vigor da lei complementar a que se refere o art. 165, § 9º, I e II, serão obedecidas as seguintes normas”:

I - o projeto do plano plurianual, para vigência até o final do primeiro exercício financeiro do mandato presidencial subsequente, [...];

II - o projeto de lei de diretrizes orçamentárias será encaminhado até oito meses e meio antes do encerramento do exercício financeiro [...];

III - o projeto de lei orçamentária da União será encaminhado até quatro meses antes do encerramento do exercício financeiro [...].

O quadro a seguir resume os prazos para tramitação dos planos orçamentários nas esferas dos poderes legislativo e Executivo previstos no (ADCT), Art.35, parágrafo § 2º.

Prazos e vigência das leis orçamentárias			
Situação / Instrumento	PPA	LDO	LOA
Envio ao Poder Legislativo	Até 4 meses antes do final do primeiro exercício financeiro do mandato do novo governante (31/08)	Até oito meses e meio antes do encerramento do exercício financeiro (15/04)	Até 4 meses antes do final do exercício financeiro anterior a sua vigência (31/08)
Devolução ao Poder Executivo	Até o encerramento da sessão legislativa do ano do seu envio (22/12)	Até o encerramento do primeiro período da sessão legislativa (17/07)	Até o encerramento da sessão legislativa do ano do seu envio (22/12)
Vigência	Até o final do primeiro exercício financeiro do mandato presidencial subsequente (4 anos)	18 meses	12 meses

Figura 1: Visão geral dos prazos de tramitação do PPA, LDO e LOA

Fonte: ENAP, 2021

Considerando que esses prazos não estão estabelecidos por lei complementar federal, os estados e Distrito Federal podem disciplinar por lei complementar ou fixando prazos para a edição de lei complementar nas respectivas Constituições Estaduais ou Lei Orgânica do Distrito Federal. “Os Municípios também podem dispor a respeito por lei complementar ou nas respectivas Leis Orgânicas, desde que obedeçam ao disposto nas Constituições Estaduais dos Estados-membros do qual façam parte”, (ENAP, 2021 b, p.7).

2.2 Planejamento governamental: políticas públicas.

Você já deve ter ouvido falar em políticas públicas? Observe a figura a seguir e faça uma reflexão a respeito de qual o sentido que a imagem pretende transmitir.

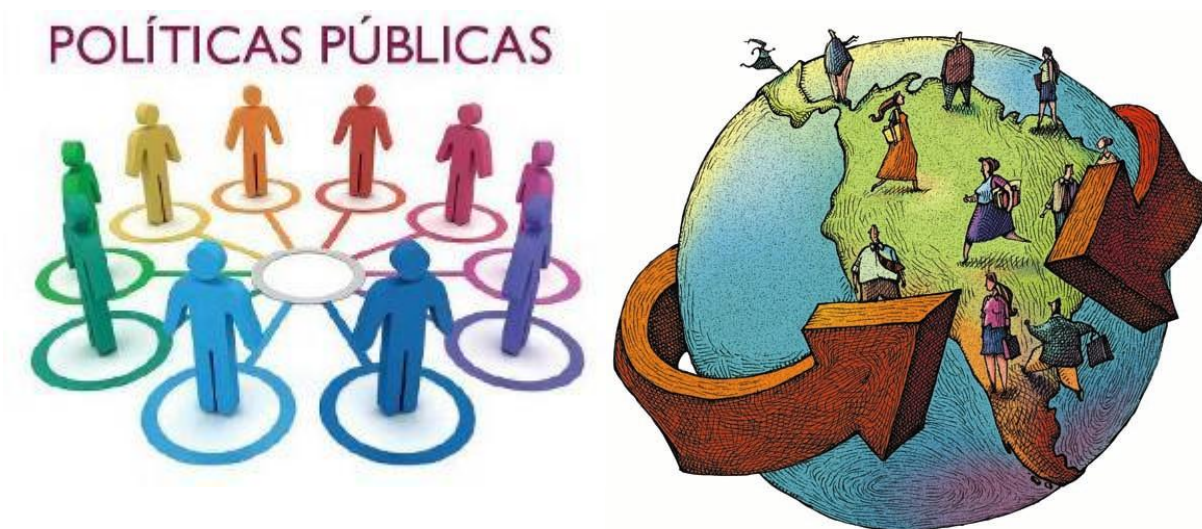


Figura 1: representação ilustrativa das políticas públicas.

Fonte: (a) [1-1-2.jpg \(301x238\) \(saludohiggins.cl\)](#). (b) [logo-MGPP.jpg \(591x522\) \(uchile.cl\)](#)

A figura no leva a algumas reflexões descritas a seguir:

- A sociedade é diversa em sua composição étnica e em suas necessidades.
- A sociedade juntamente com os seus representantes constitui o Estado.
- A sociedade brasileira é local, mas o seu desenvolvimento repercute no global.

A discussão teórica a respeito da princípios reguladores do planejamento governamental baseia-se nos parâmetros de “regras e modelos que regem sua decisão, elaboração, implementação e avaliação” das políticas públicas executadas por meio do PPA De acordo Souza (2006, p.20, 21), existem “vários fatores contribuíram para a maior visibilidade desta área”, que estão descritos a seguir.

O primeiro foi a adoção de políticas restritivas de gasto, que passaram a dominar a agenda da maioria dos países, em especial os em desenvolvimento. [...].

O segundo fator [...] do ponto de vista da política pública, o ajuste fiscal implicou a adoção de orçamentos equilibrados entre receita e despesa e restrições à intervenção do Estado na economia e nas políticas sociais. [...].

O terceiro fator, mais diretamente relacionado aos países em desenvolvimento e de democracia recente ou recém-democratizados, é que, na maioria desses países, em especial os da América Latina, ainda não se conseguiu formar coalizões políticas capazes de equacionar minimamente a questão de como desenhar políticas públicas capazes de impulsionar o desenvolvimento econômico e de promover a inclusão social de grande parte de sua população. [...]. (Souza, 2006, p.20, 21).

Observe essa nova figura e observe que as políticas públicas podemos identificar. Certamente a maioria delas diz respeito a sua vida como cidadão brasileiro.



Figura 2: políticas públicas de transporte e a relação com outras.públicas.

Fonte: [postagem_clarisse2.jpg \(973×599\) \(netdna-cdn.com\)](#).

A figura mostra a política de transporte em seus diferentes modais e as suas relações com outras políticas públicas, revelando a importância da elaboração de políticas integradas para melhor atendimento às demandas da população. Observa-se claramente as seguintes políticas:

- Transportes coletivos e individuais.
- Influência nas políticas de educação, saúde, emprego e serviços.
- A importância da participação da sociedade nas propostas de políticas públicas.

Assista o vídeo e conheça mais sobre o que são Políticas Públicas. [O que são políticas públicas? - YouTube](#)

Caracterizar uma política pública implica em observar os seus principais componentes. De acordo com Saraiva (2006, p.31) as políticas públicas possuem os seguintes:

a) **institucional**: a política é elaborada ou decidida por autoridade formal legalmente constituída no âmbito da sua competência e é coletivamente vinculante;

b) **decisório**: a política é um conjunto-sequência de decisões, relativo à escolha de fins e/ou meios, de longo ou curto alcance, numa situação específica e como resposta a problemas e necessidades;

c) **comportamental**: implica ação ou inação, fazer ou não fazer nada; mas uma política é, acima de tudo, um curso de ação e não apenas uma decisão singular;

d) **causal**: são os produtos de ações que têm efeitos no sistema político e social.

O processo de política pública passa por vários estágios. Ainda de acordo com Saraiva (2006, p. 33-35), os estágios para conceber uma política pública são definidos como:

a) **Inclusão na agenda**: Inclusão de determinado pleito ou necessidade social na lista de prioridades do poder público.

b) **Formulação do problema**: Identificação e delimitação de um problema atual ou potencial da comunidade, a determinação das possíveis alternativas para sua solução ou satisfação, a avaliação dos custos e efeitos de cada uma delas e o estabelecimento de prioridades.

c) **Formulação da política**: Seleção e especificação da alternativa considerada mais conveniente, seguida de declaração que explicita a decisão adotada, definindo seus objetivos e seu marco jurídico, administrativo e financeiro.

d) **Decisão da política**: Preparação para colocar em prática a política pública, a elaboração de todos os planos, programas e projetos que permitirão executá-la.

e) **Implementação da política**: Conjunto de ações destinado a atingir os objetivos estabelecidos pela política. Inclui o estudo dos obstáculos, os quais normalmente se opõem à transformação de enunciados em resultados e, especialmente, à análise da burocracia.

f) **Acompanhamento da política**: Processo sistemático de supervisão da execução de uma atividade para fornecer a informação necessária

para introduzir eventuais correções a fim de assegurar a consecução dos objetivos estabelecidos.

g) **Avaliação da política:** Mensuração e análise, a posteriori, dos efeitos produzidos na sociedade pelas políticas públicas, quanto às realizações obtidas e às consequências previstas e não previstas.

A figura mostra o ciclo de vida das políticas públicas e resume esquematicamente a sequência dos estágios do processo de desenvolvimento de uma política pública.



Figura 3: componentes do ciclo de vida das políticas públicas.

Fonte: [ciclo-politicas-publicas.png \(800x544\) \(bp.blogspot.com\)](http://ciclo-politicas-publicas.png).

IMPORTANTE

De uma maneira geral as políticas públicas apresentam diversas definições e modelos, contudo é possível extrair e sintetizar seus elementos principais descrito em Souza (2006, p. 36, 37).

- A política pública permite distinguir entre o que o governo pretende fazer e o que, de fato, faz.
- A política pública envolve vários atores e níveis de decisão, embora seja materializada através dos governos, e não necessariamente se restringe a participantes formais, já que os informais são também importantes.
- A política pública é abrangente e não se limita a leis e regras.
- A política pública é uma ação intencional, com objetivos a serem alcançados.
- A política pública, embora tenha impactos no curto prazo, é uma política de longo prazo.
- A política pública envolve processos subsequentes após sua decisão e proposição, ou seja, implica também implementação, execução e avaliação.

2.3 Políticas públicas para a educação.

A partir do entendimento de que Estado é a integração das organizações políticas com as diversas organizações da sociedade civil, entendendo que toda Política de Estado é de responsabilidade do dos agentes de Governo, é preciso compreender que as Políticas para a Educação são o conjunto de decisões Governamentais balizadas no regramento legal voltado para a Educação.

A figura a seguir é um infográfico com alguns resultados do Censo Escolar da Educação Básica 2019, publicados pelo Instituto Nacional de Pesquisas em Educação Anísio Teixeira, refletindo em parte os números de diferentes políticas educacionais no Brasil.

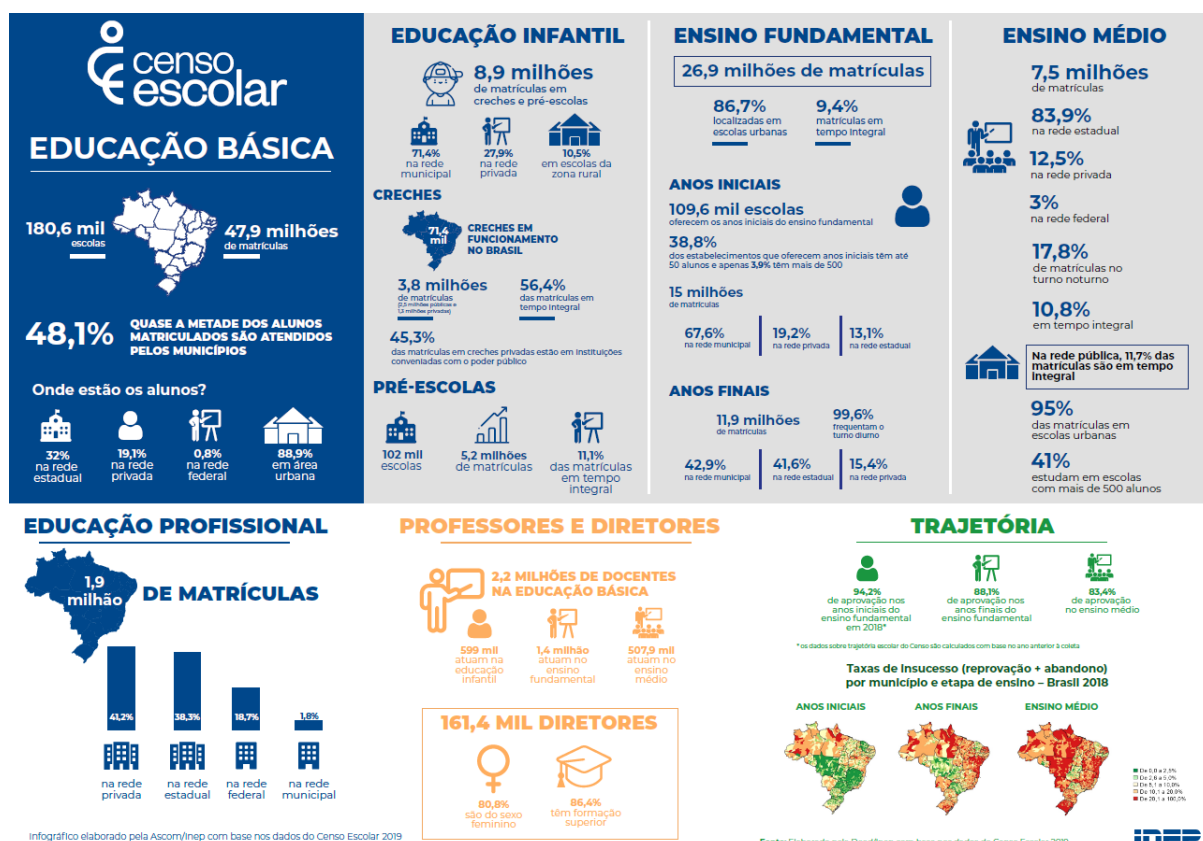


Figura 4: infográfico de alguns resultados do censo da educação básica no Brasil em 2019 .

Fonte: <https://deolhonosplanos.org.br/censo-escolar-2019/>.

Observa-se, por exemplo, o resultado do número de estudantes matriculados na Educação Profissional por rede de ensino. Certamente esses números deverão ser analisados à luz das metas definidas no Plano Nacional de Educação para avaliar se as políticas de ampliação de matrículas em EPT estão sendo alcançadas.

Para conceituar as Políticas Educacionais encontra-se em INEP (2006, p. 165) uma esclarecedora definição mostrando o papel do Estado nos seus atributos governamentais frente a sociedade, assim disto:

[...] fazem parte do conjunto de políticas públicas sociais, expressão da ação (ou não-ação) social do Estado e que têm como principal referente a máquina governamental no movimento de regulação do setor de educação. Elas expressam os referenciais normativos subjacentes às políticas e que podem se materializar nas distintas filosofias de ação.

Mas afinal o que são Políticas Públicas Educacionais? Para responder ainda mais a essa pergunta, Oliveira (2010, p. 96?) afirma que,

[...] educação é um conceito muito amplo para se tratar das políticas educacionais. Isso quer dizer que políticas educacionais é um foco mais específico do tratamento da educação, que em geral se aplica às questões escolares. Em outras palavras, pode-se dizer que políticas públicas educacionais dizem respeito à educação escolar.

As políticas de educação são garantidas pela Constituição Federal, em seu Art. 22, inciso XXIV, que é de competência “privativamente à União legislar sobre diretrizes e bases da educação nacional”. No Art. 23, inciso V a competência comum a todos os níveis da federação “proporcionar os meios de acesso [...], à educação”, entre outras políticas. No inciso XII os entes federados devem “estabelecer e implantar política de educação para a segurança do trânsito”. O Art. 24, Inciso IX, diz que é competência dos entes federados “legislar concorrentemente sobre a educação” entre outras políticas (EC nº 85/2015).

A partir do Art. 205 até o 214, são exclusivos sobre os compromissos constitucionais, e portanto, dos governos na promoção da educação como direito de todos e dever do Estado e da família. o Art. 214, vai determinar que a “lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal[...]. O sistema nacional de ensino deverá trabalhar de maneira colaborativa entres os entes federativos para:

- I - erradicação do analfabetismo;
- II - universalização do atendimento escolar;
- III - melhoria da qualidade do ensino;
- IV - formação para o trabalho;
- V - promoção humanística, científica e tecnológica do País.
- VI - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto. (Incluído pela EC nº 59/2009) (Brasil, 2016).

Outro regramento legal fundamental para a condução das políticas educacionais é a lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB. A LDB estabelece as principais regras que devem ser seguidas pelo sistema educacional do país. É aplicada tanto para a rede pública de ensino como para a rede privada.

São 92 artigos que definem desde a conceituação do que é educação, passa pelos princípios e fins, de quem tem direito e a educação quem cabe o dever de educar; define como a educação nacional se organiza para cada nível de estudo, desde a educação infantil básica até o ensino superior universitários, bem como os tipos de programas educacionais que devem ser oferecidos, como: educação básica, especial, à distância, profissionalizante e de jovens e adultos.

Considerando a definição constitucional da União em conjunto com os demais entes federados “proporcionar os meios de acesso [...], à educação” Brasil, o órgão responsável pelas Políticas públicas de educação no Brasil é o Ministério da Educação. Os Estados e Municípios podem implantar políticas próprias que sejam complementares às políticas nacionais.

Em todos os níveis de ensino existem políticas do Ministério Educação que são geridas por meio de suas Secretarias, tais como a de Alfabetização, da Educação Básica, da Educação Profissional e Tecnológica e da Educação Superior. A seguir estão descritos alguns exemplos de políticas públicas de educação que existem no país, especialmente as de Educação Profissional e Tecnológica e da Educação Superior.

1. Educação Profissional Científica e Tecnológica – EPCT – [Programas e Ações da Setec - Ministério da Educação \(mec.gov.br\)](http://mec.gov.br)

- a. **Educação no Mundo 4.0** – potencializar nos estudantes o desenvolvimento de habilidades e competências em particular aquelas relacionadas ao conhecimento de dados e recursos digitais.
- b. **Novos Caminhos** – propor ações da política de (EPCT), no apoio às redes de ensino e suas instituições planejando a oferta de cursos, em sintonia demandas do setor produtivo na incorporação inovação tecnológica.
- c. **Programa EnergIF** – aplicar de medidas de melhoria no desempenho energético da Rede Federal, e ampliar a oferta de cursos na área energética por suas unidades.

- d. **Proedu** - reunir e disponibilizar recursos educacionais da educação profissional e tecnológica produzidos pelas instituições parceiras da Rede e-Tec e da Setec, por meio de um repositório de objetos educacionais para EPCT.
- e. **Profucionário** - induzir a formação em serviço de profissionais da educação básica que trabalham em escolas e órgãos das redes públicas de ensino.
- f. **Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC)** - ampliar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT), por meio de programas, projetos e ações de assistência técnica e financeira para estudantes da rede pública, trabalhadores e beneficiários de outros programas sociais do governo.
- g. **Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (Proeja)** - Ampliar a oferta de Educação Profissional Tecnológica (EPT) para o público jovem e adulto.
- h. **Projeto Alunos Conectados**: fornecer e monitorar os efeitos da aquisição e distribuição de pacotes de dados em Serviço Móvel Pessoal (SMP) para alunos em condição de vulnerabilidade socioeconômica da Rede Federal de EPCT no contexto da pandemia da Covid-19.
- i. **Plano de Formação Continuada dos Servidores da Rede Federal (Plafor)** - potencializar as ações de formação continuada dos docentes e técnicos administrativos da

Rede Federal, visando ao desenvolvimento na carreira e à consolidação da identidade da Rede.

2. Educação Superior. [Programas e Ações – Português \(Brasil\)](#)
(www.gov.br)

- a. **Programa Universidade Para Todos (PROUNI)** - oferece bolsas de estudo em instituições privadas de ensino superior. As bolsas são destinadas aos estudantes de baixa renda que ainda não têm ensino universitário.
- b. **Apoio à Formação Superior e Licenciaturas Interculturais Indígenas (PROLIND)** - apoiar financeiramente os cursos de licenciaturas indígenas ou interculturais que formam os professores de escolas indígenas.
- c. **Fundo de Financiamento Estudantil (FIES)** - concede financiamento a estudantes em cursos superiores não gratuitos, com avaliação positiva Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) e ofertados por instituições de educação superior não gratuitas aderentes ao programa.
- d. **Programa Educação Tutorial (PET)** - fomentar grupos de aprendizagem tutorial mediante a concessão de bolsas de iniciação científica a estudantes de graduação e bolsas de tutoria a professores-tutores desses grupos.
- e. **Programa Nacional de Assistência Estudantil (Pnaes)** - democratizar o acesso e permanência de estudantes de baixa renda das instituições federais de ensino superior,

contribuindo para a melhoria do desempenho acadêmico e redução das taxas de evasão e retenção.

- f. **Reconhecimento e Revalidação de Diplomas Estrangeiros – Portal e Plataforma Carolina Bori** – Oferecer um sistema coordenado para revalidação / reconhecimento de títulos e diplomas estrangeiros no Brasil.
- g. **Programa de Apoio À Extensão Universitária (Proext)** –

A consolidação das políticas educacionais deve considerar as variáveis realidade da educação brasileira, em especial a situação econômica e social nas quais os estudantes e suas famílias se encontram. A participação efetiva da sociedade funciona como primeiro controle social para a criação de programas e ações voltados para a educação, e exigindo dos governantes a qualidade de ensino assegurada constitucionalmente.

2.4 Plano Plurianual 2020–2023: plano de metas.

RECORDANDO:

A Constituição Federal em seu Art. 165, § 1º, determina que “a lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, **as diretrizes, objetivos e metas** da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada”, (grifo nosso). (Brasil, 2016).

Conforme descrito em no Manual Técnico para a Elaboração do PPA 2020–2023, “o estabelecimento de diretrizes, objetivos e metas para a administração pública combina aspectos políticos e técnicos” (Ministério da Economia, 2019, p. 15). Contudo, mesmo com o envolvimento de

agentes políticos na proposição componentes do planejamento, a sua formalização deve seguir os critérios e procedimentos legais e técnicos descritos no PPA. (Ministério da Economia, 2019, p. 15).

É ainda o Manual do PPA 2020-2023 descreve que dentre as informações legais, “as informações que constarão de lei serão as seguintes: • Diretrizes; • Temas; • **Programas do PPA (Finalísticos e de Gestão); • Objetivos e Metas (na qualidade de atributos dos Programas)**” entre outros, (Ministério da Economia, 2019, p. 36), (grifo nosso). O Programa articula diversas ações que são essenciais e na medida certa de solucionar um problema. O desempenho do Programa deve ser medido por indicadores coerentes com o objetivo definido. Os atributos de programa representam um conjunto de informações que definem a criação de um programa no PPA.

ALGUNS PROGRAMAS DO PPA 2020-2023.

PROGRAMA: 1041 - Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade e dos Recursos Naturais

Diretriz: 13 - Promoção da melhoria da qualidade ambiental, da conservação e do uso sustentável de recursos naturais, considerados os custos e os benefícios ambientais

Órgão Responsável: Ministério do Meio Ambiente

Objetivo: 1227 - Fortalecer a conservação, o uso sustentável e a repartição de benefícios do uso da Biodiversidade e dos Recursos Naturais, de forma a combater e reverter as suas perdas e a redução dos serviços ecossistêmicos, por meio de políticas públicas integradoras.

Meta: 052D - Estratégias e instrumentos de gestão desenvolvidos para conservação, monitoramento, recuperação, uso sustentável e repartição de benefícios da biodiversidade

PROGRAMA: 1058 - Mudança do Clima

Diretriz: 13 - Promoção da melhoria da qualidade ambiental, da conservação e do uso sustentável de recursos naturais, considerados os custos e os benefícios ambientais

Órgão Responsável: Ministério do Meio Ambiente

Objetivo: 1181 - Implementar políticas, ações e medidas para o enfrentamento da mudança do clima e dos seus efeitos, fomentando uma economia resiliente e de baixo carbono.

Meta: 0507 - Reduzir as emissões de gases de efeito estufa em 30% abaixo dos níveis de 200

PROGRAMA: 2210 - Empregabilidade

Diretriz: 12 - Ênfase na geração de oportunidades e de estímulos à inserção no mercado de trabalho, com especial atenção ao primeiro emprego

Órgão Responsável: Ministério da Economia

Objetivo: 1188 - Aumentar a efetividade das políticas ativas de mercado de trabalho na inserção dos trabalhadores na atividade produtiva.

META: 050C - Alcançar 16% de participação das políticas ativas de emprego (Intermediação de mão de obra e Qualificação) na colocação do trabalhador no mercado de trabalho formal.

PROGRAMA: 2204 - Brasil na Fronteira do Conhecimento

Diretriz: 04 - Eficiência da ação do setor público, com a valorização da ciência e tecnologia e redução da ingerência do Estado na economia.

Órgão Responsável: Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações

Objetivo: 1176 - Otimizar a capacidade científica do país na dimensão dos desafios da realidade brasileira.

Meta: 052P - Aumentar a participação dos dispêndios públicos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) para 0,7%.

3. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI nas Instituições de Ensino Superior - IES

Caro cursista, este é o terceiro tema desenvolvido do nosso curso. Você vai aprender sobre as características do PDI das IES. A abordagem se dará detalhando as partes que compõem o PDI, utilizando como exemplo o PDI 2019-2026 do IFRN como estudo de caso. A seguir descrevemos o objetivo geral desta Unidade.

Objetivo geral: Relacionar o planejamento governamental com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

As Instituições de Ensino Superior (IES) do Sistema Federal de Ensino brasileiras podem ser de caráter público ou privado “com variados graus de abrangência ou especialização” (LDB, 1996). As públicas são mantidas pelo ente federado, na forma Federal, Estadual ou Municipal. Uma (IES) é uma de organização institucional que goza, dependendo de sua organização administrativa, um maior ou menor grau de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, bem como didática, pedagógica e disciplinar.

No que diz respeito à classificação acadêmico-administrativa das IES, o Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001 em seu Art. 7º, vai classificá-las em:

I – universidades;

II – centros universitários; e

III – faculdades integradas, faculdades, **institutos** ou escolas superiores. (grifo nosso)

No Art. 52 da LDB, “as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:”

I – produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

II – um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III – um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Além disso, são instituições autônomas para criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, fixar currículos e número de vagas, firmar contratos, acordos e convênios, entre outras ações, respeitadas as legislações vigentes e a norma constitucional.

No Art. 11 do Decreto nº 3.860/2001, o Centro Universitário é instituição pluricurricular, “que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pelo desempenho de seus cursos nas avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação, pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar”. Sobre a sua autonomia o § 1º do mesmo artigo, define que esses podem “criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior, assim como remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes”.

No Art. 12 do Decreto nº 3.860/2001, “as Faculdades integradas são instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado”. Essas têm a sua autonomia limitada por exemplo, os títulos e diplomas por elas emitidos, necessitam ser registrados por uma Universidade. Além disso, não tem a função de promover a pós-graduação. Uma Faculdade é referenciada pôr unidades orgânicas de uma Universidade. Ex.: Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo.

Na Lei 11.892/08, Art. 2º “os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de

conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas [...].”

§ 1º Para efeito da incidência das **disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior**, os Institutos Federais **são equiparados às universidades federais**.

§ 2º No âmbito de sua atuação, os Institutos Federais exercerão o **papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais**.

§ 3º Os Institutos Federais terão autonomia para criar e extinguir cursos, nos limites de sua área de atuação territorial, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior, aplicando-se, no caso da oferta de cursos à distância, a legislação específica.

De acordo com o Ministério da Educação (MEC) as IES podem ser agrupadas em instituições universitárias e não universitárias. Entre as primeiras estão as Universidades e os Centros Universitários. Faculdades integradas, faculdades e institutos superiores de educação, bem como os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) e os Centros de Educação Tecnológica (CETs), são agrupados com IES não universitárias

3.1. Plano Plurianual e os programas finalísticos para a Educação.

A seguir elencamos os principais Programas do PPA 2020–2023 para a Educação Brasileira. Em todos os programas o órgão responsável é o Ministério da Educação. É possível verificar que as Diretrizes também estão no mesmo número de agrupamento que é o “10 – Dedicção prioritária à qualidade da educação básica, especialmente a educação infantil, e à preparação para o mercado de trabalho”.

PROGRAMA: 5011 - Educação Básica de Qualidade

Objetivo: 1175 - Elevar a qualidade de Educação Básica, promovendo o acesso, a permanência e a aprendizagem com equidade.

Meta: 050E - Atingir a meta de 6,0 no Ideb Sintético, perenizando o Fundeb com a ampliação da complementação da União.

PROGRAMA: 5012 - Educação Profissional e Tecnológica

Objetivo: 1204 - Ampliar o acesso à educação profissional e tecnológica, em especial nos cursos técnicos e de qualificação profissional, adequando-se a oferta às demandas do setor produtivo.

Meta: 052F - Elevar para 5 milhões o total de matrículas em cursos técnicos e em cursos de qualificação profissional, até 2023.

PROGRAMA: 5013 - Educação Superior - Graduação, Pós-Graduação, Ensino, Pesquisa e Extensão

Objetivo: 1237 - Fomentar a formação de pessoal qualificado, fortalecendo a assistência estudantil, e a inovação de forma conectada às demandas do setor produtivo e às necessidades da sociedade em um mundo globalizado.

Meta: 052E - Elevar a taxa bruta de matrícula na graduação em 10 pontos percentuais, em consonância com o disposto na Meta 12 do Plano Nacional de Educação.

PROGRAMA: 5014 - Estatísticas e Avaliações Educacionais

Objetivo: 1240 - Realizar estudos, levantamentos estatísticos, exames e avaliações educacionais, buscando o aprimoramento contínuo e a

adequação às demandas, à complexidade da oferta educacional e à diversidade e amplitude do território nacional, de forma a oferecer evidências abrangentes e fidedignas sobre a educação brasileira que contribuam para a indução da melhoria do ensino ofertado.

Meta: 052J - Realizar 100% dos estudos, levantamentos estatísticos, exames e avaliações educacionais, conforme planejamento anual.

PROGRAMA: 6015 - Educação Infantil

Objetivo: 1244 - Ampliar a oferta de educação infantil em creches, de forma a atender, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das crianças de até 3 (três) anos até o final da vigência deste PNE

Meta: 052V - Taxa de acesso à educação infantil em creches (%)

PROGRAMA: 6016 - Educação Especial

Objetivo: 1245 - Elevar a qualidade de Educação Especial, promovendo o acesso, a permanência e a aprendizagem com equidade

Meta: 052W - Universalizar a taxa de atendimento, para a população de 4 (quatro) a 17 (dezessete) anos, na educação especial, em conformidade com a meta 4 do Plano Nacional de Educação

3.2. O PDI como instrumento de gestão pública.

O planejamento nas IES é retratado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), importante instrumento de gestão pública das IES. O PDI é o documento que descreve os objetivos e metas de longo prazo, a serem desenvolvidos no planejamento institucional dessas Instituições a cada ano.

Em um artigo sobre o planejamento e a gestão universitária, os autores Soraia Salerno e João Leite, descrevem uma breve cronologia a relativa a importância gradual do PDI para fins de credenciamento e credenciamento das IES e conseqüentemente a sua autorização de funcionamento.

O PDI tem suas origens com o Decreto nº 3.860 de 2001, que dispõe sobre a organização do Ensino Superior e as avaliações dos cursos, no Governo de Fernando Henrique Cardoso. Isso se torna mais claro com a Lei nº 10.861 de 2004, no Governo de Luís Inácio Lula da Silva, ao instituir o Sinaes, que traz como critério obrigatório de avaliação o PDI, sendo um de seus principais eixos de referência. Em 2017, no Governo de Michel Temer, foi expedida a Portaria nº 1.382 de 2017, que aprova extratos e indicadores de avaliação nos quais o PDI ganha maior destaque como elemento do processo institucional para a caracterização e construção identitária da IES. (Salerno e Leite 2020, p. 7)

Os autores ainda abordam o PDI como o planejamento estratégico da instituição e como tal tem os seus objetivos e metas e diretrizes. Além disso, afirmam que a construção desse planejamento “passa por um processo intenso de contradições, como exigência interna de caráter regulatório e ao mesmo tempo como um instrumento de construção identitária, quando desenvolvido pela abordagem de planejamento participativo”, Salerno e Leite (2020, p. 7).

3.3. Diretrizes para a elaboração: Lei do SINAES e Decreto n. 9.235 de 15/12/2017.

A lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), “com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, [...]”.

Em seu Art. 3º da referida lei, a avaliação das instituições objetiva “identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes”:

I – a missão e o **plano de desenvolvimento institucional**;

II – a **política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão** e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

III – a **responsabilidade social da instituição**, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;

IV – a comunicação com a sociedade;

V – as **políticas de pessoal**, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;

VI – **organização e gestão da instituição**, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

VII – infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;

VIII – **planejamento e avaliação**, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional;

IX – **políticas de atendimento aos estudantes**. (Lei nº 10.861/2004). (grifos nossos)

Em dezembro de 2004, o Ministério da Educação, por intermédio da Secretaria de Educação Superior – Sesu e da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – Setec, publicou documento norteadores das Diretrizes de elaboração do PDI para as IES. O documento fornece um roteiro de apoio às Instituições, com o propósito de auxiliar na construção do PDI. Neste documento existe um formulário contendo as dimensões que virão a ser analisadas pela SESU/MEC e SETEC/MEC. Os eixos temáticos essenciais a elaboração do PDI são:

1. Perfil institucional – descreve caracterização geral da instituição
2. Gestão institucional – descreve a organização administrativa e de gestão de pessoas e as políticas de atendimento aos discentes.
3. Organização Acadêmica: descreve a organização didático-pedagógica e oferta de cursos e programas tanto os presenciais com os à distância.
4. Infraestrutura: descreve todas as condições físicas e materiais de desenvolvimento das atividades.
5. Aspectos financeiros e orçamentários: descreve a sustentabilidade financeira.
6. Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional: descreve os processos de avaliação e acompanhamento das atividades acadêmicas.
7. Anexos: projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI.

Para além do conjunto normativo e documentos orientadores de elaboração do PDI, faz-se necessário o uso de ferramentas metodológicas que podem ser utilizadas para a elaboração do PDI. O quadro seguir apresenta uma compilação das principais ferramentas metodológicas utilizadas por “63 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), integrantes do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD)”, por meio de uma pesquisa realizada com essas instituições, (Sant’Ana et al, 2017, p.26).

FERRAMENTA	PRINCIPAL OBJETIVO
Análise SWOT	Diagnóstico do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças)
Construção de cenários	Analisar possíveis situações futuras da organização, possibilitando respostas mais rápidas.
BSC	Gestão do desempenho organizacional, baseado em indicadores de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.
PES	Elaboração do planejamento estratégico, baseado em quatro momentos: explicativo, normativo-prescritivo, estratégico e tático-operacional.
Canvas	Evidenciar como a empresa gera valor para o cliente, baseado em nove componentes: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo.

Figura 1: quadro comparativo das principais ferramentas metodológicas utilizadas na elaboração de PDIs .

Fonte: (Sant’Ana et al, 2017, p.27).

Já o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, vai tratar 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”. O PDI é abordado neste Decreto principalmente com um dos documentos da IES para o pedido de

credenciamento e deverá conter os eixos temáticos para a sua elaboração.

3.4. PDI - estudo de caso do IFRN.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN) integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), estabelecida nos termos da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que criou 38 Institutos Federais, a partir da transformação ou integração das Escolas Técnicas e Agrotécnicas e Centros Federais de Educação Tecnológica em Institutos Federais.

Nos estudos de Fernandes (2017, p. 115) sobre gestão escolar, o IFRN “é uma organização de administração descentralizada, composto por uma rede de escolas (campi) com atuação nos diversos níveis da educação nacional, sob diretrizes políticas unificadas por um Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)”.

Considerando a sua organização multicampi cada campus do IFRN “é uma escola funcionando com autonomia de gestão administrativa e financeira, a quem cabe desenvolver as ações acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão)”, Fernandes e Tabosa (2018, p.12) que estão descritas no Projeto Político-Pedagógico (PPP), assim denominado o PPI do IFRN e o PDI.

O Estudo de caso revela as particularidades e estratégias utilizadas para a elaboração do PDI do IFRN para o período compreendido do ano de 2019 a 2026, dado que a última avaliação para fins de credenciamento autorizou o funcionamento da instituição por um período de 8 anos.

Sua elaboração envolveu as diferentes partes integrantes da Instituição e da sociedade, através da sistematização de suas colaborações e da adoção de novas estratégias. A principal delas foi a adoção da ferramenta Balanced Scorecard (BSC). Aliado a isso, foi construído, junto à Diretoria de Gestão em Tecnologia da Informação (DIGTI), um módulo específico no Sistema Unificado de Administração Pública do IFRN (Suap) um farol de desempenho para o monitoramento das metas estabelecidas no PDI para acompanhar em tempo real o nível de atingimento das metas.

A elaboração do PDI foi dividida em quatro principais etapas, a seguir:

Etapa I – organização: é constituída uma Comissão Central Inicial para se pensar acerca da construção do “novo” PDI. O ponto de partida foi resgatar o documento vigente e avaliá-lo, com o propósito de identificar aspectos que pudessem ser incorporados, tendo em vista melhorias na gestão dos processos no IFRN. Foram constituídas quatro Comissões Temáticas de: Políticas de Desenvolvimento Institucional; Políticas Acadêmicas e de Inovação; Políticas de Gestão e Administração de Pessoal; e Políticas de Infraestrutura.

Etapa II – preparação: as Comissões Temáticas começaram a se reunir semanalmente para estruturar cada dimensão. Para a sensibilização, foram realizados quatro encontros presenciais com a participação de membros da Comissão Central e dos Campi;

Etapa III – execução: a Comissão Central definiu a missão, visão e valores da instituição, sendo estes submetidos a consulta ao Colégio de Dirigentes (colegiado consultivo formado pelo Reitor, pró-reitores, diretores sistêmicos e diretores de Campi). Após validação destes,

passou-se a definir os temas estratégicos, objetivos estratégicos e indicadores;

Etapa IV – finalização: os capítulos a serem redigidos para finalização do documento foram distribuídos a todas as comissões, com data de entrega e consolidação dos textos realizados pela Comissão Central.

A figura a seguir apresenta o organograma das etapas do PDI 2019–2026 do IFRN.

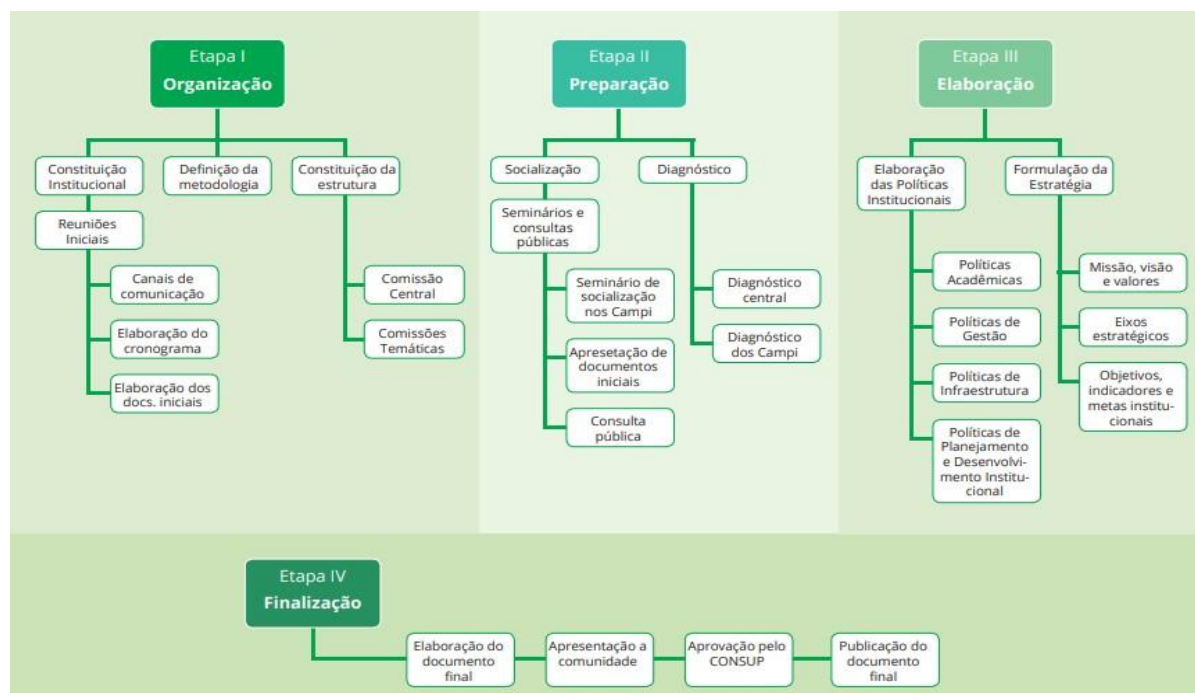


Figura 2: organograma das etapas do PDI 2019–2026 do IFRN.

Fonte:

<https://portal.ifrn.edu.br/ifrn/institucional/pdi-2019-2026/lateral/teste/plano-de-desenvolvimento-institucional-2019-2026>, p. 186.

Como forma de desdobrar o planejamento estratégico no âmbito das unidades de negócio (campus) pretende-se, após o processo de construção do PDI, constituir planos de ação para cada objetivo estratégico e cada ação estratégica estabelecida.

A figura a seguir exemplifica a estrutura do planejamento estratégico desenvolvida com base na metodologia do BSC.

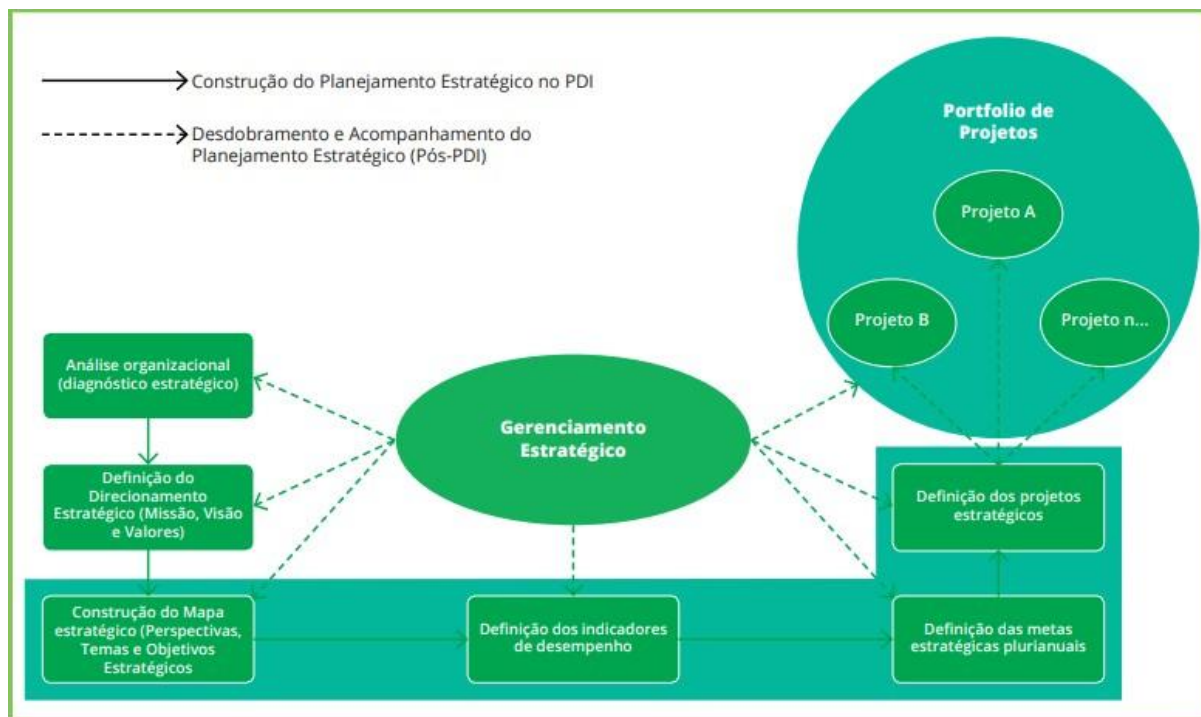


Figura 3: estrutura do planejamento estratégico do PDI 2019–2026 do IFRN.

Fonte:

<https://portal.ifrn.edu.br/ifrn/institucional/pdi-2019-2026/lateral/teste/plano-de-desenvolvimento-institucional-2019-2026>, p. 191.

Outro elemento importante do PDI foi o painel de desempenho. “Com a estruturação do painel, torna-se possível gerenciar o desempenho da organização em cada um dos indicadores selecionados e acompanhar se as metas estabelecidas estão sendo atendidas, bem como verificar se as ações identificadas efetivamente contribuem no processo”. Cada elemento foi discutido e analisado individualmente por meio da técnica Delphi. (IFRN, 2019 p.194).

O painel é constituído por quatro perspectivas: Estudantes e Sociedade (ES), Processos Acadêmicos (PA), Gestão e Infraestrutura (GI), Orçamento (OR) estas se desdobram em 20 Objetivos Estratégicos. Cada

um dos objetivos tem a sua descrição de significado, indicador, finalidade, fórmula de cálculo e metas globais por ano.

4. O planejamento institucional e as metas do planejamento governamental.

Caro cursista, este é o quarto tema desenvolvido do nosso curso. Você vai aprender sobre as relações entre o planejamento institucional e governamental. A abordagem se dará detalhando as partes que compõem o PDI, utilizando como exemplo o PDI 2019-2026 do IFRN como estudo de caso. A seguir descrevemos o objetivo geral desta Unidade.

Objetivo geral: Avaliar o papel do planejamento institucional na execução das metas do planejamento governamental.

Até o momento foi visto o processo de planejamento governamental em seus diferentes princípios, diretrizes, objetivos e metas, que serão descentralizados para os diferentes órgãos da administração central para fins de implementação das políticas previstas no PPA, LDO e LOA. Na abordagem mais específica do nosso curso é o Ministério da Educação - MEC, o órgão responsável pelo planejamento, implementação e avaliação das políticas a serem executadas pelas instituições mantidas pelo MEC.

A figura apresenta sob quais parâmetros devem estar os olhares da gestão institucional para a construção do seu planejamento. Por um lado, pensar estrategicamente é ter percepção do sentimento da comunidade para visualizar novos cenários de ameaças no fazer das instituições, bem como as oportunidades advindas das novas realidades do mundo. Por outro, a construção do planejamento, transforma as informações obtidas

no pensar e planos e projetos que se consolidam em ações efetivas com resultados tangíveis



Figura 1: Pensamento e Planejamento estratégico.
Fonte: [pens&plan_estr - Blog IntellinsightsBlog Intellinsights \(intelligentia.com.br\)](http://pens&plan_estr - Blog IntellinsightsBlog Intellinsights (intelligentia.com.br))

4.1. Planejamento institucional: princípios norteadores.

Às Instituições de Ensino Superior, como parte do sistema educacional federal, cabe construir o seu planejamento a partir de princípios norteadores estratégicos que estão definidos no PDI. A construção desses princípios é uma das etapas de caracterização da identidade institucional, e a sua divulgação entre os servidores, estudantes e comunidade em geral é de comunicação do fazer institucional e divulgação das suas ofertas de cursos. Os princípios norteadores do planejamento estratégico são definidos por meio de três pilares:

A **missão** apresenta qual a sua finalidade, a razão de ser e existir para a sociedade. Pensar a missão é ter um olhar sobre os elementos

intangíveis que movem a comunidade institucional em relação ao desenvolvimento de suas atividades. O exemplo que o IFRN apresenta é buscar atender às necessidades de seus públicos promovendo a “formação humana, científica e profissional aos discentes visando o desenvolvimento social do Rio Grande do Norte”. (IFRN, 2019 p.25).

A **visão**, responde onde a instituição quer chegar, a partir da compreensão do significado da missão. Igualmente a missão o olhar de sua construção também é sobre os elementos intangíveis com visão do futuro do que será alcançado de forma realista. O IFRN busca “consolidar-se como uma instituição de referência nacional e identificada por sua excelência na formação humana e profissional, geradora de desenvolvimento científico e tecnológico, até 2026.” (IFRN, 2019 p.25).

Os **valores**, representam princípios fundamentais da Instituição. É um agir estratégico não só dizer quais são os seus os valores essenciais, mas é fundamental apresentá-los de maneira clara e objetiva de maneira a motivar as pessoas para cumprirem bem o seu trabalho, de modo a gerar credibilidade com a comunidade interna e externa. Os valores descritos pelo IFRN são:

Comprometimento – corresponde ao comprometimento dos servidores com o atendimento dos objetivos e da missão institucional.

Cooperação – pautada nos princípios de justiça, participação, corresponsabilidade, igualdade nas relações sociais e nos processos de gestão.

Diversidade – pautada no reconhecimento das diferenças históricas, econômicas, culturais e sociais.

Equidade – pautada no reconhecimento e fortalecimento de que o desempenho da instituição depende da valorização, do desenvolvimento pessoal e técnico, do bem-estar e da realização profissional de todos os servidores de forma equitativa.

Ética - pautada nos princípios de transparência, justiça social e responsabilidade com o bem público.

Responsabilidade socioambiental - pautada na sustentabilidade e responsabilidade social e ambiental. (IFRN, 2019 p.25).

Os valores institucionais da rede federal de educação, ciência e tecnologia estão discutidos por Silva e Castilho (2021, p. 10) onde eles afirmam que os “valores norteadores das ações políticas e pedagógicas das instituições de ensino, descritos em seus PPI, expressam seus fundamentos morais, éticos e políticos, e também delineiam as características identitárias da instituição”. Na pesquisa os autores descrevem que o maior valor encontrado nos planos foi a “ética”, presentes em 31 dos 38 institutos, seguidos pela transparência, gestão participativa e democrática e excelência/excelência na gestão, (Silva e Castilho, 2021, p. 11).

Todo o processo está resumido em um quadro denominado de Mapa Estratégico, o qual deverá ser aplicado na Instituição. O mapa representa a graficamente “relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos dispostos ao longo das quatro perspectivas e fornece uma maneira simples, objetiva, uniforme e consistente de descrever a estratégia, facilitando a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores”, (IFRN, 2019 p.192).

A Figura a seguir apresenta graficamente como está desenhado o planejamento estratégico do IFRN para o período de 2019 a 2026. “O mapa estratégico, juntamente com o painel de desempenho, possibilita traduzir declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e iniciativas”, (IFRN, 2019 p.194).

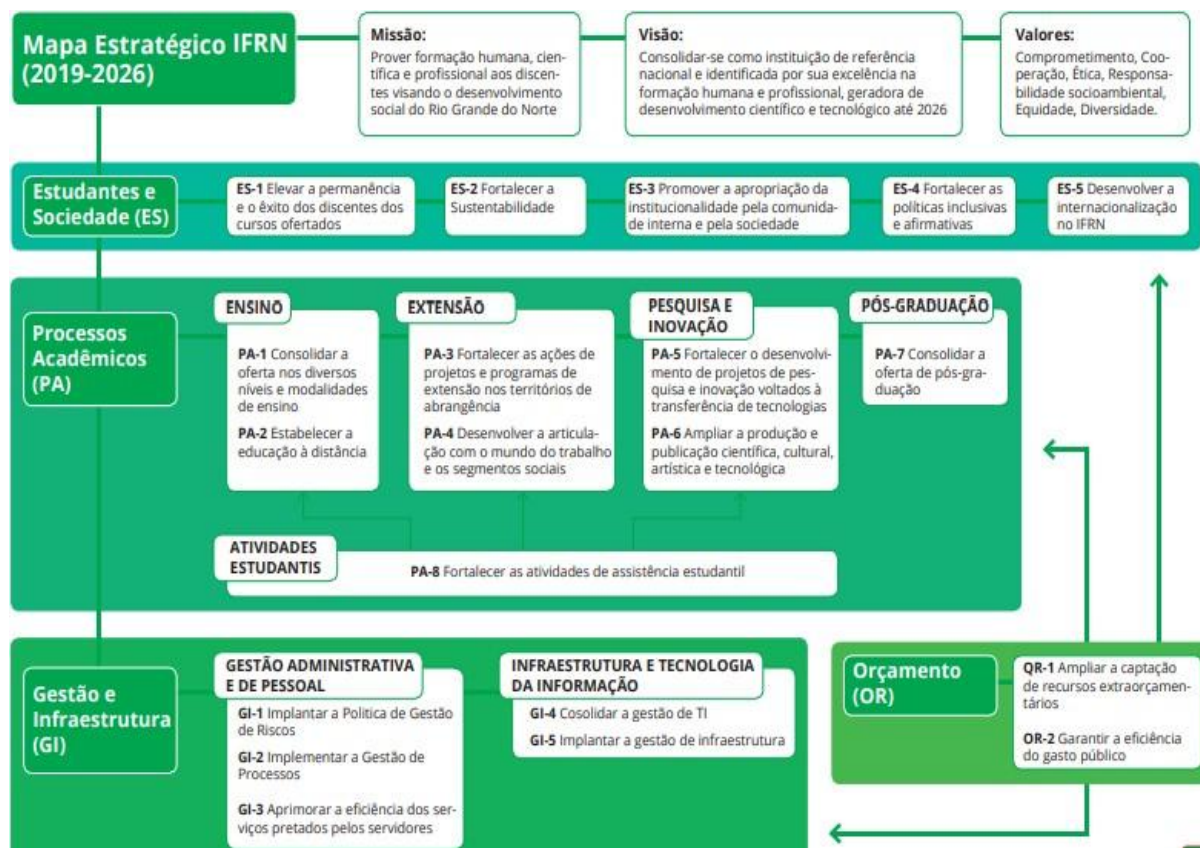


Figura 2: Mapa estratégico do IFRN para o período de 2019–2026.

Fonte:

<https://portal.ifrn.edu.br/ifrn/institucional/pdi-2019-2026/lateral/teste/plano-de-desenvolvimento-institucional-2019-2026>, p. 193

Saiba mais sobre a metodologia do BSC e o planejamento estratégico assistindo o vídeo pelo [neste link](#).

4.2. Orçamento Governamental e o orçamento das IES.

RECORDANDO:

A Constituição de 1988, conforme o descrito no Art. 165, Caput, e § 1º ao 8º, relativo ao planejamento na administração pública, deixou explícito a necessidade de se institucionalizar a integração entre os processos de

planejamento e orçamento. A legislação relativa ao Planejamento governamental, particularmente relativa ao cuidado com os recursos públicos, a lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, ou lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, vai estabelecer as “normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências”.

Entre essas normas a LRF em seu Art. 4º determina que a LDO vai dispor também das “normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados **dos programas financiados com recursos dos orçamentos**”. (grifo nosso). Em seu Art. 5º está descrito que a LOA, “conterá, em anexo, demonstrativo da compatibilidade da programação dos orçamentos com os objetivos e metas constantes do documento de que trata o § 1º do art. 4º”.

Ainda a LRF na Seção IV que trata da execução orçamentária e do cumprimento das metas, em seu Art. 8º está descrito que em até trinta dias após a publicação dos orçamentos, conforme disposto na LDO “**o Poder Executivo estabelecerá a programação financeira e o cronograma de execução mensal de desembolso**”, (grifo nosso).

E sobre o controle social dos orçamentos, incentivando a participação popular por meio de audiências públicas, é o Art. 48 que está descrito que entre “os instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação[...] estão: “os planos, **orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias**; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos”.

O Orçamento Geral da União – OGU é composto pelo orçamento fiscal, da seguridade e pelo orçamento de investimento das empresas

estatais federais. Por intermédio de sua descrição e publicização, a sociedade sabe para onde os recursos dos impostos recolhidos serão destinados. Toda e qualquer receita e despesa pública só pode ser obtida ou realizada se estiver prevista no orçamento. Cardoso Jr, (2011, p.22) reforça que “nenhuma despesa pública pode ser executada fora do orçamento, mas nem tudo é feito pelo governo federal”, pois no caso dos governos estaduais e municipais os registros são feitos nas respectivas leis orçamentárias.

No tocante ao papel do Poder Executivo, o autor reforça a sua responsabilidade pelo sistema de planejamento e orçamento, em conformidade com princípios básicos para elaboração e controle dispostos no arcabouço normativo legal constitucional e infraconstitucional. Afirma ainda Cardoso Júnior,

Os fundamentos são os da transparência orçamentária, da unidade – pela qual cada esfera do governo terá apenas um orçamento –, da universalidade – ou seja, deve ser capaz de incorporar despesas e receitas de todas as instituições públicas – e da anualidade – isto é, deve compreender o período de um exercício anual. (Cardoso Jr, 2011, p.23).

As instituições de ensino superior, por sua vez, farão parte desse sistema de planejamento e orçamento, pois são mantidas pelo órgão central, o Ministério da Educação, pois o planejamento orçamentário anual das entidades mantidas pelo MEC, farão parte da LDO e conseqüentemente a LOA. A execução do orçamento é realizada por meio de uma programação orçamentária mensal para fazer frente às despesas de custeio e investimentos relativos ao seu planejamento anual.

Considerando a possibilidade de controle social do OGU previsto em Lei, a seguir apresentamos alguns registros do portal da transparência do Governo Federal quanto ao montante de recursos do OGU e das provisões

orçamentárias de alguns programas em Educação Profissional Científica e Tecnológica e Ensino Superior.



Visão geral do orçamento anual

Figura 3: Previsão de valores orçamentários do OGU em 2022. acesso em 19/02/2022

Fonte: [Orçamento anual - Portal da transparência \(portaltransparencia.gov.br\)](http://portaltransparencia.gov.br)



Figura 4: Previsão de valores orçamentários do OGU para a EPT, programa 5012 em 2022.

Fonte: [EDUCACAO PROFISSIONAL E TECNOLOGICA - Portal da transparência \(portaltransparencia.gov.br\)](http://portaltransparencia.gov.br). acesso em 19/02/2022



Figura 5: Previsão de valores orçamentários do OGU para a EPT-EaD, programa 8252 em 2022.

Fonte: [EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA A DISTANCIA – Portal da transparência \(portaltransparencia.gov.br\)](https://portaltransparencia.gov.br). acesso em 19/02/2022.



Figura 5: Previsão de valores orçamentários do OGU para a ES, programa 5213 em 2022.

Fonte: [EDUCAÇÃO SUPERIOR - GRADUAÇÃO, POS-GRADUAÇÃO, ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO – Portal da transparência \(portaltransparencia.gov.br\)](https://portaltransparencia.gov.br). acesso em 19/02/2022.

5. O plano de ação anual das Instituições de Ensino Superior.

Caro cursista, este é o quinto e último tema desenvolvido do nosso curso. Você vai entender o papel do plano de ação das IES como instrumento de execução das políticas públicas no Ensino Superior. A seguir descrevemos o objetivo geral desta Unidade.

Objetivo geral: Entender as principais etapas do plano de ação anual das instituições.

O Plano de Ação Anual - PAA deve seguir alguns princípios legais tal como o descrito na CF/1988, do Brasil, que em seu Artigo 206, inciso VI, descrevendo o princípio da “gestão democrática do ensino público” e determinando a obrigatoriedade de ser cumprido nos órgãos públicos de educação (BRASIL, 2016). Por sua vez a LDB/96 em seu Art. 56, caput, determina que as IES devem obedecer “ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional”. (BRASIL, 1996).

O Plano de Ação Anual - PAA das IES representa a operacionalização das diretrizes, objetivos e metas institucionais a serem realizadas pela instituição no período de um ano civil de execução orçamentária e financeira do Governo Federal. O PAA é um instrumento de gestão pública que tem como características a sua dinamicidade das ações a serem executadas, evidenciadas a partir do diagnóstico problemas a serem resolvidos, com base nos objetivos, nas metas a serem atingidas,

definindo os critérios de acompanhamento e avaliação para a apresentação dos resultados por meio dos indicadores.

Partindo dos princípios anteriormente descritos, pode-se sistematizar um PAA a partir de um roteiro de etapas comuns que precisam ser desenvolvidas com base nas diretrizes legais que regem o trabalho das IES. Por outro lado, dependendo da dimensão administrativa da instituição, como uma Universidade ou um Instituto Federal, haverá outros elementos a serem descritos de maneira a melhor caracterizar o fazer institucional. A seguir, elenca-se as principais etapas comuns para a elaboração de um PAA nas IES.

1. Identificação institucional: apresenta uma identidade da instituição descrevendo a base legal de sua existência e funcionamento, as suas características administrativas e pedagógicas bem como modelo de gestão da governança de seus colegiados consultivos e deliberativos.

2. Definição dos objetivos: os objetivos a serem alcançados pela escola passam diz respeito ao que a instituição deseja alcançar durante o ano de vigência do plano. Alguns desses serão descritos todos os anos, variando em suas metas. Exemplos:

- a. ampliar a oferta de alimentação aos estudantes.
- b. aumentar número de matrículas
- c. reduzir gastos com insumos.

3. Proposição de metas tangíveis: com base nos objetivos definidos e priorizados, serão propostas as metas alcançáveis, mensuráveis e disponíveis para toda a comunidade institucional tomar

ciência para se envolver a fim de poder alcançar. Exemplo: aumentar em 10% o número de matrículas no ano em curso.

4. Elaborar o planejamento orçamentário e financeiro: mesmo considerando o orçamento previsto na LOA, as IES precisam descrever claramente os recursos orçamentários a serem utilizados baseados nos objetivos e metas prioritárias.

a. As despesas, as receitas, e as reservas financeiras têm que estar pormenorizadamente descritas para fazer frente à execução das ações institucionais previstas, bem como sanar surpresas advindas da mantenedora em honrar compromissos visto alguma frustração de receitas do Governo.

b. O planejamento financeiro vai ser previsto para realizar o efetivo pagamento das atividades comprovadamente executadas.

c. Algumas ações não necessitam de efetivo recurso orçamentários e financeiros. Contudo se há previsão no PDI para a execução dessas, faz-se necessária sua descrição nos mesmos formulários utilizados para as demais ações, porém o registro do valor monetário será zero (R\$0,00).

5. Planejamento das ações: é a descrição do que será feito para se alcançar os objetivos e metas estabelecidos, definindo o(s) responsável(is) pela execução. Descreve quais os indicadores de medida de atingimento das metas, e os valores orçamentários necessários.

6. Definição de um cronograma: após o planejamento de todas as ações a serem realizadas, deve-se estabelecer um cronograma de

execução para que a instituição realize as entregas dentro dos prazos estabelecidos.

7. Acompanhamento e registro do desenvolvimento das ações: a evolução do plano e registro de tudo o que está sendo executado para, caso seja necessário, serem realizadas adequações na forma de execução.

8. Comunicação e transparência: as estratégias de comunicação passam pela utilização de meios institucionais de divulgação das realizações, podendo ser físicas por meio de relatórios ou virtual em suas redes sociais. A apresentação dos resultados parciais com as equipes serve para diagnóstico preliminar do que está sendo executado.

5.1. Plano de atividades: diretrizes institucionais.

Para fins de exemplificação de um PAA será usado o Plano de Ação do exercício de 2019 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). O plano foi elaborado, a partir da avaliação dos resultados descritos no relatório de gestão do ano de 2018. Constituiu-se como um instrumento de gestão possibilitando o cumprimento das metas estabelecidas no para o exercício do ano de 2019.

A base fundamental que norteia a elaboração do PAA é composta por diferentes documentos. Contudo, nessa exemplificação serão citados documentos comuns a todas as IES, como o “Plano Nacional de Educação (PNE), com metas correlatas à área de atuação da Instituição; o Projeto Político-Pedagógico (PPP), compreendido como o planejamento global de todas as ações, com os direcionamentos pedagógicos, e principalmente o

PPA 2016-2019 cujos eixos estratégicos para a educação nacional estão descritos a seguir: educação de qualidade como caminho para a cidadania e o desenvolvimento social e econômico; inclusão social e redução das desigualdades, com melhor distribuição das oportunidades e do acesso a bens e serviços públicos de qualidade; ampliação da produtividade e da competitividade da economia, com fundamentos macroeconômicos sólidos, sustentabilidade e ênfase nos investimentos públicos e privados, especialmente em infraestrutura; e fortalecimento das instituições públicas, com participação e controle social, transparência e qualidade na gestão. (IFRN, 2019b, p.10).

Ainda de acordo com o IFRN (2019b, p.10), a elaboração do documento deu-se a partir de um processo de construção coletiva, envolvendo os pró-reitores, diretores sistêmicos, e órgãos de assessoramento da Reitoria. Além disso a participação dos Diretores Gerais dos 19 campi e de dois campi avançados do IFRN.

A estruturação documental seguiu os três níveis de um planejamento estratégico: o estratégico, o tático e o operacional.

No nível estratégico são estabelecidos os macroprocessos e os objetivos estratégicos institucionais, nos seguintes eixos: políticas de desenvolvimento institucional; políticas acadêmicas e de inovação; políticas de gestão e políticas de infraestrutura.

No nível tático temos as diretrizes sistêmicas, emanadas dos órgãos sistêmicos, que são as pró-reitorias, diretorias sistêmicas e os órgãos de assessoramento. [...] através de diversas estratégias de atuação, organizadas em macroprocessos, nas seguintes áreas: gestão estratégica; comunicação e eventos; governança; atividades estudantis;

ensino; extensão; pesquisa e inovação; gestão de pessoal; gestão administrativa, engenharia e infraestrutura; e tecnologia da informação.

No nível operacional são planejadas, no âmbito dos órgãos sistêmicos e dos campi, atividades relacionadas a todas as ações contidas no plano, as quais possibilitam que estas se materializem na prática cotidiana de todas as Unidades[...]. (IFRN, 2019b, p.10).

As diretrizes expostas até aqui revelam as particularidades de um Instituto Federal que possui finalidades e características que os distinguem das Universidades Federais especificamente na formação profissional e tecnológica. Assim, algumas diretrizes podem ser distintas da Universidades.

5.2. Plano de atividades: etapas de elaboração.

O PAA 2029 do IFRN está documentalmente organizado em seis capítulos assim descritos:

1. Identidade institucional - descreve-se a identidade institucional a partir da caracterização de sua história, da sua autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, do seu modelo de governança que dialoga com os colegiados e responde ao controle social por meio do controle interno (auditoria) e do controle externo (Controladoria Geral da União-CGU e do Tribunal de Contas da União - TCU). Uma característica importante é sua organização multicampi distribuída pelos municípios do Estado do Rio Grande do Norte. No particular das relações de governança, é importante destacar que

[...] A mesma estrutura colegiada e executiva existente na administração central é encontrada na organização de cada campus,

observados os níveis de descentralização, os graus de hierarquização e a articulação funcional dos órgãos em relação à administração central. Dessa forma, no que tange aos órgãos colegiados, os campi possuem o Conselho Escolar, o Colégio Gestor e o (s) Colegiado (s) de Diretoria Acadêmica, que atuam, no âmbito do campus, de forma análoga ao Conselho Superior, o Colégio de Dirigentes e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, respectivamente [...]. (IFRN, 2019b, p.15).

2. Metodologia - apresentada na forma de um cronograma de etapas do processo de planejamento institucional, definindo as unidades responsáveis e o período de realização dos trabalhos que foram realizados em diversas etapas relativas a:

a. Ações Estruturantes para o Planejamento Sistêmico: que representam todas as atividades de apresentação da proposta de elaboração do PAA aos diferentes segmentos institucionais, bem como a constituição das comissões locais nos Campi para a discussão e elaboração dos planos locais que comporão o plano do IFRN.

b. Organização Operacional: realizada por meio do Sistema Unificado de Administração Pública – SUAP, uma solução tecnológica desenvolvida pelo IFRN há mais de 20 anos. No SUAP foi feito a configuração do Plano de Ação com a inserção:

- i. das dimensões,
- ii. dos objetivos estratégicos e metas;
- iii. dos valores das ações orçamentárias e fracionamento por Origens de Recursos vinculadas a cada dimensão;
- iv. Ações a serem associadas a cada campus;

v. Rateio das Origens de Recursos entre Unidades Administrativas.

c. Planejamento das Unidades do IFRN; e

d. Compatibilização e Sistematização,

3. As bases conceituais do planejamento – onde estão descritos o fundamento legal da gestão democrática para a elaboração do planejamento participativo que “propicia o engajamento e o envolvimento dos profissionais, dos estudantes e dos pais e/ou responsáveis nos processos de tomada de decisão e de gestão em âmbito institucional”, (IFRN, 2019b, p.25). Além disso, a “avaliação permanente das políticas e das práticas institucionais constituem-se como diretrizes fundamentais para assegurar, implementar e consolidar vivências de gestão democrática defendidas institucionalmente”, (IFRN, 2019b, p.27).

4. Os macroprocessos finalísticos – são três macroprocessos que se relacionam às políticas de: ensino, pesquisa e inovação e de extensão.

O IFRN concebe a indissociabilidade entre as três áreas finalísticas como sendo “articulador da formação acadêmico-profissional com a educação integrada e como propulsor de relações sociais [...]”, (IFRN, 2019b, p.28).

As figuras abaixo mostram o quadro detalhado dos macroprocessos do IFRN para o plano de ação do ano de 2019 agrupadas por dimensões estratégicas e as suas interfaces com os eixos e dimensões estratégicas.

Eixo	Macroprocessos	
	Identificador	Descrição
Políticas de desenvolvimento institucional	GESTÃO ESTRATÉGICA	
	Função social	Relação e contextualização das ações institucionais com o desenvolvimento do território e a responsabilidade social
	Órgãos colegiados e de assessoramento	Atuação sistemática e autônoma dos órgãos colegiados e de assessoramento institucionais
	Transparência e descentralização	Transparência e descentralização da gestão
	Gestão organizacional	Adequação dos documentos institucionais e da estrutura organizacional
	Planejamento estratégico	Sistematização e elaboração participativa do planejamento institucional
	Avaliação institucional	Avaliação sistêmica e sistematizada da ação institucional e da satisfação do público atendido
	Internacionalização	Estabelecimento de ações de mobilidade e parcerias internacionais
	COMUNICAÇÃO E EVENTOS	
	Comunicação interna	Sistematização de fluxos comunicacionais e do marketing internos
	Comunicação externa	Difusão das ações institucionais e realização do marketing junto à comunidade externa
	Eventos	Promoção de eventos institucionais para divulgação da ciência, tecnologia, arte, cultura e esporte
	GOVERNANÇA	
	Governança administrativa	Política de governança administrativa com ações de auditoria interna, gestão de riscos e processos disciplinares
	Governança em tecnologia da informação	Política de governança em tecnologia da informação e comunicação com planos estratégicos e especificação dos direitos decisórios
Políticas acadêmicas e de inovação	ATIVIDADES ESTUDANTIS	
	Assistência social	Apoio a estudantes em programas de bolsas e auxílios estudantis
	Assistência à saúde	Desenvolvimento de atividades de assistência à saúde dos discentes
	Formação integral	Apoio à formação integral dos estudantes por meio do fomento à participação em eventos e atividades artístico-culturais e esportivas
	Representação estudantil	Fortalecimento da organização política dos estudantes por meio das representações estudantis

Figura 1: macroprocessos do IFRN para o plano de ação do ano de 2019 e suas interfaces com os eixos e dimensões estratégicas.

Fonte: IFRN (2019b, p. 29).

5. Os recursos orçamentários – descreve o detalhamento dos recursos destinados aos órgãos sistêmicos e aos Campi. A proposta orçamentária para o IFRN definidos na LOA de 2019, Lei nº 13.808, de

15/01/2019 de janeiro de 2019, contemplou 4 programas governamentais, a saber:

- a. Operações Especiais;
- b. Educação de Qualidade para Todos;
- c. Programa de Gestão e Manutenção do MEC; e
- d. Previdência de inativos e pensionistas da União.

“Os valores aportados nas ações dos respectivos programas foram registrados no sistema SIMEC, para atender as necessidades institucionais informadas previamente no Quadro Demonstrativo de Despesas (QDD)”, (IFRN, 2019b, p.28).

6. Metas das ações institucionais – estão descritas na forma de quadros e agrupadas em 11 dimensões estratégicas, 43 macroprocessos e 43 objetivos estratégicos. Além desses elementos constituintes, encontra-se também descritos nos quadros o setor responsável pela execução, a(s) ação (ões) planejada (s) com o seu respectivo valor financeiro, e o(s) indicador (es) quantitativo (s) da execução da ação com o seu respectivo valor físico.

O quadro abaixo mostra um exemplo do detalhamento das metas das ações institucionais inseridas nas dimensões estratégicas, nos macroprocessos e nos objetivos estratégicos para o plano de ação do ano de 2019.

Dimensão: 1. GESTÃO ESTRATÉGICA

Macroprocesso: 1.1. Função social

Objetivo estratégico	1.1.1. Fortalecer a identidade institucional e promover análise de demandas acadêmicas em vinculação com o desenvolvimento e os arranjos produtivos, sociais e culturais locais
-----------------------------	--

Meta	1.1.1.1. Fomentar a elaboração de relatórios das demandas de ofertas educacionais, pesquisa e inovação e extensão existentes e emergentes nos territórios de abrangência da instituição
-------------	--

Responsável pela sistematização	PRODES	Responsável pela execução	PRODES e campi
--	--------	----------------------------------	----------------

Ação (ões) planejada (s)	Valor financeiro (R\$ 1,00)
425 - Realizar levantamento diagnóstico das demandas de ofertas educacionais, pesquisa e inovação e extensão	0
Indicador (es) quantitativo (s)	Valor físico
Quantidade de relatórios de demandas de ofertas educacionais, pesquisa e inovação e extensão elaborados	1

Figura 2: exemplo do detalhamento das metas das ações institucionais do IFRN para o plano de ação do ano de 2019.

Fonte: IFRN (2019b, p. 42).

A partir do ano de 2019, o IFRN desenvolveu mais uma ferramenta de gestão que torna o acompanhamento da execução do plano de ação muito mais interativo e transparente para a comunidade interna. O Farol de Desempenho é ferramenta que, analogamente a um “farol de trânsito”, indica por meio de suas cores o grau de execução. A figura a seguir é um exemplo de como o Farol de Desempenho se apresenta no SUAP para acesso da comunidade interna do IFRN.

Farol de Desempenho - Objetivo Estratégico ES3

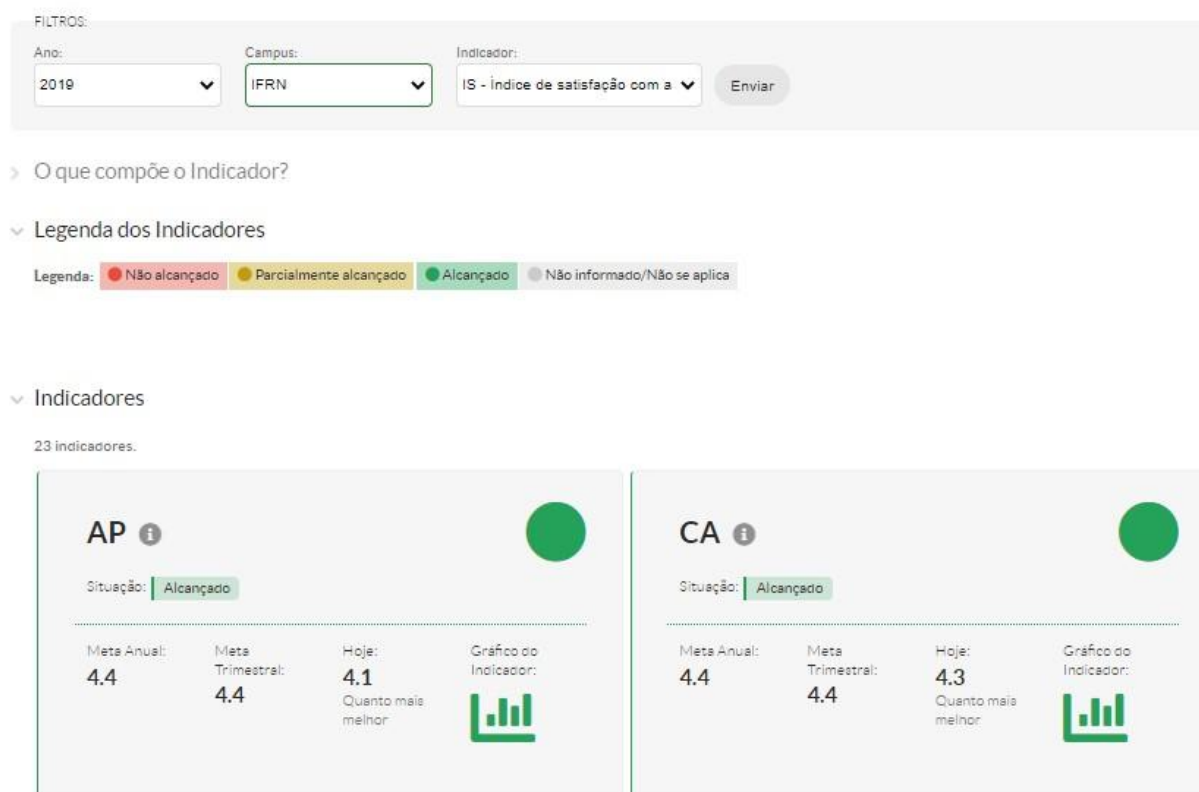


Figura 3: exemplo do Farol de Desempenho do IFRN para o plano de ação do ano de 2019.

Fonte: [Farol de Desempenho - De 2019 até 2026 - SUAP: Sistema Unificado de Administração Pública \(ifrn.edu.br\)](http://ifrn.edu.br).

Saiba mais sobre o farol de desempenho do IFRN acessando o link [Farol de Desempenho é lançado como ferramenta de monitoramento estratégico – Portal IFRN.](#)

Referências

BRASIL. **LEI 13.146, de 06 de julho de 2015**. Disponível [neste link](#). Acesso em 20/Dez/2018.

BRASIL. **LEI Nº 13.971, DE 27 DE DEZEMBRO DE 2019**. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Disponível em <[L13971 \(planalto.gov.br\)](#)>. Acesso em 12/02/2022.

BRASIL. **[Constituição (1988)]**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 7 fev. 2022.

Cardoso Jr. José Celso. **Planejamento Governamental e Gestão Pública no Brasil: elementos para ressignificar o debate e capacitar o estado**. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: 2011 - ISSN 1415-4765 - JEL H8, H80. Disponível em http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3456/1/td_2020.pdf. Acessado em 31/01/2022.

Cardoso Jr. José Celso. **Política e Planejamento no Brasil: Balanço Histórico e Propostas ao Plano Plurianual 2016-2019**. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Rio de Janeiro, Ipea, 1990. 2014. ISSN 1415-4765. Disponível em http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3456/1/td_2020.pdf. Acessado em 31/01/2022.

De Toni, Jackson. **A retomada do planejamento estratégico governamental no Brasil: novos dilemas e perspectivas**. In:

Congresso Consad de Gestão Pública, 7.,2014, Brasília. Anais... Brasília: Consad, 2014. Disponível em: <https://www.academia.edu/6234678/Perspectivas_do_Planejamento_Governamental_no_Brasil_CONSAD_2014>. Acesso em 03/02/2022.

EGOV - Escola de Governo. **Capacitação dos Municípios para a Elaboração dos Planos Plurianuais 2022-2025 / Rio Grande do Sul. Módulo 1** – Breve Histórico do planejamento no Brasil e os atuais instrumentos de planejamento público. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Departamento de Planejamento Governamental. Porto Alegre : Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2021.

Fernandes, Francisco das Chagas de Mariz. **Organização escolar: entre o burocrático e o anárquico, um espaço contraditório de revelações**. Natal: EditoraIFRN, 2017.252 p: il. color. Disponível em <[Organização escolar: entre o burocrático e o anárquico, um espaço contraditório de revelações \(ifrn.edu.br\)](http://ifrn.edu.br)> acesso em 17/02/2022.

Fernandes, Francisco das Chagas de Mariz e Tabosa, Wyllys Abel Farkatt. **Instituto Federal: uma organização composta de organizações**. Natal: EditoraIFRN, 2018. 98 p: il. Disponível em <[Instituto Federal: uma organização composta de organizações \(ifrn.edu.br\)](http://ifrn.edu.br)> acesso em 17/02/2022.

Fundação Escola Nacional de Administração Pública-Enap (a). **Instrumentos de Planejamento: PPA, LDO e LOA – Módulo 1: Políticas Públicas e Planejamento 1**. Diretoria de Educação Continuada; Brasília, 2021. curso realizado no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB / CDT / Laboratório Latitude e Enap.

Fundação Escola Nacional de Administração Pública–Enap (b). **Instrumentos de Planejamento: PPA, LDO e LOA – Módulo 3: PPA, LDO e LOA.** Diretoria de Educação Continuada; Brasília, 2021. curso realizado no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB / CDT / Laboratório Latitude e Enap.

IFRN 2019 (a) – PDI

IFRN 2019 (b) – PAA

INEP/MEC. **Enciclopédia de pedagogia universitária:** glossário vol. 2 / Editora-chefe: Marília Costa Morosoni. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006.

Oliveira, Adão Francisco de. **Políticas Públicas Educacionais: conceito e contextualização numa perspectiva didática.** In: Fronteiras da Educação: desigualdades, tecnologias e políticas. Adão F. de Oliveira, Alex Pizzio e George França (organizadores). Editora da PUC Goiás, 2010. Disponível em <[\(PDF\) POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS: conceito e contextualização numa perspectiva didática 1 | Gerlane Lima - Academia.edu](#)> acesso em 15/02/2022.

Ministério da Educação – Rede e-Tec Brasil. **Planejamento e Gestão Governamental.** O caderno foi elaborado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG, Campus Ouro Preto, para a Rede e-Tec Brasil, do Ministério da Educação em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá: UFMT, 2015.

Salerno, S.K.; Leite, J.C.B. **Planejamento de gestão universitária: identidade e regulação**. Revista de Educação PUC-Campinas, v.25, e204606, 2020. <https://doi.org/10.24220/2318-0870v25e2020a4606>

Sant'Ana, Tomás Dias, [et al]. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino**. Alfenas: FORPDI, 2017. 130 p.; il.; PDF. Disponível em <livroforpdi (www.gov.br)>. Acesso em 17/02/2022.

SARAVIA, Enrique. **Introdução à Teoria da Política Pública**. In: Políticas públicas; coletânea / Organizadores: Enrique Saravia e Elisabete Ferrarezi. – Brasília: ENAP, 2006. v2. Disponível em: < [Repositório Institucional da ENAP: Coletânea de políticas públicas: volume 1: introdução à teoria da política pública](#)> acesso em: 13/02/2022.

SILVA, SERGIO VITAL E; NIERO, JOSÉ CARLOS COELHO; MAZZALI, LEONEL. **O Planejamento Estratégico Situacional no Setor Público – A Contribuição de Carlos Matus**. Anais do XII Semead: empreendedorismo e inovação. Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP. São Paulo, 27 e 28 de agosto de 2009. Disponível em < http://sistema.semead.com.br/12semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=473>. Acesso em 05/02/2022.

SOUZA, CELINA. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45