

# Relatório de Gestão



## Mas, afinal, o que é o Relatório de Gestão?

O **Relatório de Gestão (RG)** é um documento que a UFRGS elabora anualmente como Prestação de Contas para o Governo Federal.

O RG apresenta os **resultados da Universidade**, ou seja, tudo o que ela realizou decorrente de seu planejamento anual, adquiriu, em virtude de licitações, comprometeu-se com a comunidade universitária, através de obras, transportes, recursos humanos, envolvendo suas áreas-fim (ensino, pesquisa e extensão) e áreas-meio (que dão o suporte para a consecução de seu objetivo final).







## Quem elabora o RG?

O Relatório de Gestão é elaborado pela **Divisão de Planejamento Institucional**, vinculada ao Departamento de Gestão Integrada da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração.

UFRGS

PROPLAN

DGI

DPI

RG

## Para quem o RG é apresentado?

O Relatório de Gestão é apresentado ao **Tribunal de Contas da União (TCU)**, no final de cada exercício (ano civil).

A UFRGS entrega ao TCU no final do **mês de março**.

( DGI = Departamento de Gestão Integrada  
DPI = Divisão de Planejamento Institucional  
RG = Relatório de Gestão )

## Por que a Universidade tem de apresentar o RG?

---

Algumas leis determinam a necessidade da apresentação do RG pela Universidade. Entre elas estão:

*A Lei nº. 4.320/64 estabeleceu que o controle da execução orçamentária e financeira da União, Estados, Municípios e Distrito Federal será exercido pelos Poderes Legislativo e Executivo, mediante controles internos e externos, respectivamente.*

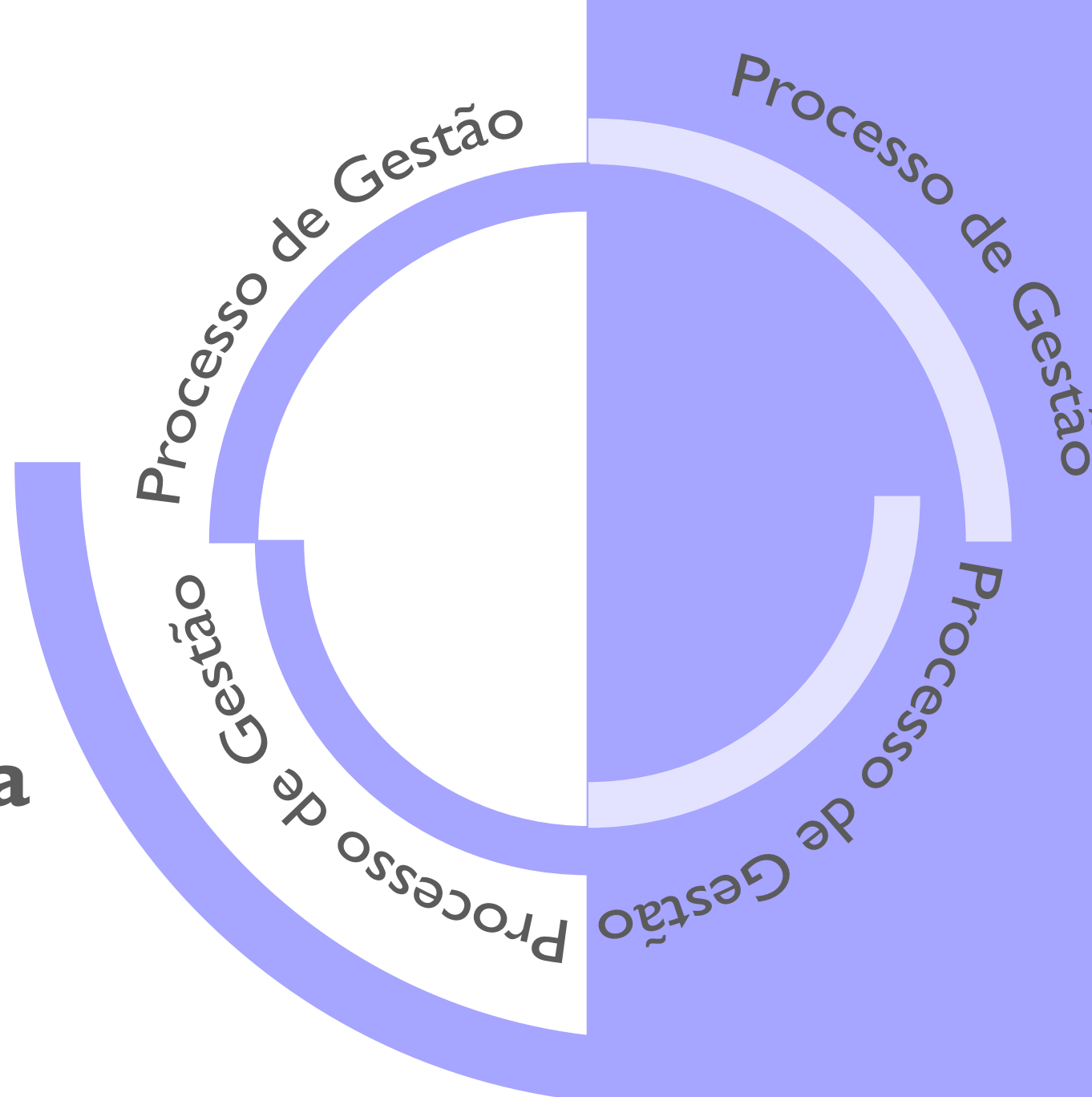
*Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação de subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.*

*Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumas obrigações de natureza pecuniária. (Constituição Federal do Brasil, 1988, Art. 70).*

## Planejamento Anual Órgão e RG

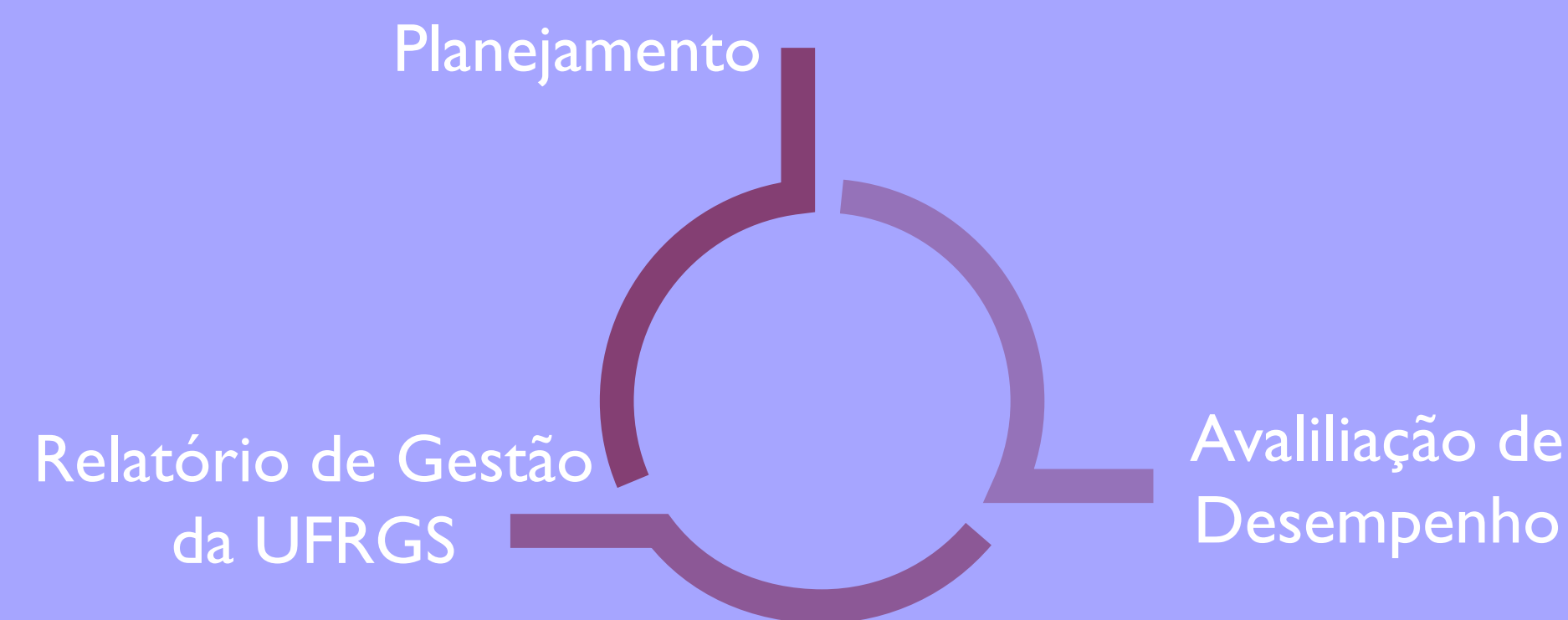
Você sabia que o **Planejamento de sua Unidade** como é apresentado atualmente foi instituído para a Universidade apresentar seus resultados aos **Órgãos de Fiscalização (CGU/TCU)**, no **Relatório de Gestão**?

A partir de **2006**, a **DPI** elaborou uma maneira de coletar os dados dos Órgãos da Administração Central, de forma sistemática, para mensurar os resultados de todas as Pró-Reitorias, Secretarias, Coordenadorias e demais setores e departamentos.



## Memória Organizacional

Em 2011, foi instituída a **Avaliação de Desempenho** dos Servidores da UFRGS; O **Planejamento** também foi utilizado como forma de mensurar o trabalho realizado pelos servidores.





## Relatório de Gestão como Processo

### DPI:

### Divisão de Planejamento Institucional

O planejamento de sua **Unidade** é utilizado no item “**Ações de Gestão**” e integra como *fonte de dados e informações* a maior parte de Relatório de Gestão. A DPI dá o *start* para o planejamento anual, acompanha este planejamento ao longo do ano e, no final do exercício, confere os dados inseridos no sistema para que possam subsidiar o Relatório de Gestão da Universidade. A participação de sua Unidade está **presente no RG**, mesmo que muitos servidores talvez desconheçam este fato.





## RG e Memória

Na elaboração do RG o servidor acessa e compila dados e informações que fazem parte de uma **Memória Organizacional**, que está presente na história que a Universidade foi construindo, ano após ano, **coletivamente**, pelos indivíduos (servidores), pela cultura, pelas transformações entre outros fatos e eventos.

Esses dados estão armazenados nas **pessoas** responsáveis pela execução de um planejamento em suas Unidades, alinhadas às metas da Instituição. Também estão presentes nos **repositórios digitais**, nos **documentos** e nas **planilhas** que serão acessados ao consolidar o Relatório.

Nos seus locais de trabalho, os servidores realizam atividades em **grupo**. Precisam de colegas para **compartilhar** seus trabalhos, somando esforços que são convertidos em dados objetivos e necessários na execução do RG.

Por vezes, ao desenvolverem este trabalho, não percebem que estão aprendendo, adquirindo conhecimentos, e, sobretudo, fazendo parte da memória da Universidade.

---

# Processo de Gestão (Tríade)

**Relatório  
de Gestão**

**Dados**

Informação “bruta”  
e “desestruturada”.

Dados organizados.  
**Informações**

**Conhecimento**

Informação processada.



# Pesquisa sobre o Processo de Elaboração do Relatório de Gestão da UFRGS de 2008-2016

Elementos evidenciados no Processo de Elaboração do RG de 2008 a 2016



A pesquisa realizada buscou identificar a presença da Memória Organizacional no processo de elaboração do Relatório de Gestão da Universidade, tomando como recorte de tempo os anos de 2008 a 2016. Igualmente, procurou evidenciar a Aprendizagem Coletiva e o Compartilhamento de Informações na preparação do documento, bem como a presença dos Processos de Gestão.

## Metodologia

Natureza Aplicada

Enfoque Qualitativo

## Quanto aos Objetivos

Pesquisa Descritiva

## Quanto aos Procedimentos

Documental

Bibliográfica

Estudo de Caso

## Pesquisa Participante

Coleta de Dados

Roteiro de Entrevistas

### Estudos Teórico

Documental e Bibliográfico

14 meses

### Estudo de Caso

09 meses

### Entrevistas

03 meses

### Roteiro de Entrevistas

1. Memória Organizacional

2. Aprendizagem Coletiva e  
Compartilhamento de Conhecimentos

3. Processo de Gestão

Anamnese


## Perfil dos entrevistados

Os entrevistados incluíram servidores da Instituição, levando-se em consideração o trabalho desempenhado dentro da Universidade, relacionado ao relatório de gestão de forma direta - como professores em função de chefia (pró-reitores, secretários e coordenadores de áreas-fim e meio) e/ou servidores técnico-administrativos (ocupantes ou não de alguma função gerencial), - ou indiretamente, - que já estivessem envolvidos em alguma fase do processo de trabalho.

Foram entrevistados 14 colegas representantes dos Órgãos da Administração Superior participantes por, no mínimo, 05 anos de experiência nesse processo em alguma de suas fases: fosse na coleta de dados dentro do seu setor de trabalho ou na compilação destes, na execução propriamente dita ou na coordenação do processo como um todo, distinguidos pela experiência, responsabilidade e competência técnica apresentadas ao longo desse período.

Os entrevistados foram identificados como Administração Superior (AS), quando exerceram papel de dirigente frente ao Órgão ou Unidade pesquisada; e Técnico-Administrativo (TA) quando respondiam pelo serviço, porém sem cargo de chefia. Foram identificados com um número subscrito após as siglas (1, 2, 3...), permitindo uma melhor compreensão na organização dos dados da pesquisa. As entrevistas foram direcionadas para esses dois grupos-alvo, representantes das áreas-fim e meio da Universidade, as quais são contempladas no espectro do Relatório.





# Datos Estadísticos

## A Memória Organizacional está contida no RG?

"Parcialmente, porque justamente eu acho, claro, agora fiquei pensando..., se tu fores analisar os dados como os indicadores, as metas, você consegue ter uma noção bastante histórica. Esse histórico é bem importante, acho extremamente relevante, mas eu não sei se você consegue transmitir uma memória mais consistente, mais robusta, at-ravés do que é feito [...]. "

(TA<sub>8</sub>, 08 anos no preparo do RG e 12 anos de UFRGS).

"Apresenta, mas, do meu ponto de vista, acho que poderia conter muito mais, porque, muitas vezes, para quem chega (na UFRGS), como eu, eu cheguei em 2010, comecei a conhecer a UFRGS a partir da minha Unidade, do meu espaço, e eu tinha dificuldade em ter essa memória, essa estrutura, mas de uma forma tão visível que eu pudesse consultar, porque muitas vezes o que tem, parece que fica escondido nas gavetas e não é tão divulgado."

(TA<sub>8</sub>, 08 anos no preparo do RG e 08 anos de UFRGS). (**Grifos da autora**).

"Com absoluta certeza. Ele (o relatório) retém todas as informações de todas as Unidades e da Cúpula Administrativa, da Administração, propriamente dita. Está tudo ali, exigido pela Lei. É de acordo com esse relatório que é fornecido o novo plano orçamentário do ano seguinte."

(TA<sub>4</sub> 06 anos de RG e 15 anos de UFRGS). (**Grifos da autora**).

Com relação ao tópico de Memória Organizacional, das 14 entrevistas realizadas, 08 servidores consideraram que a memória organizacional está presente no processo de elaboração do Relatório de Gestão; 06 servidores ponderaram que esta memória está “até certo ponto” contida no Relatório. Sendo assim, dos 100% entrevistados, 57% acreditam que a memória organizacional está inserida no processo de elaboração do documento; 43% identificam a presença desta memória, mas não na totalidade do processo.

**SIM**  
57%

**EM PARTE**  
43%

## Há evidências de Compartilhamento de Aprendizagem e Conhecimento no RG?

"[...] em termos de administração, essa é uma tarefa muito complexa e diz muito da subjetividade de cada grupo e de cada órgão. A reflexão eu acho que é nesse sentido [...]. Por vezes os indicadores não conseguem traduzir, pelos números, toda a riqueza da Universidade. Desde 2011, em minha Unidade, nós fomos trabalhando em conjunto. Desenvolve-mos um trabalho que expressasse mais fidedignamente os resultados da Universidade e do fazer institucional, e com isso, fomos trabalhando no aprimoramento do banco de dados, na solicitação de que os sistemas pudessem abranger mais dados e pudessem gerar relatórios não somente mais precisos, mas de maneira mais fácil."

(TA3, 05 anos de RG e 10 anos de UFRGS).

"Para a construção do Relatório, pelo menos, todas as chefias. Na Unidade deveria ter umas cinco ou seis pessoas que me ajudavam a organizar (o trabalho de coletar informações e dados). Esse número mobiliza outros tantos, porque, assim, eu sempre costumava pedir a informação às chefias, as quais nem sempre possuíam as informações. Elas vão em busca (das mesmas)."

(AS3, 06 anos de RG e 10 anos de UFRGS).  
**(Grifo da autora).**

"[...] Nós envolvemos toda a equipe do órgão para gerar a cultura do planejamento e da avaliação e verificar os resultados obtidos, no sentido de melhorar a cada ano. Em se tratando de planejamento anual, o processo tinha uma sequência, e (para) criar a cultura era necessário envolver todos os participantes. [...] Nós tínhamos reuniões em diversos níveis, para criar essa consciência de planejamento e de resultados. Tínhamos reuniões com os coordenadores. Tínhamos reuniões para se ter um momento disparador (start) do processo. Aí era com todos, passávamos a importância do trabalho e de esclarecer dúvidas, depois os coordenadores trabalhavam com suas equipes. Essa reunião era importante porque dentro da Universidade ainda existia muita resistência ligada à avaliação e a esse projeto de gestão. [...] A partir de 2011 (com a avaliação de desempenho) foi muito importante.  
(AS5, 06 anos de RG e 38 anos de UFRGS).  
**(Grifos da autora).**



## Há evidências de **Compartilhamento de Aprendizagem e Conhecimento no RG?**

Quanto à maneira como os entrevistados aprenderam as tarefas administrativas do RG, dos 14 entrevistados, a totalidade respondeu que foi por intermédio da Divisão de Planejamento Institucional (DPI), a qual padronizou seus processos de trabalho como forma a responder institucionalmente pela consolidação do Relatório, visando a uniformidade dos dados advindos dos Órgãos da Administração Superior. Saliencia-se para efeitos de estatística e de precisão que somente uma (01) pessoa do grupo acompanhou este processo antes mesmo de sua exigência legal, considerando que dentre os entrevistados, 05 têm mais de 30 anos de UFRGS; 04 estão no grupo entre 10 a 20 anos de Universidade, e 05 pesquisados estão entre 05 (exigência da pesquisa) a 10 anos de UFRGS. Ressalta-se que o grupo formado pelos servidores mais antigos no serviço público não representou ter relação com a experiência no processo de elaboração do Relatório, embora 80% tenha tido contato com esta experiência, primeiramente, através de um colega de trabalho que lhe passou os procedimentos.



**COLEGAS**

100%

**DPI**



## Processos de Gestão no RG: Planejamento, Organização, Direção e Controle

---

A totalidade dos 14 servidores tinha a percepção de que o RG é um documento oficial importante e relevante à prestação de contas, não somente ao Governo Federal, mas ao cidadão.

*"O planejamento e o relatório de gestão institucional são fundamentais para prestar contas para a sociedade sobre o serviço que é feito, por isso, a importância dos indicadores refletirem o trabalho que é feito, expressarem adequadamente. É importantíssimo para organizar as atividades e alinhar as diretrizes. Em um nível mais acima, em termos de conceitos e princípios, tem toda a importância do nosso compromisso com esta prestação de contas, principalmente nesta conjuntura que está evidente, embora tácito, que há um não favorecimento às Instituições Federais de Ensino Superior."  
(TA<sub>3</sub>, 05 anos de RG e 10 anos de UFGRS).*

*"Eu gostaria de registrar que este processo só funcionou porque eu tive o apoio dos técnicos de minha Unidade e do pessoal da DPI que me ensinou a realizar esta atividade, porque é um documento obrigatório, tem de ser feito, poderia ter sido feito de qualquer maneira, mas eu o utilizei para fazer algo que fosse útil para mim, como gestor, para o setor, para o relatório, embora eu não estivesse preocupada com o TCU. Eu estava in-teressada na oportunidade de ter um instrumento para organizar as ideias de trabalho. Isso me veio pronto. Para fazer gestão me deram este sistema, que eu implementei. O trabalho uniu um anseio meu e me serviu como suporte no papel que eu desempenhava como gestor."  
(AS<sub>1</sub>, 05 anos de RG e 39 anos de UFRGS).*

---

## Processos de Gestão no RG: Planejamento, Organização, Direção e Controle

---

Quando foi abordado se este documento detalhava a Instituição, houve somente um (01) respondente que disse representar uma parte da Instituição, mas não sua totalidade. Entretanto, a pesquisa fez referência ao documento dar a possibilidade de detalhar a Instituição à comunidade em geral, sem quantificar este detalhamento:

*"O RG tem o objetivo que é a prestação de contas, é o resulta-do de várias práticas de gestão, mas eu acho que ele não de-talha a Instituição para a comunidade porque a Universidade é muito grande. Ele dá uma amostragem, apresenta uma par te. Acho muito forte dizer que ele detalha a Instituição. Agora, ele é importante e é o resultado de uma atividade cole-tiva de trabalho."  
(AS<sub>2</sub>, mais de 08 anos de RG e 35 anos de UFRGS).*

*"Eu sou absolutamente a favor de um modelo de gestão, e nada melhor do que o RG para se identificar as falhas, as questões prioritárias, as questões que têm de ser reavaliadas, pois ele contém esta avaliação. Eu acho que há uma grande falha, porque a partir desta avaliação, não é feito nada. Cada Unidade, no documento, está avaliada em que posição ela está, o que ela cumpriu dos seus objetivos, e, na verdade isso fica por isso mesmo. Deveriam trabalhar a partir dos resultados ali contidos, pois a UFRGS caminharia com maior facilidade no seu modelo de gestão, utilizando do seu planejamento. Toda vez que há troca de gestão e que novos dirigentes se reúnem para trabalhar o novo planejamento, deveriam obriga-toriamente trabalhar com os dados contidos no RG."  
(TA<sub>5</sub>, 06 anos de RG e 20 anos de UFRGS).*

---



# Planejamento

---

*"A interferência do planejamento no relatório é direta. Na nossa Unidade, nada do que é planejado é apagado para o relatório. A informação vai sempre estar presente."  
(TA<sub>5</sub>, 06 anos de RG e 20 anos de UFRGS).*

*"O relatório utiliza-se do planejamento para a aferição correta e precisa dos dados. Agora, existe esta relação. No início, o processo era invertido. Houve uma evolução significativa."  
(AS<sub>2</sub>, mais de 08 anos de RG e 35 anos de UFRGS).*

*"O planejamento é extremamente importante e o processo foi qualificado em função do relatório. Foi nesse momento que se começou a estabelecer parâmetros de gestão, objetivos, aplica-dos de forma geral na Universidade ."  
(AS<sub>5</sub>, 06 anos de RG e 38 anos de UFRGS).*

# Organização

---

*"A organização é fundamental no processo. O setor deve estar organizado no sentido de atribuições, de funções e de domínio desse sistema, qual o papel de cada um nesse processo, inclusive para relacionamento interpessoal, porque afeta todo o funcionamento de um setor."*  
(AS<sub>1</sub>, 05 anos no preparo do RG e 39 anos de UFRGS).

*"A organização tem um peso fundamental no processo. Ela existe porque existe o planejamento e vice-versa. Não há a possibilidade de fazer o relatório se tu não tens os dados organizados. É toda uma sequência. As reuniões periódicas auxiliam muito neste quesito."*  
(TA<sub>2</sub>, mais de 9 anos de RG e 33 anos de UFRGS).

*"A organização, inicialmente, era por planilhas, tabelas, listagens numeradas para tudo. Posteriormente, o sistema informatizado favoreceu todo o processo."*  
(TA<sub>4</sub>, 06 anos de RG e 15 anos de UFRGS).

# Direção

*"O dirigente máximo do Órgão deve estar envolvido. É fundamental, primeiramente, deve fazer a interface com a Gestão Superior e dar as diretrizes ao trabalho do Órgão; em segundo lugar, precisa ter o panorama sistêmico de funcionamento do Órgão, assim como uma função essencial no planejamento. Deve ter flexibilidade de adaptação e de superação diante da conjuntura controversa."*

*(TA<sub>3</sub>, 05 anos de RG e 10 anos de UFRGS).*

*"A nossa chefia era o nosso 'Norte', nos dando a orientação correta para que pudéssemos fazer o relatório. Ela discutia o planejamento na época apropriada (final de dezembro)."*

*(TA<sub>2</sub>, mais de 9 anos de RG e 33 anos de UFRGS).*

*"A direção pode auxiliar ou atrapalhar o processo. O técnico está no setor, a direção é sazonal. Se o sistema é organizado e a direção não é adequada e não sabe se relacionar ou não entende o funcionamento do processo, ela só atrapalha. À direção cabe compreender o cenário e interferir positivamente para modificá-lo. Neste sentido ela tem um papel relevante."*

*(AS<sub>1</sub>, 05 anos de RG e 39 anos de UFRGS).*

# Controle



*"O controle é essencial à aferição dos dados. Para o relatório, extraímos os dados do sistema, mas no decorrer do ano, vamos controlando esse processo, se está sendo devidamente implementado. Tem de acompanhar, ter controles parciais. Tem eventos externos que podem modificar os resultados, mas eles precisam deste controle. "*

*(AS<sub>4</sub>, mais de 09 anos de RG e 33 anos de UFRGS).*

*"O controle é essencial para verificar o quanto foi alcançado. Quais as tuas metas, qual o processo que tu precisaste percorrer para alcançar os resultados, o que tu podes melhorar, ou o que tu podes retirar que ficou de supérfluo no trabalho, ou acrescentar, no caso de ficar faltando. É um sistema que te dá flexibilidade. Tu tens de ter parâmetros para poder cumpri-los. "*

*(TA<sub>7</sub>, 08 anos de RG e 08 anos de UFRGS).*

*"O controle está diretamente ligado à coordenação, ao papel do dirigente no processo, ao perfil apresentado, de maneira a integrar-se no sistema, conhecê-lo e acompanhá-lo. "*

*(TA<sub>3</sub>, 05 anos de RG e 10 anos de UFRGS).*



Nenhum dos respondentes concordou com a premissa de que o Relatório de Gestão é irrelevante. Ao contrário, a totalidade confirma sua importância como atividade coletiva e como resultado de várias práticas de gestão, dentre as quais está o planejamento, tornando-se em uma rica fonte de pesquisa de dados e informações da Universidade, sobretudo à comunidade universitária, como embasamento em seus trabalhos de conclusão de cursos de graduação ou em nível de pós-graduação.

*"A parte de descrever, através de textos, as principais ações da unidade durante o ano, é maravilhoso, é uma oportunidade de revisar tudo o que é feito, de pensar em absolutamente tudo o que ocorreu em tua Unidade em termos de planejamento."*  
(TA<sub>8</sub>, 08 anos no preparo do RG e 08 anos de UFRGS).

*"Embora muitas pessoas não o conheçam e não tenham acesso ao documento, ele é essencial. Por experiência própria, na primeira vez que eu participei do processo de elaboração do RG eu achava que seria algo que ninguém iria ler. Depois, eu passei a entender que com este relatório nós poderíamos pautar todas as nossas ações e fazermos os acompanhamentos de acordo com este relatório para ir ao encontro do que a Instituição demandava. Muitas vezes, fazemos coisas que não tem muito a ver com os objetivos da Instituição. Ele é muito relevante, especialmente, para quem faz gestão."*  
(AS<sub>3</sub>, 06 anos de RG e 10 anos de UFRGS).

*"O RG passa ter significado e sentido quando ele é apropriado pelo setor e entendido como um instrumento importante de qualificação das atividades daquele setor ou órgão, nesse sentido. Não é só uma prestação de contas ou um documento exigido, porque apesar de ser um documento oficial, eu entendo que ele tem um objetivo, em última via, à comunidade. É importante também se ter a ideia de que nós precisamos prestar contas não somente às estruturas do Estado, mas ao público que é quem mantém o Estado. A transparência é outro fator importantíssimo. É um dever, e faz sentido. O que eu posso testemunhar é que, de fato, houve uma qualificação do planejamento a partir deste trabalho, no contexto deste processo."*  
(AS<sub>5</sub>, 06 anos de RG e 38 anos de UFRGS).

# Créditos

Este produto foi o resultado de pesquisa de Mestrado Profissional da Servidora **Claudia Freire Beux**, em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle, 2018.

A pesquisadora tem exercício no Departamento de Gestão Integrada (DGI) da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da UFRGS (PROPLAN), a quem agradece e dedica este trabalho, sobretudo à Divisão de Planejamento Institucional (DPI), às colegas Claudia H. Oliveira e Vera G. Pinto.

Design gráfico: Keila Fallavena, UFRGS - 2018.



**Relatório  
de Gestão  
UFRGS**