

**Mapa estratégico de gestão do plano de desenvolvimento institucional 2015-2019 da
Universidade Federal do Espírito Santo: uma análise de cenário e metas**
**Strategic map of management of the institutional development plan 2015-2019 of the Federal
University of Espírito Santo: a scenario and target analysis**
**Mapa estratégico de gestión del plan de desarrollo institucional 2015-2019 de la Universidad
Federal de Espírito Santo: un escenario y análisis objetivo**

Recebido: 04/10/2020 | Revisado: 07/10/2020 | Aceito: 19/10/2020 | Publicado: 21/10/2020

Valesca Scarpati

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1207-996X>

Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

E-mail: valesca.scarpati@ufes.br

Erivelton Toreta Braz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0804-0077>

Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

E-mail: erivelton.braz@ufes.br

Diego Vieira dos Santos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7408-8020>

Instituto Federal de Educação do Espírito Santo, Brasil

E-mail: diego.santos@ifes.edu.br

Marielce de Cassia Ribeiro Tosta

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6037-4088>

Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

E-mail: marielce.tosta@ufes.br

Resumo

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Relatório de Gestão são documentos institucionais, obrigatórios com funções de auxiliar a gestão universitária em seu planejamento. Considerando que a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) irá propor novo PDI, o objetivo desta pesquisa foi comparar as metas traçadas para a área de gestão no período de 2015 a 2019 e verificar se as mesmas foram logradas. Pode-se perceber que a análise dos relatórios é insuficiente. De modo complementar foi realizada uma análise *SWOT* sob o ponto de vista dos gestores do Campus São Mateus que ressaltaram que a instituição

possui um número maior de ameaças e pontos negativos que oportunidades e pontos fortes. Fato este corroborado com a análise situacional realizada.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Mapa de gestão; Análise *Swot*; Análise de cenário.

Abstract

The Institutional Development Plan (PDI) and the Management Report are institutional documents, mandatory to assist university management in their planning. Considering that the Federal University of Espirito Santo (UFES) will propose a new PDI the objective of this article was to compare the goals set for the management area in the period from 2015 to 2019 and to verify if they were achieved. It can be seen that the analysis of the reports is insufficient. In a complementary way, a SWOT analysis was carried out from the point of view of the managers of the São Mateus Campus who emphasized that the institution has a greater number of threats and negative points than opportunities and strengths. This fact is corroborated by the situational analysis carried out.

Keywords: Strategic planning; Management map; Swot analysis; Scenario analysis.

Resumen

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y el Informe de Gestión son documentos institucionales, obligatorios para ayudar a la gestión universitaria en su planificación. Teniendo en cuenta que la Universidad Federal de Espirito Santo (UFES) propondrá un nuevo PDI, el objetivo de este artículo era comparar los objetivos establecidos para el área de gestión en el período de 2015 a 2019 y verificar si se lograron. Se puede ver que el análisis de los informes es insuficiente. De manera complementaria, se realizó un análisis FODA desde el punto de vista de los gerentes del Campus de São Mateus, quienes enfatizaron que la institución tiene una mayor cantidad de amenazas y puntos negativos que las oportunidades y fortalezas. Este hecho es corroborado por el análisis situacional realizado.

Palabras clave: Planificación estratégica; Mapa de gestión; Análisis FODA; Análisis de escenario.

1. Introdução

Constitui-se um desafio para os governos e para a administração pública a promoção do desenvolvimento econômico, social e sustentável, ante ao contexto de mudanças, que

exige não apenas novos posicionamentos em relação à questão da governança e à revisão de modelos de gestão, como também a definição de novas formas de relacionamento com a sociedade (Kanufre & Resende, 2012).

Para Duarte, Nascimento e Rodrigues (2017), as organizações têm como principal característica seu caráter sistêmico, ou seja, a necessidade de pensar em termos de conexões, relações, contexto, interações dos elementos em busca de um objetivo comum, não sendo diferente em universidades federais. Desta forma o gestor público deixa de ser mero coadjuvante no processo administrativo e assume o papel de desenvolver tarefas buscando o bem estar social. Para que isto ocorra, torna-se necessário realizar planejamento, que em o ambiente universitário é uma situação desafiadora dada às forças decorrentes de questões de poder profissional, normativos, colegiados, comunidade em geral e de fatores exógenos que as influenciam (UNILA, 2014).

Nesse contexto, como forma de auxiliar a gestão universitária em seu planejamento, o governo federal tornou obrigatório, em atendimento a Lei n. 10.861 (2004) e ao Decreto n. 5.773 (2006), a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para a Instituição de Ensino Superior (IES). De modo a analisar os resultados obtidos no PDI é também de caráter obrigatório a elaboração do Relatório de Gestão, que por sua vez, é a prestação de contas ordinária anual que as universidades estão obrigadas a apresentar à sociedade e aos órgãos de controle interno e externo, sendo elaborado segundo as orientações da legislação vigente; do Tribunal de Contas da União (TCU - Instruções Normativas nº 63 (2010) e a de nº 72 de (2013) e da Controladoria Geral da União (CGU – criada com a Lei 10.683 de 28/05/2003 com nova redação dada pela Lei 13.341 (2016).

O PDI é o documento que identifica a IES, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver, cujo objetivo maior é delinear novas práticas para aprimorar seu modelo de gestão estratégica, alavancando a instituição de um estado atual para um estado desejado (Dall Magro & Rausch, 2012, Soares & Melo, 2017, UFES, 2015).

Para Candido e Barbosa (2017) o PDI não deve ser analisado como um simples documento que visa atender às normas vigentes, mas efetivamente como um instrumento de gestão cujos objetivos, estratégias, ações e planos de trabalho devem efetivamente atuar como guia das atitudes e ações da instituição. Cabe ao relatório de gestão verificar o seu efetivo cumprimento.

Santos (2014) ressalta que a apresentação e divulgação destes resultados nos remetem ao conceito de *accountability*, que nada mais é que a prestação de contas pelos gestores. Na administração pública os controles têm a função de monitorar os objetivos determinados pelo governo, igualmente, a função controle deve se articular com a função planejamento assegurando a execução dos planos através dos indicadores.

Kovalski, Ribeiro e Lepchak (2018) afirmam que os gestores necessitam de uma série de artefatos para mensurar e quantificar os valores econômicos alcançados pelas empresas ou organizações a partir da utilização de ferramentas e técnicas.

Assim sendo, de modo a auxiliar a análise dos resultados do PDI e Relatório de Gestão faz-se necessário para o planejamento das universidades federais a utilização de ferramentas de gestão estratégica ressaltando dentre elas a matriz *SWOT*, a matriz de priorização e a análise de cenário que permitem identificar, mitigar e solucionar os problemas nas instituições, sendo instrumentos relevantes que apresentam resultados significativos e por este motivo serão utilizados na pesquisa.

Diante desse cenário, o propósito desta pesquisa foi comparar as metas traçadas no mapa estratégico de gestão do PDI da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) para o período de 2015 a 2019 com os resultados divulgados anualmente pelos Relatórios de Gestão da instituição, nos respectivos anos. Além disso, foi realizada uma análise *SWOT* de modo a verificar, sob o ponto de vista dos gestores do Campus São Mateus, a situação da universidade e colaborar com o planejamento do próximo PDI da UFES.

Esta análise faz-se importante considerando que a UFES deve analisar se as estratégias propostas foram alcançadas e quais devem ser as próximas metas para o PDI de 2020 a 2025, que deverá ser apresentado pela instituição. Com esta análise espera-se apontar lacunas no processo e a partir disso sugerir melhorias e propostas de atualização para o desenvolvimento do novo planejamento.

Para atender aos objetivos propostos, esta pesquisa está organizada da seguinte forma: a seção 1 de caráter introdutório. Na seção 2, foi apresentada a abordagem metodológica. Os resultados obtidos estão discutidos na seção 3. As considerações finais e sugestões de futuras pesquisas foram apresentadas na seção 4. E, por fim, as referências.

2. Abordagem Metodológica

Para a classificação dos elementos metodológicos este estudo se fundamenta nos preceitos de Lozada e Nunes (2018), assim quanto ao enfoque o mesmo rotula-se como

“pesquisa aplicada” pois busca a resolução de necessidades concretas imediatas. Quanto a abordagem se enquadra como “pesquisa quantitativa” pois suas consequências são mensuradas numericamente. Quanto a forma caracteriza-se como pesquisa “não experimental” pois nela o pesquisador não teve autoridade quanto ao manejo dos seus elementos. Quanto aos objetivos enquadra-se como “pesquisa descritiva” pois busca-se novas visões acerca do objeto de estudo. Quanto ao método, identifica-se como “levantamento bibliográfico” pois se fundamenta em fontes bibliográficas as quais ampliaram a visão acerca do tema; como “levantamento documental” pois apoia-se em documentos que não receberam qualquer tratamento analítico e por último como “levantamento de campo” pois buscou informações em primeira mão com a população pesquisada. Enquadra-se também como “estudo de caso” pois a profunda investigação do objeto ocorre num contexto não hipotético delimitado. Quanto às técnicas de pesquisa, foram utilizados a “coleta documental” pois foram realizadas coletas de materiais após a execução dos fatos e a “entrevista” com os diretores da instituição para determinação de opiniões sobre o tema, sendo essa classificada como “padronizada ou estruturada” pois seguiu um formulário pré estabelecido. O universo e população da pesquisa abarca a totalidade de diretores do Centro Universitário Norte do Espírito Santo (CEUNES) sendo que sua amostra é definida como “não probabilística” pois a escolha dos membros pesquisados se deu a partir de uma característica comum necessária sem utilização de modelos estatísticos. Quanto aos instrumentos de pesquisa foi utilizado o “questionário” com “perguntas fechadas” respondendo a um conjunto de questões pré determinadas.

O PDI 2015-2019 da UFES é fragmentado em cinco áreas estratégicas: Ensino, Pesquisa, Extensão, Assistência e Gestão, sendo seu objetivo definir e sistematizar a missão, o diagnóstico estratégico, a visão de futuro, os objetivos e projetos estratégicos da Universidade. A análise desta pesquisa está direcionada apenas a área gestão, cujas nove metas e seus indicadores para o período analisado estão descritos na Tabela 1.

Tabela 1. Mapa estratégico de gestão do PDI 2015-2019 – UFES.

	META	INDICADOR
1	Obter 600 pontos no Programa Gespública.	Pontuação no Programa Gespública.
2	Dar resolutividade a 80% das demandas da Ouvidoria Geral.	% de resolutividade às demandas da Ouvidoria.
3	Dar resolutividade a 80% das demandas da CPA.	% de resolutividade às demandas da Comissão Própria de Avaliação – CPA.
4	Reduzir em 50% o número de recomendações dos órgãos de controle interno.	Número de recomendações dos órgãos de controle interno.
5	Reduzir em 40% o número de recomendações dos órgãos de controle externo.	Número de recomendações dos órgãos de controle externo.
6	70% das unidades da UFES utilizando o PDI, de forma integrada, como ferramenta de gestão.	% de unidades da UFES utilizando o PDI, de forma integrada, como ferramenta de gestão.
7	Aumentar em 40% os investimentos de custeio e capital alocados em TI.	% de Investimentos de custeio e capital alocados em TI.
8	Vincular 60% da execução de orçamento com os Projetos Estratégicos do PDI.	% de execução de orçamento com os Projetos Estratégicos do PDI.
9	Aumentar em 30% os recursos financeiros captados não vinculados à LOA (extraorçamentários).	% de recursos financeiros captados não vinculados à LOA (extraorçamentários).

Fonte: UFES (2015).

Percebe-se claramente então as metas estratégicas de gestão implementados no planejamento da instituição no período de 2015 a 2019 e seus respectivos indicadores, a exemplo da primeira meta cujo alvo é obter 600 pontos no Programa Gespública e que possui como indicador a própria pontuação do programa.

Na UFES, o Relatório de Gestão é elaborado pela Pró Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN) com a colaboração das demais unidades acadêmicas e administrativas. Os Relatórios de Gestão do período 2015 a 2018 receberam tratamento analítico e seus dados foram agrupados e categorizados de forma a permitir a comparação acerca do alcance das metas traçadas no mapa estratégico nesse período.

Cabe ressaltar que o Relatório de Gestão de 2019 ainda está sob análise dos órgãos de controle, assim não se encontrava disponível para composição desta pesquisa.

Das análises dos relatórios não foi possível verificar se a instituição havia logrado sucesso em suas metas. Desta forma, foi necessário buscar respostas em relatórios específicos a cada meta, sendo consultados: relatórios de gestão da instituição a partir de 2015, relatórios da ouvidoria, relatórios de auditoria (RAINT), dentre outros documentos institucionais.

Uma vez analisado os resultados alcançados com o PDI, passou-se a realizar uma análise *SWOT*, sob o ponto de vista de três diretores do Centro Universitário Norte do Espírito Santo, sendo estes os diretores: do Centro, de Infraestrutura e de Suporte Administrativo (os mesmos serão nominados na pesquisa por A, B e C, não necessariamente nesta ordem). Tal escolha se deve ao fato de que estes possuem *expertise* e visão pragmática quanto ao peso de cada elemento (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças) na matriz de prioridade.

Para realizar a avaliação de cenários e suas correlações foi utilizada a matriz *SWOT* desenvolvida pela PROPLAN da ocasião do PDI (informação pessoal). Em seu formato original, a matriz possuía 27 oportunidades; 23 ameaças; 24 pontos fortes e 43 pontos fracos. Dada à inviabilidade de utilizar todos os pontos foi realizada uma categorização considerando os pontos em comum, como consta Tabela 2.

Tabela 2. Categorização dos itens do mapa de gestão.

OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
A	Petróleo e gás; turismo; produtos regionais;	A	Escassez de recursos; crise; falta de representatividade;
B	Influência da universidade;	B	Violência;
C	Relacionamento com outras instituições;	C	Descontinuidade de políticas; e falta de autonomia;
		D	Legislação inadequada;
		E	Desarticulação entre IES;
		F	Investimento público em instituições privadas;
		G	Faltam de concurso, defasagem salarial e terceirização.
PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
A	Docentes e técnicos qualificados; política de igualdade entre categorias.	A	Desequilíbrio carga horária e distribuição dos docentes; dimensionamento da força; individualismo; produtividade docente; inserção de novos TAEs; qualificação dos TAEs; desvio de funções; política de humanização das relações;
B	Universidade multicampi; fácil acesso e integração com a cidade; acesso às direções; transparência.	B	TI; rede elétrica; morosidade dos serviços; acessibilidade; insegurança; estrutura inadequada; estatuto e regimento defasados.
C	Políticas de gestão orçamentária e financeira: Parcerias públicas e privadas;	C	Índice aluno x técnico administrativo; decisões centralizadas; falta de autonomia das unidades externas;
		D	Visão regionalista; interação entre o global e o local.

Fonte: Matriz *SWOT* PDI (2019).

A Tabela 2 foi digitalizada em formato .xlsx (*Microsoft Excel*), e enviado por e-mail entre 29/10/2019 e 04/11/2019 aos diretores do centro com instruções de preenchimento. Foi solicitado que pontuassem numa escala de 1 a 10 o grau de importância de cada fator para o

sucesso/insucesso da gestão da UFES, sendo 1 pouco importante e 10 muito importante (Tabela 3).

Tabela 3. Notas dos diretores para os fatores com suas médias.

AMEAÇAS	Diretor A	Diretor B	Diretor C	Média
A	9	10	10	9,67
B	6	5	7	6
C	8	10	8	8,67
D	6	10	8	8
E	8	8	8	8
F	9	8	6	7,67
G	7	10	9	8,67
FORÇAS	Diretor A	Diretor B	Diretor C	Média
A	7	10	9	8,67
B	8	10	9	9
C	8	10	8	8,67
FRAQUEZAS	Diretor A	Diretor B	Diretor C	Média
A	10	10	8	9,33
B	8	10	7	8,33
C	9	10	7	8,67
D	8	10	6	8
OPORTUNIDADES	Diretor A	Diretor B	Diretor C	Média
A	10	10	10	10
B	9	10	8	9
C	9	10	9	9,33

Fonte: Elaborada pelos autores.

Uma vez construída a matriz de avaliação de cenários através da determinação do fator de prioridade para as saídas e avaliação da similitude pode-se determinar as correlações da seguinte forma: “0” para correlações fracas, “1” para correlação média e “2” para correlação forte. No que tange às correlações, os diretores receberam as seguintes orientações: Para o quadrante 1 deve-se captar a veemência que o ponto fraco “x” nos deixa mais vulneráveis aos impactos da ameaça “y”. Para o quadrante 2, busca-se captar com que veemência a força “x” contribui para o aproveitamento da oportunidade “y”. O quadrante 3, deve-se verificar com que potência a força “x” contribui para a redução dos impactos da ameaça “y”, e no quadrante 4, com que arroubo a fraqueza “x” dificulta o aproveitamento da oportunidade “y”. As médias das correlações apontadas pelos diretores foram apuradas e compiladas numa matriz única representada na Tabela 2 (Rath & Strong, 2010, Lansa & Mazzuchetti, 2013).

Para obter a matriz de análise das potencialidades e insuficiências foi necessário, primeiramente, parametrizar o cenário da UFES sendo o melhor (Tabela 4) e o pior cenário (Tabela 3). Considerou-se que em um cenário muito favorável onde todos os pontos fortes influenciariam no nível máximo (pontuação 2) de correlação com Q2 e Q4 (oportunidades e ameaças), de forma com que os pontos fortes impulsionassem as oportunidades e mitigassem as ameaças. Já para parametrizar o pior cenário para a empresa, todos os pontos fracos influenciariam a nível máximo (pontuação 2) Q2 e Q4.

Definidos os cenários de acordo com as matrizes, foi possível determinar os fatores dos quadrantes. Essa parametrização permitiu o desenvolvimento da matriz de análise das potencialidades e insuficiências (Tabelas 4, 5 e 6) que serão apresentadas e discutidas nos resultados no item 3.2.

Tabela 4. Matriz de priorização.

AVALIAÇÃO DE CENÁRIOS	X NOTAS	Q2 - INVESTIR			Q4 - MONITORAR							TOTAIS
		OPORTUNIDADES			AMEAÇAS							
		A	B	C	A	B	C	D	E	F	G	
MAGNITUDE DAS NOTAS	X	10	9	9,33	9,67	6	8,67	8	8	7,67	8,67	X
FORÇAS A	8,67	1	1	1,67	1,33	0,67	1,33	0,67	1,33	1,33	2	106,89
B	9	1,67	1,33	1,33	1,33	1	1,67	0,67	1,33	1,67	1,33	120
C	8,67	2	1,67	1,33	2	0,33	1,67	1	1,33	2	1,33	127,11
Subtotal (I)	X	4,67	4	4,33	4,67	2	4,67	2,33	4	5	4,67	X
FRAQUEZAS A	9,33	1,33	1,33	1	1	0,67	1,67	1	1	1,67	2	118,22
B	8,33	0,67	1	1	1,33	1	1,33	1,33	0,67	1	1,33	88,89
C	8,67	1	1,33	0,67	1,67	0,67	1,67	1,33	1	1,67	1,67	109,78
D	8	1,67	2	1,33	1,33	0,33	1,67	1,67	1,33	1,67	1,33	114,67
Subtotal (II)	X	4,67	5,67	4	5,33	2,67	6,33	5,33	4	6	6,33	X
Acessibilidade ou impacto	X	0	-1,67	0,33	-0,67	-0,67	-1,67	-3	0	-1	-1,67	X
Q3 - MELHORAR					Q1 - ELIMINAR							

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 5. Cenário pouco favorável.

AVALIAÇÃO DE CENÁRIOS	X NOTAS	Q2 - INVESTIR			Q4 - MONITORAR							TOTAIS
		OPORTUNIDADES			AMEAÇAS							
		A.	B.	C.	A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.	
MAGNITUDE DAS NOTAS	X	10	9	9,33	9,67	6	8,67	8	8	7,67	8,67	X
A.	8,67	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FORÇAS	B.	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.	8,67	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal (I)	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X
A.	9,33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	186,67
FRAQUEZAS	B.	8,33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	166,67
C.	8,67	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	173,33
D.	8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	160
Subtotal (II)	X	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	X
Acessibilidade ou impacto	X	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	X
Q3 - MELHORAR					Q1 - ELIMINAR							

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 6. Cenário muito favorável.

AVALIAÇÃO DE CENÁRIOS	X NOTAS	Q2 - INVESTIR OPORTUNIDADES			Q4 - MONITORAR AMEAÇAS							TOTAIS
		A.	B.	C.	A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.	
MAGNITUDE DAS NOTAS	X	10	9	9,33	9,67	6	8,67	8	8	7,67	8,67	X
A.	8,67	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	173,33
FORÇAS	B.	9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	180
C.	8,67	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	173,33
Subtotal (I)	X	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	X
A.	9,33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FRAQUEZAS	B.	8,33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.	8,67	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D.	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal (II)	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X
Acessibilidade ou impacto	X	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	X

Fonte: Elaborada pelos autores.

3. Resultados e Discussão

3.1. Análise dos nove indicadores de metas do mapa estratégico de gestão do PDI 2015-2019 – UFES

Nesta primeira parte foi analisado se a UFES conseguiu obter êxito quanto às metas estipuladas em seu PDI 2015-2019. Para isso, todos os indicadores foram pesquisados e analisados e serão discutidos a seguir. A primeira meta estava associada ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) que havia sido idealizada para apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitissem um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos em todas as esferas de governo.

O indicador determinado para avaliação do alcance dessa meta foi à pontuação no Programa Gespública. No entanto, não foram encontrados dados acerca da pontuação da instituição no programa em documentos internos ou nos arquivos do próprio Programa. Em julho de 2017 o Gespública foi descontinuado por meio de decreto pelo Governo Federal.

Quanto à segunda meta, tem-se que dar a resolutividade de 80% das demandas da Ouvidoria Geral que é um órgão de assessoria da Reitoria e tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento institucional, oferecendo à comunidade universitária e à sociedade em geral um canal de comunicação com os órgãos superiores da instituição, recomendando e intermediando ações corretivas ou de aproveitamento de sugestões viáveis e pertinentes. As demandas são recebidas em forma de reclamações, denúncias, sugestões, elogios, solicitações, além de pedidos de acesso a informações públicas.

Para tal análise foram levantadas informações constantes nos Relatórios de Gestão UFES do período de 2015 a 2018, Relatórios de Auditoria do período de 2015 a 2018, Relatórios Anuais da Ouvidoria Geral do período de 2015 a 2019, além do Relatório de Gestão da Ouvidoria – out/2017 a dez/2019 (Tabela 7).

Tabela 7. Percentual de resolutividade das demandas da Ouvidoria Geral.

Período	Aspecto	Atendida	Não atendidas	% de resolutividade
2015	Solicitações	395	14	96,58%
	Pedido de Informações públicas e-SIC	114	0	100%
2016	Solicitações	173	6	96,65%
	Pedido de Informações públicas e-SIC	153	0	100%
2017	Solicitações	269	14	95,05%
	Pedido de Informações públicas e-SIC	230	-	-
2018	Solicitações	584	0	100%
	Pedido de Informações públicas e-SIC	266	-	-
2019	Solicitações	898	-	-
	Pedido de Informações públicas e-SIC	256	-	-

Fonte: Relatórios de Gestão de 2015 a 2018, RAIN-T de 2015 a 2018 (UFES, 2015 a 2018) e Relatórios da Ouvidoria Geral 2015 a 2019 (UFES, 2015 a 2019).

A Tabela 7 aponta alto índice de resolutividade nos anos de 2015 a 2018 no que tange ao atendimento das solicitações, contudo em 2019 o dado não foi destacado nos documentos pesquisados. Um comportamento análogo ocorre quanto aos pedidos de informações públicas e-SIC, obtendo alto índice de resolutividade de acordo com os documentos de 2015 e 2016, entretanto os períodos posteriores apresentam carência de dados que impedem o cálculo da sua resolutividade.

A Comissão Própria de Avaliação (CPA) está relacionada à terceira meta, esta promove a auto avaliação em todos os níveis e segmentos institucionais, apurando as demandas da comunidade interna e institucional e divulgando-as com o compromisso de gerar mudanças de forma democrática e participativa. Esse processo presa pela avaliação permanente do PDI, debates, realização de entrevistas, análise documental, aplicação de instrumentos quantitativos e a reflexão sobre as informações obtidas numa perspectiva formativa, dialética, propositiva e transformadora.

O indicador informado no PDI para mensurar o alcance dessa meta é dar 80% de resolutividade às demandas da Comissão Própria de Avaliação – CPA, desse modo foram tomados como fonte de consulta os Relatórios de Autoavaliação Institucional e Relatórios de Gestão UFES no período de 2015 a 2019.

Foi observado que não é possível comprovar percentualmente o cumprimento da meta informada no PDI, porém sendo seu objetivo fundamental analisar as fragilidades apontadas nos diversos processos de avaliação (externas e internas) que ocorreram na UFES, bem como

apontar as ações que foram executadas e planejadas para corrigi-las, ao promover sua divulgação para as diversas instâncias gestoras da Universidade, tanto no âmbito dos colegiados/coordenações de curso como nas direções dos Centros de Ensino e demais Unidades Organizacionais que compõe a estrutura da Administração Central da Instituição, indicaram também as possíveis propostas de ações corretivas a serem desenvolvidas.

Quanto à quarta meta que previa reduzir em 50% o número de recomendações dos órgãos de controle interno está tinha como indicador o número de recomendações dos órgãos de controle interno, assim foram tomados como fonte de consulta o Relatório Anual de Auditoria Interna - RAINT de 2018 o qual consolida os dados de 2015 a 2018.

Cumprir discorrer que o RAINT de 2019 ainda não havia sido disponibilizado. Os dados encontrados são apresentados no Gráfico 1:

Gráfico 1. Número de recomendações dos Órgãos de Controle Interno de 2015 a 2018.



Fonte: Adaptado de RAINT (2018).

Em 2015 havia 212 recomendações e em 2018 chegou a 70, ou seja, nesse período, houve uma variação negativa de 66,98% nas recomendações internas alcançando a meta estipulada no PDI. Já a quinta meta do PDI 2015-2019 UFES pautada em reduzir em 40% o número de recomendações dos órgãos de controle externo foram analisados os números de recomendações dos órgãos de controle externo (Gráfico 2).

Gráfico 2. Número de recomendações dos Órgãos de Controle Externo de 2015 a 2018.



Fonte: Adaptado de RAIN (2018).

No período houve diminuição no total de recomendações produzidas pelo órgão de controle externo quando comparado os períodos de 2015 e 2018. A variação nesse período foi de 100% a menor passando de 01 recomendação 2015 para nenhuma recomendação em 2018. Conclui-se que a meta foi alcançada.

O PDI UFES 2015-2019 sofre um processo de revisão anual dos processos estratégicos e metas que devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos da UFES. Nessa etapa são realizadas avaliações com foco nos projetos estratégicos que foram desmembrados para as unidades responsáveis, as quais elaboram suas ações e metas através dos Planos Estratégicos Setoriais possibilitando um realinhamento estratégico e suas devidas correções em casos necessários conforme os Relatórios de Gestão dos períodos de 2017 e 2018. O indicador para mensuração do alcance do resultado dessa meta é a porcentagem de unidades da UFES utilizando o PDI, de forma integrada, como ferramenta de gestão, contudo não foram observados dados nos Relatórios de Gestão do período ou em outros documentos que nos remetam a real situação dessa meta. A distribuição dos projetos estratégicos para as unidades nos remete a ideia de que todas estas estão envolvidas rumo ao alcance das metas do PDI, sendo esse o fio condutor dos objetivos de gestão.

A meta sete diz respeito ao aumento em 40% dos investimentos de custeio e capital alocados a tecnologia da informação (TI). No orçamento da UFES há três grupos de despesas sendo eles: pessoal, custeio e investimentos. A rubrica pessoal é a mais representativa respondendo em média de 75% a 80% dos gastos em todos os anos. A conta corrente envolve os gastos com manutenção da instituição, entre 2015 e 2018 houve redução dos valores gastos passando de 26% para 11%, respectivamente. Aqui estão representados os gastos com serviços jurídicos, contratação de mão de obra, auxílios estudantis, materiais de consumo e outros. A participação dos gastos com TI está relacionada a materiais de consumo que representou 5% do total gasto com consumo em 2018.

A rubrica investimento, por sua vez, passou de 0,91% do orçamento em 2015 para 8,28% em 2018. Esse crescimento advém dos valores de orçamento de emendas parlamentares (individuais e de

bancada). Quanto aos gastos com TI os relatórios de 2015 não especificaram os valores gastos. Em 2018 os gastos com equipamentos e materiais de TI representaram 40% do total gasto nesta área, que por sua vez, foi responsável por 43% dos gastos com investimentos na UFES.

Apesar de não ter como comprovar o alcance da meta estipulada no PDI o UFES de 2018 da universidade ressaltou a importância do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), sendo este responsável por desenvolver, operar e manter os sistemas corporativos em funcionamento bem como a infraestrutura de rede e os serviços de correio eletrônico. Dentre os projetos desenvolvidos pode-se ressaltar a modernização e ampliação do acesso à Rede-Ufes (Wifi/Eduroam); o Projeto “Ufes Sem Papel” e a automação dos processos administrativos que contribuiu com sua melhoria. Estas atividades dinamizaram as ações de ensino e pesquisa; ampliaram o espaço de publicação de pesquisas por meio de um sítio para periódicos.

A meta oito prevê aplicação de 60% do orçamento em projetos do PDI, lembrando que este é composto por cinco grandes áreas: ensino, pesquisa, extensão, assistência e gestão. Logo não há um indicador único para que se possa medir esta conquista. No entanto, cabe ressaltar alguns números alcançados pela UFES neste período representados na Tabela 8, para além das metas de gestão que aqui estão sendo descritas.

Tabela 8. Indicadores de desempenho da UFES entre 2015 e 2019.

Indicadores	2015	2016	2017	2018	2019
Percentual de professores doutores	71,80%	76,90%	79,80%	81,80%	85,80%
Qualificação de servidores	1.235	1.202	1.340	1.651	2.110
Atendimento a saúde dos servidores	13.377	16.511	19.762	16.296	15.749
Alunos regulares de pós-graduação	2.919	2.976	3.323	3.415	3.644
Alunos regulares de graduação	18.720	19.384	19.997	19.941	19.580
Cadastro de atividades de *extensão	865	854	848	851	919

Fonte: Relatório ilustrado de gestão 2012 a 2019 (UFES, 2020).

Por fim, tem-se a meta nove que preconiza aumentar em 30% os valores do orçamento não vinculado a LOA, ou seja, os valores extra orçamentários, sendo alcançado pela UFES. As receitas extra orçamentários são recursos financeiros de caráter temporário e que não se sujeitam à autorização legislativa. Já as despesas correspondem aos desembolsos realizados pela administração pública para quitar as obrigações decorrentes destes ingressos. As receitas extra orçamentária passaram de 3,99% para 12,85% dos ingressos da universidade entre 2015 e 2018. Já as despesas permaneceram em 2,70% dos dispêndios em ambos os anos conforme os **Relatórios de Gestão de 2016 e 2018 (UFES, 2016 e 2018)**.

3.2. Posicionamento e cenário do CEUNES no contexto do PDI 2015-2019

De modo a complementar a análise das metas de gestão feitas anteriormente foi realizada uma análise *SWOT*, sob o ponto de vista dos três gestores do Campus São Mateus. Após a aplicação da matriz de priorização e a realização da correlação entre os fatores (Tabelas 1, 2, 3 e 4 descritas na metodologia) foi possível determinar o resultado da avaliação por quadrante e sua parametrização (Tabela 9). Aos quadrantes Q1 e Q3 são atribuídos valores negativos significando fraquezas e ameaças; aos quadrantes Q2 e Q4 são atribuídos valores positivos por serem fatores de alavancagem da instituição.

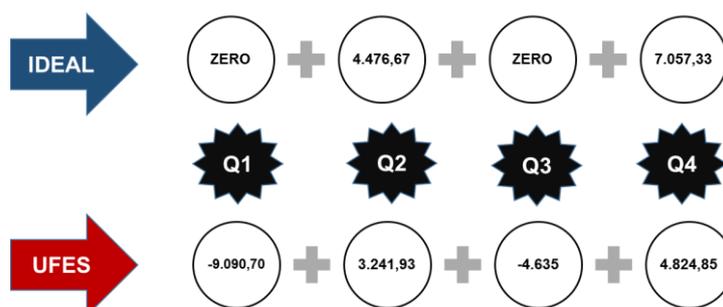
Tabela 9. Percentual da matriz de potencialidades e insuficiências.

QUADRANTES	RESULTADO	PARAMETRIZAÇÃO	%
Q2 - INVESTIR	3.241,93	4476,67	72,42%
Q4 - MONITORAR	4.824,85	7057,33	68,37%
Q3 - MELHORAR	-4.635,00	7782,22	-59,56%
Q 1 - ELIMINAR	-9.090,70	17761,78	-51,18%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para interpretar os dados da Tabela 9, empregou-se uma matriz de análise funcional (Figura 1) onde os quadrantes Q1 e Q3 possuem valor “0” pois, se essas disfunções forem eliminadas ou melhoradas a probabilidade de sucesso da organização é ampliada; já os quadrantes Q2 e Q4 recebem o valor máximo encontrado na parametrização, pois o fortalecimento dos pontos fortes amplia o aproveitamento das oportunidades e diminuem a influência das ameaças.

Figura 1. Análise situacional.



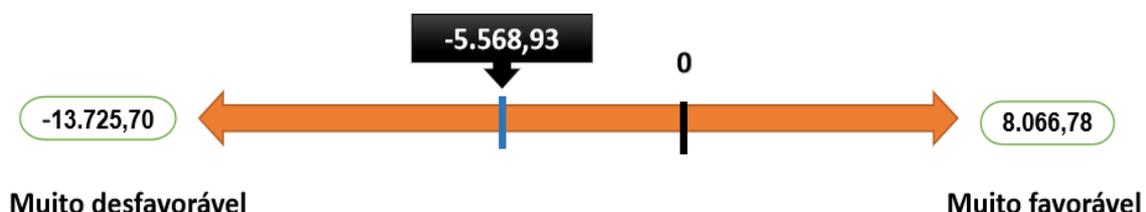
Fonte: Elaborada pelos autores.

Os quadrantes Q2 e Q4 referem-se aos pontos fortes e oportunidades, assim a UFES alcança 3.241,93 e 4.824,85 pontos num cenário em que o ideal é 4.476,67 e 7.57,33 respectivamente, nesses fatores quanto mais à organização se aproxima do ideal, melhor é o aproveitamento das potencialidades. Por sua vez, os quadrantes Q1 e Q3 representam as fraquezas e pontos fracos, nestes aspectos a UFES alcança -9.090,70 e -4.635 pontos respectivamente num cenário em que o ideal é “0” significando a inexistência de insuficiências.

Da análise dos quadrantes percebe-se que a pontuação alcançada por Q2 e Q4 juntos representam 8.066,78 e são a pontuação máxima positiva a ser alcançado caso as ameaças e fraquezas se igualem a “0”. Os quadrantes Q1 e Q3 somam juntos -13.725,70 pontos e representam o ponto mínimo alcançado na escala caso as forças e oportunidades se igualem a “0”.

De acordo com a Figura 2, percebe-se que numa amplitude de -13.725,70 a 8.066,78 a organização alcança -5.568,93 pontos, o que remete a necessidade de ações mais objetivas e efetivas com vistas a minimizar ou mitigar o peso dos fatores negativos (pontos fracos e ameaças) no planejamento e em paralelo fortalecer a correlação entre os pontos fortes e as oportunidades. O resultado é influenciado diretamente pelo peso das ameaças e fraquezas em número e intensidade no quadro geral composto também pelas forças e oportunidades. Nesse prisma observa-se essa desproporção no Quadro 2 onde figuram 06 pontos positivos (03 oportunidades e 03 pontos fortes) contra 11 pontos negativos (07 ameaças e 04 pontos fracos). Cabe mencionar ainda que os dados do quadro foram agrupados e categorizados para atendimento aos propósitos dessa pesquisa, contudo pontua-se que originalmente a análise *SWOT* da organização era composta naquele instante por 51 pontos positivos (27 oportunidades e 24 pontos fortes) e 66 pontos negativos (23 ameaças e 43 pontos fracos).

Figura 2. Posicionamento quantitativo.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Uma última análise desse aspecto remonta a necessidade da construção da Matriz de análise de potencialidades e insuficiências considerando os melhores e os piores cenários além dos resultados alcançados pela organização (Figura 3):

Figura 3. Matriz de análise das potencialidades e insuficiências.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Da análise dos quadrantes tem-se:

- Quanto ao Q2, percebe-se que as ações voltadas aos pontos fortes permitem aproveitar 72,42% das oportunidades;
- Quanto ao Q4, mostra que os pontos fortes são influenciados ou reduzidos em 68,37% pelas ameaças;
- Quanto ao Q3 infere-se que os pontos fracos inibem em 59,56% o alcance das oportunidades;
- Quanto ao Q1, temos que os pontos fracos potencializam em 51,18% as ameaças.

A análise demonstra as insuficiências dos pontos fortes e fracos da organização (ambiente interno) na sua capacidade de absorver as potencialidades e mitigar as ameaças (ambiente externo).

De modo geral, essa situação é ratificada pela matriz *SWOT*, de priorização e de potencialidades e insuficiências, presentes no Quadro 2 e Tabelas 3 e 6 respectivamente, as quais indicam através do posicionamento quantitativo um cenário desfavorável quando consideramos as forças e fraquezas da instituição, e oportunidades e ameaças do ambiente no qual está inserida.

A visão dos gestores do campus São Mateus, refletida na análise dos dados indica um estado de desequilíbrio da instituição e aponta na direção da existência de uma disfunção acerca da superioridade da energia dos pontos fracos e ameaças sobre suas oportunidades e pontos fortes. Torna-se relevante a partir dessa visão a utilização de planos e ações estratégicas em futuros planejamentos com o objetivo de mitigar ameaças e pontos fracos como escassez de recursos, crise, falta de representatividade, violência, desequilíbrio de carga horária e distribuição dos docentes, dimensionamento da força de trabalho e etc. (Quadro 2) tornando-a menos vulnerável, e nesse sentido alavancar os pontos fortes e oportunidades rumo a um posicionamento mais favorável da instituição.

4. Considerações Finais

Da análise dos documentos institucionais acerca do alcance das metas do Mapa Estratégico de Gestão do PDI 2015-2019 deve-se considerar que todas as metas traçadas nas cinco áreas estratégicas citadas no plano são devidamente precedidas das suas estratégias, projetos estratégicos e indicadores, contudo, apesar de apresentarem dados relevantes à instituição, os documentos são omissos quanto à presença de informações para a análise situacional do índice de sucesso/insucesso no alcance das demais metas, principalmente no que tange a citação e uso dos indicadores determinados, o que denota um cenário de desvinculação entre o planejamento e a sua avaliação.

A pesquisa de Parente e Porto (2015) corrobora nesse sentido quando avaliou os PDI's da Universidade Federal do Tocantins (UFT) em relação às exigências legais. Uma das conclusões da mesma remete ao fato de que não há naquela instituição, procedimentos de avaliação e acompanhamento do planejamento institucional.

Pereira, Silva, Teodoro, Silva e Melo (2015) também chegou a conclusões semelhantes quando pesquisou sobre a execução financeira das metas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina UFSC - 2010 a 2014, onde concluiu não haver correlação direta entre as metas do PDI e os programas e objetivos encontrados dos Relatórios de Gestão.

Mizael, Pereira, Boas e Ferreira (2012) concluiu em sua análise quanto ao desenvolvimento e implementação dos PDIs no Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais que este é um instrumento construído apenas como elemento de exigência burocrática com o objetivo apenas de alcançar o credenciamento de cursos, entretanto deve-se considerar que entre os objetivos do instrumento figura o diagnóstico situacional e a necessidade de

encontrar oportunidades e perspectivas através da participação da comunidade acadêmica. Silva, Côrtes, Santos e Barbosa (2014) apontam em sua pesquisa numa instituição privada de ensino superior do Recife que a introdução do PDI foi positiva, fomentando a cultura do planejamento em seus gestores e melhorando sua qualidade de ensino.

Percebe-se, que as lacunas encontradas nos relatórios de gestão da instituição estudada não a tornam exclusiva em sua ocorrência, mas traz consigo as consequências dessa disfunção refletida nesta pesquisa pelo resultado da aplicação da matriz *SWOT* e seus desdobramentos.

Finalmente, corroborando com o propósito desta pesquisa, a visão dos gestores do campus São Mateus denota fragilidades no que tange ao desequilíbrio de forças da matriz *SWOT* desenvolvida, em que pese nesse caso a superioridade de elementos negativos (pontos fracos e ameaças), remetendo à: necessidade de cuidados relativos a elaboração de novos PDI's da instituição, principalmente quanto a fase de levantamento de seus pontos fracos e ameaças, forças e oportunidades; de modo a contemplar de forma concreta todos os elementos desse conflito e a partir disso desenvolver no decorrer do planejamento ações estratégicas que possam atenuar os efeitos negativos dos pontos fracos e ameaças e adotar políticas para a valorização e fortalecimento dos pontos fortes e oportunidades, tendo como consequência dessas ações um posicionamento estratégico mais favorável da instituição, sendo essa uma avenida de oportunidades e possibilidades quanto ao desenvolvimento de pesquisas futuras nas instituições de ensino superior.

Referências

Brasil. (2003). *Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003*. (2003). Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.683impressao.htm.

Brasil. (2004). *Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004*. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm.

Brasil. (2016). *Lei nº 13.341, de 29 de setembro de 2016*. Altera as Leis nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios,

e 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e revoga a Medida Provisória nº 717, de 16 de março de 2016. Diário Oficial da União. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13341.htm#art12.

Candido, J. L., & Barbosa, M. D. F. N. (2017). Uma proposta de análise do planejamento estratégico em instituições federais de ensino superior. *Polêm!ca - Revista Eletrônica da UERJ*, 17(3), 093-110. doi: 10.12957/polemica.2017.31045.

Costa, L. S. A. B., & Pestana, F. O. (2019). *Matriz SWOT PDI*. Mensagem recebida por erivelton.toreta@gmail.com em 13/09/2019.

Dall Magro, C. B., & Rausch, R. B. (2012). Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. *Administração: ensino e pesquisa*, 13(3), 427-453. doi: 10.13058/raep.2012.v13n3.85.

Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. (2006). Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino (Revogado pelo Decreto nº 9.235, de 2017). Diário Oficial da União, Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm.

Duarte, M. T., Nascimento, J., & Rodrigues, W. (2017). O uso do planejamento estratégico situacional (PES) em universidades públicas: O caso da Pró-Reitoria de avaliação e planejamento da Universidade Federal do Tocantins. *Revista Observatório*, 3(4), 562-580. doi: 10.20873/uft.2447.

Instrução Normativa TCU n. 63, de 01 de setembro de 2010. (2010). Estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei nº 8.443, de 1992. Tribunal de Contas da União. Recuperado de <http://www.fazenda.gov.br/assuntos/atuacao-internacional/arquivos>.

Instrução Normativa TCU n. 72, de 15 de maio de 2013. (2013). Altera a Instrução Normativa-TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010, que estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas Recuperado de http://www2.aneel.gov.br/arquivos/PDF/INT_2013-072.pdf

Kanufre, R. A. M., & Rezende, D. A. (2012). Princípios da gestão orientada para resultados na esfera municipal: o caso da prefeitura de Curitiba. *Revista de Administração*, 47(4), 638-652. doi: 10.5700/rausp1064.

Kovalski, A., Ribeiro, F., & Lepchak, A. (2018). Controles gerenciais e os ciclos de vida organizacional: Evidências em pequenas empresas comerciais do interior do Paraná. *Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec*. Osasco, 4(2), 296-317. doi: 10.21574/remipe.v4i2.51

Lansa, A. V. L., & Mazzuchetti, R. N. (2013). A aplicação de matriz para análise *swot* nas usinas sucroalcooleiras do Paraná. VIII Encontro de produção Científica e Tecnológica. Paraná. Anais eletrônicos. Recuperado de <https://docplayer.com.br/17449444-A-aplicacao-de-matriz-para-analise-swot-nas-usinas-sucroalcooleiras-do-parana.html>

Lozada, G., & Nunes, K. S. (2018). *Metodologia Científica* (pp. 131-198). Porto Alegre: SAGAH.

Mizael, G. A., Pereira, J. R., Boas, A. A. V., & Ferreira, M. F. de A. (2012). Avaliação do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(4), 21-42. doi: 10.1590/S0034-76122013000500004.

Parente, M. L. da S., & Porto, F. G. R., Jr. (2015). O PDI da UFT: instrumento burocrático ou instrumento de gestão? Uma breve análise. *Revista Observatório*, 1(3), 317-335. doi: 10.20873/uft.2447.

Pereira, J. R. de S., Silva, G. T. da, Teodoro, F. S., Silva, J. E. O., & Melo, M. B. de (2015). Análise da execução das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC por meio

dos Relatórios de Gestão 2010-2014. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 8(3), 137-160. doi: 10.5007/1983-4535.2015v8n3p137.

Rath, S., & Strong, L. (Org.). (2010). *Six Sigma Pocket Guide*. (2a ed.) Lexington.

Santos, C. S. (2014). *Introdução à gestão pública*. (2a ed.) São Paulo: Saraiva.

Silva, M. C. C., Côrtes, J. M. M., Santos, J. F. dos, & Barbosa, M. D. L. de A. (2014). Contribuição do Plano de Desenvolvimento Institucional como ferramenta de planejamento estratégico na gestão de uma instituição privada de ensino superior do Recife. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 7(3), 77-92. doi: 10.5007/1983-4535.2014v7n3p77.

Soares, M. L., & de Melo, P. A. (2017). Processo de formulação de estratégias: Um estudo comparativo entre duas universidades públicas. *Revista da UNIFEBE*, 1(22), 1-20. Recuperado de <https://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/revistaeletronicadaunifebe/article/view/635/434>

Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA). (2014). *Planejamento Estratégico Institucional – PEI 2014*. Recuperado de https://www.unila.edu.br/sites/default/files/files/PlanejamentoI_Estrategico_Institucional.pdf.

Universidade Federal do Espírito Santo (2015). Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. *PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019*. Recuperado de http://proplan.ufes.br/sites/proplan.ufes.br/files/field/anexo/pdi_-_2015-2019_1.88mb_.pdf.

Universidade Federal do Espírito Santo (2016). Ouvidoria Geral. *Relatório de Gestão da Ouvidoria de 2015*. Recuperado de www.ouvidoria.ufes.br/sites/ouvidoria.ufes.br/files/relatorio_-_sistema_-_anual-2015_1.pdf.

Universidade Federal do Espírito Santo (2016). Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. *Relatório de Gestão do Exercício de 2015*. Recuperado de <http://proplan.ufes.br/rel-antiores>.

Universidade Federal do Espírito Santo (2017). Ouvidoria Geral. *Relatório de Gestão da Ouvidoria de 2016*. Recuperado de www.ouvidoria.ufes.br/sites/ouvidoria.ufes.br/files/field/anexo/relatorio_de_gestao_anual_2016_0.pdf.

Universidade Federal do Espírito Santo (2017). Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. *Relatório de Gestão do Exercício de 2016*. Recuperado de <http://proplan.ufes.br/rel-antiores>.

Universidade Federal do Espírito Santo (2018). Ouvidoria Geral. *Relatório de Gestão da Ouvidoria de 2017*. Recuperado de www.ouvidoria.ufes.br/sites/ouvidoria.ufes.br/files/field/anexo/relatorio_da_ouvidoria_geral_da_ufes_-_ano_2017_retificado.pdf.

Universidade Federal do Espírito Santo (2018). Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. *Relatório de Gestão do Exercício de 2017*. Recuperado de <http://proplan.ufes.br/rel-antiores>.

Universidade Federal do Espírito Santo (2019). Ouvidoria Geral. *Relatório de Gestão da Ouvidoria de 2018*. Recuperado de www.ouvidoria.ufes.br/sites/ouvidoria.ufes.br/files/field/anexo/relatorio_anual_2018.pdf.

Universidade Federal do Espírito Santo (2019). Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. *Relatório de Gestão do Exercício de 2018*. Recuperado de http://proplan.ufes.br/sites/proplan.ufes.br/files/field/anexo/relatorio_geral_2018_ufes_0.pdf.

Universidade Federal do Espírito Santo (2020). Ouvidoria Geral. *Relatório de Gestão da Ouvidoria de outubro de 2017 a dezembro de 2019*. Recuperado de http://ouvidoria.ufes.br/sites/ouvidoria.ufes.br/files/field/anexo/relatorio_de_gestao_da_ouvidoria_-_out2017_a_dez2019_0.pdf.

Universidade Federal do Espírito Santo (2020). Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. *Relatório Ilustrado de Gestão 2012-2020*. Recuperado de http://www.ufes.br/sites/default/files/anexo-pagina/relatorio_ilustrado_de_gestao_2012-2019.pdf.

Universidade Federal do Espírito Santo. (2016). Auditoria Interna. *Relatório Anual de Atividades de Auditoria - RAIN/2015*. Recuperado de <http://auditoria.ufes.br/sites/auditoriageral.ufes.br/files/field/anexo/RAIN%202015.pdf#overlay-context=user>.

Universidade Federal do Espírito Santo. (2016). Comissão Própria de Avaliação. *Auto Avaliação institucional da Universidade Federal do Espírito Santo – ano base 2015*. Recuperado de avaliacaoinstitucional.ufes.br/sites/avaliacaoinstitucional.ufes.br/files/field/anexo/ufes_cpa_relatorio_autoavaliacao_institucional_2015.pdf.

Universidade Federal do Espírito Santo. (2017). Auditoria Interna. *Relatório Anual de Atividades de Auditoria - RAIN/2016*. Recuperado de http://auditoria.ufes.br/sites/auditoriageral.ufes.br/files/field/anexo/AG_UFES%20RAIN%202016.pdf#overlay-context=user.

Universidade Federal do Espírito Santo. (2017). Comissão Própria de Avaliação. *Auto Avaliação institucional da Universidade Federal do Espírito Santo – ano base 2016*. Recuperado de avaliacaoinstitucional.ufes.br/sites/avaliacaoinstitucional.ufes.br/files/field/anexo/ufes_cpa_relatorio_autoavaliacao_institucional_2016.pdf.

Universidade Federal do Espírito Santo. (2018). Auditoria Interna. *Relatório Anual de Atividades de Auditoria - RAIN/2017*. Recuperado de http://auditoria.ufes.br/sites/auditoriageral.ufes.br/files/field/anexo/rain_2017-ag-ufes.pdf#overlay-context=user.

Universidade Federal do Espírito Santo. (2019). Auditoria Interna. *Relatório Anual de Atividades de Auditoria - RAIN/2018*. Recuperado de <http://auditoria.ufes.br/sites/auditoriageral.ufes.br/files/field/anexo/rain-ag-ufes-2018.pdf#overlay-context=user>.

Universidade Federal do Espírito Santo. (2019). Comissão Própria de Avaliação. *Auto Avaliação institucional da Universidade Federal do Espírito Santo – ano base 2018*. Recuperado de www.avaliacaoinstitucional.ufes.br/sites/avaliacaoinstitucional.ufes.br/files/field/anexo/relatorio_de_avaliacao_institucional_2018_postado.pdf.

Universidade Federal do Espírito Santo. (2019). SANTO Comissão Própria de Avaliação. *Auto Avaliação institucional da Universidade Federal do Espírito Santo – ano base 2017*.

Recuperado de avaliacaoinstitucional.ufes.br/sites/avaliacaoinstitucional.ufes.br/files/field/nexo/ufes_cpa_relatorio_autoavaliacao_institucional_2017.pdf.

Universidade Federal do Espírito Santo. (2020). Comissão Própria de Avaliação. *Auto Avaliação institucional da Universidade Federal do Espírito Santo – ano base 2019*. Recuperado de www.avaliacaoinstitucional.ufes.br/sites/avaliacaoinstitucional.ufes.br/files/field/anexo/relatorio_de_avaliacao_institucional_-_ano-base_2019_postado.pdf.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Valesca Scarpati – 35%

Erivelton Toreta Braz – 35%

Diego Vieira dos Santos – 10%

Marielce de Cassia Ribeiro Tosta – 20%