

# INTEGRAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AO ORÇAMENTO: UMA PROPOSTA PARA A UFRN

**Inauro Mano Evas<sup>1</sup>**

**Marcos Marcos Fernando Machado de Medeiros<sup>2</sup>**

## RESUMO

O Planejamento Estratégico (PE) é tema relevante tanto na iniciativa privada quanto na esfera pública. As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) seu principal instrumento de planejamento. Quanto ao orçamento, têm o Tesouro Nacional como a principal fonte de financiamento. No entanto, não há uma clara integração entre o plano estratégico, ou seja, o PDI e gestão orçamentária das IFES. Diante desse impasse, a pesquisa tem por objetivo colaborar na formalização de uma proposta que integre o planejamento estratégico e o orçamento da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). A partir Plano Interno – conjunto de 11 dígitos –, regulamentado pela Portaria nº 03/2021-SPO/MEC, o estudo propõe uma integração às políticas e metas do PDI e aos 10 objetivos estratégicos do Plano de Gestão (PG), de modo a fornecer ao gestor um conjunto de informações integradas, que possam melhor auxiliá-lo nas tomadas de decisão.

**Palavras-chave:** Planejamento. Orçamento. Integração.

## 1. INTRODUÇÃO

É cada vez mais consensual a relevância do Planejamento Estratégico (PE) para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Compreendido como um mecanismo sistêmico que detalha os objetivos, as metas, os indicadores e iniciativas, de forma que a organização aloque seus recursos, a fim alcançar seus propósitos (KAPLAN; NORTON, 1992), o PE torna-se de suma importância para o crescimento da organização.

A principal ferramenta de gestão da estratégia utilizada pelas organizações privadas nos últimos anos é o *Balanced Scorecard (BSC)*, criado por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, que reflete a tentativa de equilíbrio dos objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

As organizações públicas, por sua vez, também têm feito uso dessa ferramenta na elaboração dos seus planejamentos estratégicos. No entanto, há diferenças, principalmente de natureza orçamentária, uma vez que a maioria das organizações públicas têm autonomia bastante limitada no processo de elaboração e de execução do seu orçamento, o que exige

---

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), discente de especialização em gestão de processo.

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), docente, membro do PPGA.

adaptações para o uso da ferramenta. Dessa forma, dada a complexidade do tema orçamento público, a pesquisa se limita à análise, ainda sem a intenção de exaurir o tema, do processo de distribuição orçamentária das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), contexto no qual se insere a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Apesar do avanço das ações de planejamento estratégico nas organizações públicas, é notório que ainda há uma lacuna entre o que é planejado e como tais objetivos e metas são financiadas.

Na UFRN, não é tão diferente, apesar dos avanços no processo de elaboração e monitoramento dos seus principais instrumentos de Planejamento Estratégico: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2029 e Plano de Gestão (PG) 2019-2023, com destaque para este último, uma vez que adotou mais claramente a metodologia do BSC. Porém, é notório que ainda há uma carência dessa integração entre o que estabelecem os planos e a gestão orçamentária que os financia. Infere-se que isso ocorra em parte pela própria natureza complexa do processo de gestão orçamentária e financeira, bem como a fatores de cunho mais político.

No entanto, há de se questionar se de fato nada pode ser feito para aproximar o Planejamento Estratégico da gestão orçamentária. Nesse sentido, esta pesquisa sinaliza que a resposta é sim, conforme já apontado na literatura que buscou identificar, desenvolver e consolidar mecanismos que permitissem essa integração (ROCHA, 2010; ALVES, 2010; RIBEIRO, 2011; FERRARI, 2014; NETO, 2015 *apud* LINDOSO, 2016). Tais autores têm em comum a proposta de utilização do instrumento do Plano Interno (PI) como ferramenta que melhor possibilita essa integração do PE ao orçamento. Os PI estão regulamentados pela Portaria nº 03/2021-SPO/MEC<sup>3</sup>, a qual destaca claramente o papel de instrumento de integração.

**Art. 1º § 1º [...] é o instrumento de integração entre o planejamento, a programação e a execução orçamentária e financeira, e objetiva orientar os processos de tomada de decisão e imprimir visibilidade à execução das políticas de educação, podendo ser executada por meio de uma ou mais ações orçamentárias, em um ou mais planos orçamentários. (art. 1º, Portaria nº 03/2021-SPO/MEC). (grifo nosso).**

Nesse sentido, este trabalho tem por finalidade elaborar uma proposta para otimizar a integração do planejamento estratégico da UFRN, compreendido pelo Plano de

---

<sup>3</sup> SPO: Secretaria de Planejamento e Orçamento.  
MEC: Ministério da Educação.

Desenvolvimento Institucional e o Plano de Gestão, à dotação orçamentária institucional. Para isso, utiliza-se técnicas como da pesquisa bibliográfica e documental.

O trabalho terá, além desta introdução, a seção 2, a qual descreve a metodologia. A seção 3 define o referencial teórico. A seção 4 detalha os mecanismos de planejamento estratégico da UFRN. A seção 5 descreve o processo de elaboração e execução do orçamento da UFRN. A seção 5 analisa ainda da Portaria nº 03/2021-SPO/MEC que detalha os PI. A seção 6 apresenta a proposta de integração do PE e Orçamento da UFRN. Por fim, a seção 7, com a conclusão.

## **2. METODOLOGIA**

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de identificar na literatura registros de integração entre planejamento e orçamento.

Encerrada a pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa documental, a fim de verificar como está organizado o planejamento estratégico e questão orçamentária na UFRN. Utilizou-se do Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2029, Plano de Gestão 2019-2023, Modelo de Gestão Orçamentária e Financeira etc.

A partir desse referencial teórico e da estrutura da Universidade quanto ao P.E e ao seu orçamento, foi elaborado uma proposta de integração entre planejamento e orçamento, a qual será detalhada ao longo deste trabalho.

## **3. REVISÃO DA LITERATURA**

O Planejamento Estratégico (PE) é entendido como um mecanismo sistêmico que detalha os objetivos, as metas, os indicadores e iniciativas, de forma que a organização aloque seus recursos, a fim alcançar seus propósitos (KAPLAN; NORTON, 1992), tornando-se essencial para qualquer organização, sejam públicas ou privadas.

As universidades têm no seus Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI), seu principal instrumento de planejamento, podendo o mesmo ser de 05 ou até 10 anos. O Decreto nº 9.235/2017-MEC traz as orientações gerais sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior, inclusive, no art. 21, descreve os elementos mínimos que o compõem o PDI. Esse documento estabelece as diretrizes, descrevem os mecanismos de acompanhamento e implementam ações estratégicas. Além de ser um instrumento de gestão pública, o PDI também estabelece o processo de avaliação das instituições pelos órgãos responsáveis (FORPD, 2017).

O atual PDI da UFRN define a direção institucional da Universidade por 10 anos (2020-2029). Contempla a missão, a visão de futuro, os objetivos, as metas e o projeto pedagógico institucional, este último contendo as políticas acadêmicas e seus respectivos eixos e ações. Na seção 4, faz-se uma breve síntese das políticas e das metas do PDI 2020-2029, pois são os dois elementos essenciais para a elaboração da proposta de integração planejamento com o orçamento.

Quanto ao processo de orçamentação público, na Constituição Federal é onde estão definidos os principais instrumentos de planejamento e orçamento para o setor público: o Plano Plurianual (PPA) é um instrumento de planejamento governamental de médio prazo (4 anos), que define diretrizes, objetivos e metas, com o propósito de viabilizar a implementação dos programas. A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) estabelece as metas e prioridades para o exercício financeiro subsequente. Já a Lei Orçamentária Anual (LOA) tem uma natureza operacional, contribuindo para o alcance dos objetivos dos programas estabelecidos no PPA (LEITE 2019).

Salvador (2012) destaca que orçamento público não deve ser entendido como mera peça técnica de planejamento e de estruturação contábil, mas como um instrumento de cunho político, refletindo a correlação de forças sociais, ou seja, os gastos orçamentários orientam a direção e a forma como o Estado prioriza suas políticas públicas.

No que diz respeito ao processo de integração do orçamento com o planejamento, o atual PPA 2020-2023, promulgado pela Lei nº 13.971/2019, estabeleceu, dentre outras coisas, a intenção de promover uma maior integração do orçamento com o planejamento/avaliação. Nesse sentido, inovou ao afirmar que “uma das novidades do PPA 2020-2023 reside na busca do alinhamento entre o PPA e o planejamento estratégico dos órgãos setoriais.” (BRASIL, 2019).

Por fim, soma-se à revisão da literatura um breve resumo do referencial teórico que tratou dos Planos Internos como um instrumento de integração entre planejamento e orçamento. Segundo Lindoso (2016), há quatro principais trabalhos que abordaram o tema, conforme resumo abaixo:

**Quadro 01 – Resumo do referencial teórico que tratou dos Planos Internos (PI)**

Autores	Contribuições
Rocha (2010)	Apresentar o PI como instrumento de integração a partir de sua estrutura.
Alves (2010)	Concluir que o PI permite maior visibilidade e transparência da programação e execução orçamentária.
Ribeiro (2011)	Integrar as equipes de planejamento e orçamento é essencial. O PI permite emissão de relatórios de execução quando um gasto está vinculado a uma estratégia, melhorando o instrumental para melhor tomada de decisão.

Ferrari (2014)	Integrar PE e Orçamento por meio do PI é uma boa prática.
Neto (2015)	Garantir que informações de qualidade para tomada de decisão da gestão.

Fonte: Adaptado a partir de Lindoso (2016).

A partir desse referencial, a pesquisa busca elaborar uma proposta que permita essa integração entre planejamento e orçamento na UFRN. A seção a seguinte descreve os principais instrumentos de planejamento da Instituição.

#### 4. PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE) DA UFRN

O processo de planejamento na UFRN é constituído de três níveis hierárquicos:

a) *Nível estratégico*: O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), fruto de uma elaboração coletiva, define os rumos da Universidade por um período de 10 anos, contemplando a sua missão e visão de futuro, os objetivos e as metas globais, além do Projeto Pedagógico Institucional (PPI).

b) *Nível tático*: É constituído do Plano da Gestão da Administração Superior, Planos Quadrienais dos Centros e das Unidades Acadêmicas Especializadas, contendo as decisões de caráter geral da UFRN, mas com foco nas relações específicas de cada um dos Centros e Unidades.

c) *Nível operacional*: Efetiva-se mediante os Planos Trienais dos Departamentos Acadêmicos e dos Cursos de Graduação, dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (de graduação e pós-graduação), dos Projetos de Pesquisa e de Extensão.

Considerados os principais planos institucionais, cabe descrever um pouco mais sobre o PDI e PG. O primeiro pode ser considerado como um plano de Estado para a Instituição. Tem a Comissão Própria da Avaliação (CPA), unidade autônoma, como responsável pela elaboração, monitoramento e avaliação.

O PDI da UFRN define a direção institucional da Universidade por 10 anos (2020-2029). Contempla a missão, a visão de futuro, os objetivos, as metas e o projeto pedagógico institucional. O Quadro 02 apresenta uma breve síntese das políticas.

**Quadro 02 – Políticas e eixos do PDI 2020-2029**

Políticas do PDI	
Política de ensino	Política de ensino de graduação
	Política de ensino de pós-graduação
	Política de ensino da educação básica e de educação profissional técnica de nível médio
Política de pesquisa	
Política de extensão	

Política de inovação
Política de gestão <sup>4</sup>

Fonte: Elaboração própria a partir do PDI 2020-2029.

O PDI 2020-2029 tem 10 metas globais projetadas para dois períodos, sendo o primeiro compreendido de 2020 até 2024 e o segundo, de 2025 até 2029. Para esse primeiro período, as metas foram assim elaboradas:

### Quadro 03 – Metas globais do PDI 2020-2029

PDI – Metas globais – 2020-2024
1. Elevação dos conceitos de avaliação dos cursos de graduação no ENADE, de forma a assegurar que o percentual de cursos com conceito 4 ou 5 ultrapasse os 58% de 2019, atingindo 80% em 2024, bem como que os demais cursos obtenham, no mínimo, o conceito 3.
2. Elevação da taxa de sucesso dos cursos de graduação, passando dos 53% em 2019, para 62% em 2024.
3. Elevação do indicador de Número de Alunos Tempo Integral (ATI) matriculados na graduação, na pós-graduação <i>stricto sensu</i> e na residência médica de 35.016 em 2019, para 37.000 em 2024.
4. Elevação da nota de pelo menos 28 (30%) dos 95 programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> nos próximos dois quadriênios de avaliação da CAPES.
5. Ampliação do número de pesquisadores de excelência na Instituição, passando dos 8% em 2019, para 12% em 2024.
6. Ampliação em 50% das iniciativas de pesquisa em temas de interesse global, desenvolvidas com parcerias internacionais, passando de 40 em 2019, para 60 em 2024.
7. Criação de quatro programas até 2024, tendo como foco a extensão inovadora e a inclusão social.
8. Ampliação em 40% das ações de extensão integradas à matriz curricular dos cursos, visando à formação cidadã dos estudantes.
9. Ampliação das ações de extensão em inovação social voltadas para o desenvolvimento de tecnologias sociais e para a formação e a capacitação de agentes locais, passando de 6 para 12 projetos por ano.
10. Elevação do somatório de depósitos de patentes, de pedidos de registros de programas de computador e de marcas, passando de 486 em 2019, para 602 em 2024.

Fonte: Elaboração própria a partir do PDI 2020-2029.

Quanto ao Plano de Gestão este poderia ser visto como um plano de governo, já que estabelece as diretrizes e os compromissos da gestão de uma reitoria. É um plano quadrienal, coordenado pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN).

No atual PG 2019-2023 é composto de 10 objetivos estratégicos, distribuídos em três perspectivas, metas, monitoradas por 59 indicadores, do qual se destaca o uso da ferramenta de gestão estratégica denominada *Balanced Scored Card (BSC)*, que alicerçou a elaboração e vem auxiliando no seu monitoramento e na sua avaliação.

Depreende-se uma forte maturidade no processo de planejamento institucional da UFRN, mas como oportunidade de melhoria o presente trabalho busca elaborar uma proposta que o integre com o orçamento. Na seção seguinte, detalha-se um pouco mais sobre a questão orçamentária da UFRN.

<sup>4</sup> A Política de gestão não está dentro do PPI, mas é uma política institucional.

## **5. PROCESSO DE ELABORAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO ORÇAMENTO NA UFRN**

A fonte primária da orçamentação pública é a Constituição Federal, onde estão definidos os principais instrumentos de planejamento e orçamento para o setor público: Plano Plurianual (PPA); Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA).

As ações orçamentárias são partes integrantes da LOA, funcionando como principal diretriz para o monitoramento e avaliação dos recursos alocados, já que têm objetivos, metas e produtos bem definidos.

O orçamento da Universidade é um instrumento de planejamento que exprime em termos financeiros os recursos alocados para o período de um ano, nele constando as receitas decorrentes de transferência do Tesouro Nacional e as obtidas por arrecadações próprias. A gestão orçamentária e financeira da UFRN está alinhada às atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação (UFRN, 2021).

O orçamento geral da UFRN é o resultado de proposta encaminhada anualmente ao Ministério da Educação (MEC). Na sequência, a proposta da Instituição é consolidada pelo MEC, para posterior apreciação pelo Congresso Nacional.

Internamente, a distribuição dos recursos orçamentários do Tesouro Nacional é aprovada pelo Conselho de Administração (CONSAD) da Instituição. A UFRN instituiu, por intermédio da Resolução nº 060/2014-CONSAD, um modelo para distribuição dos recursos orçamentários de custeio entre os Centros Acadêmicos e as Unidades Acadêmicas Especializadas.

Quanto à arrecadação própria, está relacionada principalmente a receitas de projetos de pesquisa, de extensão, de ensino e de desenvolvimento, receitas administrativas, cobranças de custos indiretos, aluguel de bens imóveis, entre outras formas de captação inerentes à área de atuação da Universidade. Há também os créditos orçamentários transferidos por meio de Emendas Parlamentares, além das descentralizações de créditos.

O acompanhamento do gasto é feito junto às ações orçamentárias, em que são realizadas reuniões de monitoramento para acompanhar a execução orçamentária, sendo o Plano Interno (PI) um dos itens obrigatórios na confecção da nota de empenho. A seção seguinte descreve o PI e chama a atenção para sua relevância como elo entre o planejamento e o orçamento.

## **6. PLANO INTERNO (PI)**

O Ministério da Educação (MEC) por meio da Portaria nº 03/2021-SPO/MEC regulamenta o uso do Plano Interno, entendido como um instrumento de integração entre o

planejamento, a programação e a execução orçamentária e financeira, e cujo objetivo é orientar os processos de tomada de decisão e imprimir visibilidade à execução das políticas de educação.

O PI consiste em um código com seis campos, totalizando 11 (onze) dígitos, estruturado conforme figura abaixo, sendo obrigatório tanto na dotação orçamentária quanto na emissão da nota de empenho.

A título de exemplo, usaremos o PI M4572G01CSN da UFRN, o qual será detalhado ao longo desta seção.

#### Quadro 04 – Disposição dos itens do Plano Interno

Plano Interno (PI)			Exemplo
Campo	Posição do(s) dígito(s)	Descrição	M4572G01CSN
1	1ª	Meta do PNE	M
2	2ª a 5ª	Subação	4572
3	6ª	Nível/Etapa de ensino	G
4	7ª e 8ª	Categoria de apropriação	01
5	9ª e 10ª	Livre- detalhado em conforme ação	CS
6	11ª	Tema /público/modalidade	N

Fonte: Elaboração própria a partir BRASIL (2021).

O primeiro campo com 1 (um) dígito traz o enquadramento das despesas relacionadas às metas do Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024. O Plano contempla 21 (vinte e uma) metas no total, sendo que serão apresentadas apenas 5 (cinco), conforme quadro abaixo. Elas estão associadas mais diretamente às IFES, ou seja, estão voltadas para a educação superior e de pós-graduação, bem como à educação infantil. Esta última é desenvolvida na UFRN pelo Núcleo de Educação da Infância (NEI/Cap). No exemplo, M4572G01CSN, o “M” representa a Meta 12 do PNE.

#### Quadro 05 - Metas do PNE 2014-2024

Código	Abrangência da meta	Descrição metas conforme anexo da Lei nº 13.005, de 25 junho de 2014
A	Educação Básica (Educação Infantil) *Obrigatória para despesas relacionadas à Primeira infância.	<b>Meta 1:</b> universalizar, até 2016, a educação infantil na pré-escola para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade e 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.
B	Educação Básica (Ensino Fundamental)	<b>Meta 2:</b> universalizar o ensino fundamental de 9 (nove) anos para toda a população de 6 (seis) a 14 (quatorze) anos e garantir que pelo menos 95% (noventa e cinco por cento) dos alunos concluam essa etapa na idade recomendada, até o último ano de vigência deste PNE.
M	Educação Superior	<b>Meta 12:</b> elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior

	(Ensino Superior)	para 50% (cinquenta por cento) e a taxa líquida para 33% (trinta e três por cento) da população de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos, assegurada a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas, no segmento público.
N	Educação Superior (Qualidade da Educação Superior)	<b>Meta 13:</b> elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para 75% (setenta e cinco por cento), sendo, do total, no mínimo, 35% (trinta e cinco por cento) doutores.
O	Educação Superior (Pós-graduação)	<b>Meta 14:</b> elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação <i>stricto sensu</i> , de modo a atingir a titulação anual de 60.000 (sessenta mil) mestres e 25.000 (vinte e cinco mil) doutores.

Fonte: BRASIL, 2021.

O segundo campo indica a SUBAÇÃO sendo composto por 4 (quatro) dígitos corresponde do 2º ao 5º dígitos. Segundo a Portaria, são livres para uso da organização da unidade. A UFRN decidiu por repetir nesse espaço o código da ação orçamentária. Infere-se ser esse campo a principal oportunidade de melhoria na integração do planejamento institucional e sua dotação orçamentária. Quanto ao detalhamento do exemplo, **M4572G01CSN**, o “M” descreve a Meta 12 do PNE, somando-se agora à informação da ação orçamentária 4572, que trata da capacitação de servidores.

O terceiro campo diz respeito à ETAPA DE ENSINO, composto por 1 (um) dígito, o qual objetiva a classificação mais detalhada possível da despesa entre os diferentes níveis e etapas do processo educacional, como pode ser observado no quadro abaixo.

**Quadro 06 – Etapa de ensino PNE 2014-2024**

Código	Nível / Etapa de Ensino
C	Creche
R	Pré-escola
I	Infantil
F	Fundamental
M	Médio
B	Básica
P	Profissional/Tecnológico
G	Graduação
O	Pós-graduação
S	Residência
T	Mestrado
U	Doutorado
V	Pós-Doutorado
Q	Superior
N	Não se aplica

Fonte: BRASIL, 2021.

O terceiro campo acrescenta a informação ao PI exemplificativo, que trata do ensino de graduação, ou seja, **M4572G01CSN**, tem-se a leitura da Meta 12 do PNE (M), relacionada com a ação orçamentária 4572 - Capacitação de servidores, que está voltada para ensino de graduação, indicado na letra (G).

O campo seguinte descreve a CATEGORIA DE APROPRIAÇÃO, que é composta por 2 (dois) dígitos e tem por objetivo a classificação em categorias relacionadas à finalidade do gasto, conforme abaixo:

**Quadro 07 – Categoria de apropriação PNE 2014-2024**

Código	Categoria de apropriação
01	Gestão Administrativa da Unidade ou da Subação
15	Emendas
19	Ensino
20	Pesquisa
21	Extensão
22	Educação a Distância
23	Assistência Estudantil/Permanência
35	Tecnologia, Inovação e Recursos Digitais
41	Obras - Construção
42	Obras - Ampliação
43	Obras - Reforma
54	Auxílio de Avaliação Educacional
56	Formação e Capacitação de Profissionais da Educação
57	Evento
60	Aquisição de Materiais, Mobiliário e Equipamentos
62	Veículos
71	Gestão Hospitalar
72	Educação em Saúde
73	Sustentabilidade Ambiental, Financeira e Social
82	Avaliações e Estatísticas Educacionais - INEP
94	Fomento à Pós-Graduação
95	Acervo Bibliográfico
96	Transferências Legais e Constitucionais
98	Cooperação Técnica com Organismo Internacional
99	Outras Despesas

Fonte: BRASIL, 2021.

Para o exemplo, **M4572G01CSN**, a leitura passa a ser que o recurso foi alocado para contribuir com a execução da Meta 12 do PNE (M), por meio da ação orçamentária 4572 - Capacitação de servidores, voltada para o ensino de graduação (G) e que tem sua apropriação de custo na categoria Gestão Administrativa (01).

O campo do CÓDIGO INTERNO é composto por 2 (dois) dígitos, tendo por objetivo a livre organização interna da unidade. A UFRN tem convencionado os seguintes códigos:

### Quadro 08 – Código interno do PI

Código	Descrição
EB	Ensino Básico
EF	Educação Fundamental
ET	Ensino Técnico
IN	Iniciativa Apoiada
CS	Capacitação de Servidor
AS	Administração Superior

Fonte: Elaboração própria.

O PI exemplificativo, **M4572G01CSN**, passa a descrever que o recurso foi alocado para execução da Meta 12 do PNE (M), por meio da ação orçamentária (4572) - Capacitação de servidores, voltada para ensino de graduação (G), com apropriação de custo na categoria Gestão Administrativa (01), na unidade código interno Capacitação de servidor (CS).

E, por último, o campo TEMA/PÚBLICO é composto por 1 (um) dígito, que identifica os temas e os públicos específicos para os quais estão sendo direcionados recursos, conforme quadro a seguir.

### Quadro 09 – Tema/Público PNE 2014-2024

Código	Tema / Público / Modalidade
E	Educação Especial/Acessibilidade
I	Educação Integral
J	Educação de Jovens e Adultos - Educação Básica
A	Campo/Rural
D	Indígena
Q	Quilombola
T	Étnico-Racial
L	Literacia
R	Vulnerabilidade Social
S	Educação Bilíngue de Surdos
N	Não se aplica

Fonte: BRASIL, 2021.

Por fim, o PI **M4572G01CSN**, alocado recurso para execução da Meta 12 do PNE (M), por meio da ação orçamentária (4572) - Capacitação de servidores, voltada para ensino de graduação (G), com apropriação de custo na categoria Gestão Administrativa (01), com a unidade código interno para Capacitação de servidor (CS), na modalidade Não se Aplica (N).

Dessa forma, a pesquisa reitera a relevância do segundo campo do PI, indicada pela SUBAÇÃO – composto por 4 (quatro) dígitos (2º ao 5º) – estando livres para uso da organização da unidade como elo de integração do planejamento com o orçamento, proposta de integração que será descrito na seção seguinte.

## 7. PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DO PE E ORÇAMENTO

Conforme visto na seção 2, o trabalho considerou o PDI e o PG como elementos do Planejamento Estratégico (PE) da UFRN. Dessa forma, servirão de base na elaboração da proposta de melhoria para a integração do planejamento ao orçamento institucional. Do PDI 2020-2029, usa-se as políticas e metas globais; e do PG 2019-2023, serão utilizados os 10 objetivos estratégicos disponíveis no Mapa Estratégico para alicerçar a integração com o orçamento.

Para estruturação da proposta, soma-se aos elementos do planejamento, acima descritos, o PI, mais especificamente o uso do segundo campo de detalhamento do PI - SUBAÇÃO - com 4 (quatro) dígitos (2º ao 5º), que são livres para uso da organização da unidade, conforme Portaria nº 03/2021-SPO/MEC.

**Quadro 10 – Proposta de disposição dos itens do Plano Interno**

Plano Interno (PI)		
Campo	Posição do(s) dígito(s)	Descrição
1	1ª	Meta do PNE
2	2ª a 5ª	Subação (livre para uso da unidade)
3	6ª	Nível/Etapa de ensino
4	7ª e 8ª	Categoria de apropriação
5	9ª e 10ª	Livre - detalhado em conforme ação
6	11ª	Tema/público/modalidade

Fonte: Elaboração própria.

Como já relatado na seção 4, a UFRN escolheu por repetir no campo SUBAÇÃO o código das ações orçamentárias (20GK, 20RI, 20RK...), sendo que essa informação da ação já é disponibilizada no LOA, de forma que sua repetição aqui não agrega nenhum valor ao PI.

Desse modo, a proposta é substituir essa informação repetida do código da ação orçamentária por um conjunto de 04 dígitos que faça associação do PDI e do PG aos elementos do orçamento (custos e apropriação).

Seguem quadros das políticas e metas do PDI e objetivos do PG, os quais serão identificados com seus respectivos códigos.

**Quadro 11 – Códigos para políticas do PDI**

Código	Políticas do PDI	
01	Política de ensino de graduação	Política de ensino
02	Política de ensino de pós-graduação	
03	Política de ensino da educação básica e de educação profissional técnica de nível médio	
04	Política de pesquisa	

<b>05</b>	Política de extensão
<b>06</b>	Política de inovação
<b>07</b>	Política de gestão

Fonte: Elaboração própria a partir do PDI 2020-2029.

### Quadro 12 – Códigos par as metas globais do PDI e dos objetivos do PG

<b>Código</b>	<b>PDI - Metas Globais 2020-2024</b>
<b>A</b>	1. Elevação dos conceitos de avaliação dos cursos de graduação no ENADE, de forma a assegurar que o percentual de cursos com conceito 4 ou 5 ultrapasse os 58% de 2019, atingindo 80% em 2024, bem como que os demais cursos obtenham, no mínimo, o conceito 3.
<b>B</b>	2. Elevação da taxa de sucesso dos cursos de graduação, passando dos 53% em 2019, para 62% em 2024.
<b>C</b>	3. Elevação do indicador de Número de Alunos Tempo Integral (ATI) matriculados na graduação, na pós-graduação <i>stricto sensu</i> e na residência médica de 35.016 em 2019, para 37.000 em 2024.
<b>D</b>	4. Elevação da nota de pelo menos 28 (30%) dos 95 programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> nos próximos 2 quadriênios de avaliação da CAPES.
<b>E</b>	5. Ampliação do número de pesquisadores de excelência na Instituição, passando dos 8% em 2019, para 12% em 2024.
<b>F</b>	6. Ampliação em 50% das iniciativas de pesquisa em temas de interesse global, desenvolvidas com parcerias internacionais, passando de 40 em 2019, para 60 em 2024.
<b>G</b>	7. Criação de quatro programas até 2024, tendo como foco a extensão inovadora e a inclusão social.
<b>H</b>	8. Ampliação em 40% das ações de extensão integradas à matriz curricular dos cursos, visando à formação cidadã dos estudantes.
<b>I</b>	9. Ampliação das ações de extensão em inovação social voltadas para o desenvolvimento de tecnologias sociais e para a formação e capacitação de agentes locais, passando de 6 para 12 projetos por ano.
<b>J</b>	10. Elevação do somatório de depósitos de patentes, de pedidos de registros de programas de computador e de marcas, passando de 486 em 2019, para 602 em 2024.
<b>L</b>	Outras Despesas. Apenas para despesas que não contribuem direta ou indiretamente com o PDI.
<b>Código</b>	<b>Objetivos do PG 2019-2023</b>
<b>1</b>	Fortalecer o valor público da UFRN.
<b>2</b>	Promover a excelência no ensino, na pesquisa, na extensão e na inovação.
<b>3</b>	Desenvolver metodologias acadêmicas inovadoras.
<b>4</b>	Articular as competências da UFRN com a sociedade.
<b>5</b>	Disseminar a inclusão como política institucional.
<b>6</b>	Aprimorar as ações de comunicação e estruturação dos dados institucionais.
<b>7</b>	Desenvolver a gestão e a segurança da informação e do patrimônio.
<b>8</b>	Promover sustentabilidade energética, ambiental e da tecnologia da informação.
<b>9</b>	Aperfeiçoar o modelo de governança, de gestão estratégica e de gestão de processos e riscos.
<b>10</b>	Desenvolver competências e qualidade de vida das pessoas.
<b>11</b>	Outras Despesas. Apenas para despesas que não contribuem direta ou indiretamente com o PG.

Fonte: Elaboração própria a partir do PDI 2020-2029 e do PG.

Adaptando o PI usado como exemplo ao longo do trabalho, teríamos: **M4572G01CSN**, com a supressão da informação da ação orçamentária e, em seu lugar, a título de exemplo, o código **01A2**, ou seja, na Política de ensino de graduação (01), Meta 01 do PDI (A) e corroborando com alcance do objetivo 2 do PG (Promover a excelência no ensino, na pesquisa, na extensão e na inovação).

### Quadro 13 – Proposta de novos códigos de integração

CÓDIGO - 01A2		
01	A	2
Política do PDI	Meta do PDI	Objetivo do PG
Política de ensino de graduação	Elevação dos conceitos de avaliação dos cursos de graduação no ENADE [...]	Promover a excelência no ensino, na pesquisa, na extensão e na inovação

Fonte: Elaboração própria a partir do PDI 2020-2029 e do PG.

Dessa forma, sendo o PDI e o PG os principais instrumentos de planejamento da UFRN, a proposta os integra ao orçamento e possibilita uma análise mais ampla das políticas, metas, objetivos e orçamento, tornando-se assim uma ferramenta gerencial e de suporte nas tomadas de decisões estratégicas.

## 8. CONCLUSÃO

O PDI 2020-2029 e PG 2019-2023 como instrumentos do Planejamento Estratégico (PE) da UFRN são direcionadores para atividades e ações essenciais à consecução de objetivos e de metas institucionais. Quanto ao orçamento, a Instituição tem no Tesouro Nacional a principal fonte de financiamento dessas atividades. No entanto, não está claramente estabelecido como ocorre essa integração entre o Plano Estratégico e a gestão orçamentária na UFRN.

Diante desse impasse, a pesquisa propõe a integração, a partir da codificação das políticas, metas e objetivos, que passam a ser formalizados no Plano Interno, ou seja, no conjunto de 11 dígitos, mas especificamente na SUBAÇÃO - composto por 4 (quatro) dígitos (2º ao 5º), que passam, por exemplo, a usar o código **01A2**, o qual integra os instrumentos de planejamento (PDI e PG) à gestão orçamentária.

Mesmo cientes de que há atividades transversais que podem fugir à proposta, acredita-se que ela é exequível, uma vez que os principais instrumentos são conhecidos e disponíveis, além de que ela amplia o leque de informações integradas entre planejamento e orçamento,

auxiliando na tomada de decisão, bem como reforça a interação entre o PDI e PG. Por fim, mas não menos importante, consideramos que para ser executada a proposta não depende da aquisição de novos sistemas e/ou pessoal.

### Referências

BRASIL, Ministério da Economia. **Manual técnico do Plano Plurianual do governo federal 2020-2023**. Brasília: ME, 2019a. Disponível em: [https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/manual\\_tecnico\\_ppa20202023.pdf/view](https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/manual_tecnico_ppa20202023.pdf/view). Acesso em: 24 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.971, de 27 de dezembro 2019**. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/L13971.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13971.htm). Acesso em: 24 fev. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Manual Técnico do Orçamento (MTO)**. Brasília, edição 2023 (1ª versão) versão *on line*. Disponibilizada em: 10 dez. 2021. Disponível em: <https://www1.siof.planejamento.gov.br/mto/lib/exe/fetch.php/mto2023:mto2023-atual.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2022.

BRASIL. **Portaria nº 03/2021 SPO-MEC**. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-3-de-10-de-dezembro-de-2021-367474980>. Acesso em: 17 dez. 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard**: measures that drive performance. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71-80, jan./fev. 1992.

LINDOSO, Glauce Cavalcante. **Integração entre planejamento estratégico e orçamento como forma de otimizar recursos e criar valor para a organização**: um estudo na Universidade Federal do Amazonas. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.

SALVADOR, Evilásio. **Financiamento tributário da política social no pós-real**. In: Financeirização, fundo público e política social. SALVADOR, Evilásio *et al.* (Org.). São Paulo: Cortez, 2012.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2029**. Disponível em: <https://ufrn.br/resources/documentos/pdi/PDI-2020-2029.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2021.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Plano de Gestão 2019-2023**. Natal, EDUFRN, 2019. Disponível em: [https://ufrn.br/resources/documentos/planodegestao/Plano\\_de\\_Gestao\\_2019-2023.pdf](https://ufrn.br/resources/documentos/planodegestao/Plano_de_Gestao_2019-2023.pdf). Acesso em: 24 fev. 2022.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Regimento Geral da UFRN**. Disponível em: [https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/anexos/regimento\\_interno\\_reitoria.pdf](https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/anexos/regimento_interno_reitoria.pdf). Acesso em: 15 dez. 2021.