DIRETORIA GERAL - DG
DIRTORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO - DAP

PLANO DE GESTÃO DA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO (DAP) DO IFBA/CAMPUS SALVADOR 2020-2023

Salvador

2020

Equipe Executiva

Diretor Geral
Ives Lima de Jesus

Gabinete da Diretoria Geral
Claudete Blaitt

Diretoria de Administração e Planejamento
André Luis Rocha de Souza

Diretoria Adjunta de Administração - DAA
Eduardo Souza Seixas

Diretoria Adjunta de Engenharia e Manutenção - DAEM
Hugo Antonio Nunes Silva

Diretoria Adjunta de Contabilidade, Orçamento e Finanças - DACOF
Cíntia Regina da Silva Santo

SUMÁRIO

1. O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA: UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO 4
2. O PAPEL DA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO (DAP) NO CAMPUS DE SALVADOR/IFBA 8
3. PREMISSAS E METODOLOGIA DE TRABALHO 14
4. UM DIAGNÓSTICO PRELIMINAR: 360º NO DAP/CAMPUS DE SALVADOR 21
5 INICIATIVAS GERENCIAIS 31
6. PROJETOS: PROPOSTAS DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO – UMA VISÃO DE FUTURO 34
7. ESTRATÉGIA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS 36
8. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES 37
REFERÊNCIAS 38

APRESENTAÇÃO

O plano de gestão da Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) consiste em um conjunto de atividades, iniciativas e ações planejadas/propostas, para serem desenvolvidas em conjunto com as Diretorias Adjuntas vinculadas e todos os demais setores da unidade. Ademais, está em linha com Projeto Pedagógico Institucional (PPI), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano de Trabalho proposto pela Diretoria Gerai eleita e o Regimento Interno do IFBA, vigentes, com ações e objetivos associados ao Campus Salvador.

Considerando o contexto de início da gestão, a fim de nortear as ações, o presente plano de gestão tem por objetivo nortear ações de curtíssimo, curto, médio e longo prazo e vai subsidiar as iniciativas necessárias à execução do planejamento estratégico do Campus. Assim, consiste em um plano dinâmico, flexível, o qual passará por constantes e continuadas revisões. O documento contempla, também, uma revisitação as atividades desenvolvidas nos setores vinculados a DAP, cuja finalidade é:

i. Descrever as atividades e processos desenvolvidas nos setores e auxiliar os novos gestores adjuntos, coordenações e gerências em suas atividades;
ii. Compreender o papel, ações e decisões a serem tomadas pelos novos gestores, bem como os desafios associados;
iii. Compreender os aspectos legais, normativos, operacionais, além das questões acadêmicas, administrativas, contratuais e financeiras;
iv. Analisar os instrumentos de controle, gestão, gerenciais, analíticos e decisórias que apoiarão às decisões diárias dos gestores com reflexos na atividade fim da unidade acadêmica;
v. Analisar os relatórios necessários bem como pareceres e/ou orientações de órgãos de controles;
vi. Verificar os recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros que serão gerenciados, planejados e otimizados, observando os princípios norteadores da Administração Pública;
vii. Verificar os processos em curso, bem como, os documentos de apoio, sistemas, atividades e ações que devem ser tomadas para evitar ocorrências e/ou cobranças administrativas/legais.

Desse modo, busca-se por meio dos princípios éticos, da transparência, do diálogo, bem como, economicidade, publicidade, legalidade, moralidade, desenvolver ações que favoreçam a missão institucional, o cumprimento do seu papel, bem como, contribuir para que os objetivos da unidade sejam alcançados com responsabilidade e segurança e que projete o campus de forma competitiva e moderna de modo a melhorar, cada vez mais, os padrões e indicadores de qualidade.

Por fim destaca-se que neste documento contemplam-se as ações e os pilares da gestão para os quatro anos de mandato, bem como, contempla, também, o planejamento projetado para os primeiros 100 dias e diretrizes gerais que nortearão a gestão de médio e longo prazo. Assim, busca-se garantir a manutenção das atividades de forma regular, bem como, desenvolver ações que assegurem a continuidade das atividades visando mitigar problemas que possa afetar o seu desenvolvimento.

1. O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA: UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA, consiste em uma instituição centenária, com ensino verticalizado por meio do qual são realizadas ofertas de Cursos em modalidades de ensino diferentes, tais como o Ensino Médio Integrado, Subsequente, Educação de Jovens e Adultos, Cursos de Graduação, Especialização, Mestrado e um Doutorado Multi-institucional e Multidisciplinar.

Seu surgimento, data de 1909 com a criação, em Salvador, da Escola de Aprendizes Artífices. Inicialmente criada no Centro, a sede foi transferida para o Bairro do Barbalho em 1926. Já em 1937, a Escola, que antes era vinculada ao Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, passou a ser chamada de Liceu Industrial de Salvador, fruto de uma mudança na gestão do governo, que o vinculou ao Ministério da Educação e Saúde Pública, com o foco no ensino profissionalizante (IFBA, 2014).

Em função de mudanças ocorridas no arcabouço jurídico e legal no campo da Educação, em 1942, fruto da publicação de Decretos-Leis, conhecidos como Leis Orgânicas da Educação Nacional[1], o ensino profissionalizante foi ampliado para o segundo ciclo e a instituição passou a ser reconhecida como Escola Técnica de Salvador. Assim, de acordo com o IFBA (2014, p. 23) "[...] As etapas do Ensino Industrial foram definidas por esta Lei como primeiro ciclo, compreendendo ensino industrial básico, ensino de mestria, ensino artesanal e aprendizagem; e segundo ciclo para ensino técnico e ensino pedagógico". Ainda nesta década, foi instituída, por meio de Decreto-Lei, a Rede Federal de Estabelecimentos de Ensino Industrial, que dentre outros resultados provocou a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) (IFBA, 2014). Segundo o IFBA (2014, p. 22-23): "[...] A plena equiparação entre o ensino profissional e o acadêmico ocorreu, pelo menos formalmente, em 1961, com o advento da Lei 4.024 (LDBEN).

Já em meados da década de 1965, após ser incorporada à Rede Federal, por meio da Lei 4.759 de 1965[2], a instituição passou a ser denominada de Escola Técnica Federal da Bahia – ETFBA.

De acordo com o IFBA (2014, p. 24):

> [...] Por fim, em 1969, o Decreto nº 547/69 autoriza as Escolas Técnicas Federais a ofertar cursos profissionais superiores de curta duração (Grifo Nosso). Na Bahia, assim como em muitos estados brasileiros, em consonância com a política desenvolvida, foi fundada uma instituição específica para o ensino tecnológico, o Centro de Educação Tecnológica da Bahia – CENTEC, criado pela Lei nº 6.344, de 06 de julho de 1976, como autarquia federal do Ministério da Educação e Cultura (IFBA, 2014, p. 24).

Os cursos profissionais superiores, denominados de curta duração, constituem-se nos cursos tecnólogos, que entre as décadas de 1970 e 1980 encontraram

---

[1] Decreto-Lei nº 4.073, de 30 de janeiro de 1942.

[2] BRASIL. Lei No. 4.759, de 20 de Agosto de 1965. Dispõe sôbre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais. Disponível em: < >. Acesso em: 25/10/2019.

resistências no mundo de trabalho devido a concepção de um curso que embora superior, apresentava um modelo de formação de curta duração. Segundo o IFBA (2014, p. 25) "[...] as empresas não absorveram... [...] a ideia da existência de um profissional intermediário entre a engenharia e o trabalho técnico. No entanto, no período seguinte, principalmente a partir de 1994, se desencadeou um processo significativo de expansão desta modalidade de ensino".

Cabe destacar que em 1988 foi promulgada a Constituição Federal, que dentre outras questões geradas, induziu um debate acerca da construção de um Projeto de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (IFBA, 2014).

Com a publicação da LDB em 1996, por meio da Lei 9.394, a educação profissional passou a ganhar destaque, em função da sua "[...] modalidade educacional articulada com as diferentes formas de educação, o trabalho, a ciência e a tecnologia, conduzindo o cidadão trabalhador ao "permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva" (IFBA, 2014, p. 26).

Segundo o Art. 39 da LDB "A educação profissional e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia".

Os primeiros 5 anos da década de 1990 foi marcado pela expansão do Centro Federal de Educação Tecnológica - CEFET-BA, a partir da descentralização do ensino por meio de Unidades de Ensino Descentralizadas (UNEDs), tais como as unidades de Barreiras, Vitória da Conquista, Eunápolis e Valença (IFBA, 2014).

Já o ano de 2005 foi, também, marcado pela expansão com a criação das unidades de Camaçari, Simões Filho, Santo Amaro e Porto Seguro, representando a primeira fase da expansão da instituição.

Em 2008, com a promulgação da Lei No. 11.892, o CEFET-BA foi transformado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) e passou a integrar a Rede Federal de Educação Profissional, Ciência e Tecnologia (RFEPCT). O IFBA consiste em uma "[...] instituição pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas" (IFBA, 2014, p. 28).

Transcorrido o período da transformação em IF, a instituição, entre os anos de 2010 e 2012, viveu uma nova fase de expansão, conhecida como segunda e terceira fase, respectivamente, a qual consistiu na criação dos campi de Feira de Santana, Ilhéus, Irecê, Jacobina, Jequié, Paulo Afonso e Seabra (2010), além de Brumado, Euclides da Cunha , Juazeiro, Lauro de Freitas e Santo Antonio de Jesus (2012) (IFBA, 2014).

Atualmente, o IFBA dispõe de mais de 20 campi no Estado da Bahia, cuja Reitoria encontra-se localizada na Avenida Araújo Pinho 39, Canela - Salvador/BA, CEP 40.110-150.

Esse contexto supracitado é de fundamental importância para compreender a dimensão financeira, orçamentária e administrativa do IFBA, Campus Salvador. Esta unidade de ensino, até o fechamento desse plano de gestão,

possuía mais de 500 servidores (entre servidores efetivos e terceirizados), mais de 6500 alunos e responde pela maior oferta de cursos do IFBA, no estado da Bahia. Ademais contempla ainda um Núcleo Avançado na cidade de Salinas da Margarida.

Ademais, o Campus teve seu recredenciamento renovado em 2017 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)/Ministério da Educação (MEC) (que lhes garante a continuidade da oferta de cursos superiores), com Conceito 4, sendo que a partir da Portaria 1.269 de 07/12/2010 foi credenciado também para ofertar cursos em Ensino a Distância (EAD), via Universidade Aberta do Brasil (UAB).

Localizado em uma região histórica da Cidade de Salvador, esta unidade possui uma área de aproximadamente 50.000 m². Do ponto de vista da estrutura física, é composta por um prédio administrativo (bloco A), além de oito blocos com salas de aulas, oficinas de práticas, laboratórios especializados e de informática, biblioteca que atende aos diferentes públicos matriculados nos diferentes cursos já destacados, um ginásio poliesportivo, além de duas quadras, três estacionamentos (sendo 1 localizado no prédio administrativo; 1 ao lado do ginásio poliesportivo; e 1 denominado de estacionamento de servidores, ao lado do bloco O). Ademais, compõe a estrutura do Campus uma Clínica Escola, três imóveis, dentre eles a antiga clínica Clirf e duas casas do entorno (de número 29 e 31, respectivamente).

É a partir do contexto supracitado, que se apresenta o campo de gestão da **Diretoria de Administração e Planejamento (DAP),** do IFBA, Campus de Salvador, a qual, segundo o Art. 79 do Regimento Interno do IFBA/Campus de Salvador (2013, p. 47)[3] [...] **planeja, superintende, coordena, fomenta e acompanha as atividades e políticas de planejamento, administração, gestão orçamentária, financeira e patrimonial do Campus (**Grifo Nosso).

O contexto supracitado reforça a importância da construção deste plano de gestão que norteará as práticas e iniciativas que serão adotadas visando a sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental que contribuirão para que o apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão possa ser executado com qualidade e continuidade, visando o crescimento e desenvolvimento do Campus.

Diante do exposto, este plano de gestão visa estabelecer diretrizes para planejar e acompanhar as políticas de planejamento e gestão, administrativa, financeira, orçamentária e patrimonial, visando o seu bom desempenho, além de fomentar ações para assegurar a plena execução de acordo com o planejamento estratégico institucional e as legislações, normas e demais aparato regulatório vigentes, que garantam a sustentabilidade e integridade institucional.

Assim, além da presente contextualização, o presente plano de gestão apresenta a seguinte estrutura:

i. O papel da DAP na administração e planejamento do Campus;
ii. Premissas, Metodologia e plano de trabalho da DAP;

---

[3] Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA). Regimento do Campus de Salvador – IFBA. Resolução No. 84, de 17 de dezembro de 2013. Disponível em: < >. Acesso em: 12 de fevereiro de 2019.

iii. Um diagnóstico preliminar que norteará as primeiras ações da Diretoria, contemplando a estrutura do DAP, sua composição administrativa, atividades e perspectivas;
iv. Ações projetadas;
v. Possíveis projetos, iniciativas e ações propostas para fortalecer a DAP – *Governança, Asseguração, Inovação e Accountability;*
vi. Plano de ação visando as atividades nos primeiros 100 dias de gestão.

2. O PAPEL DA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO (DAP) NO CAMPUS DE SALVADOR/IFBA

O papel da Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) contempla, dentre outras responsabilidades, a de planejar, coordenar, gerenciar a execução das atividades administrativas, financeira, orçamentária e patrimonial buscando garantir o pleno funcionamento e sustentabilidade da unidade de ensino atuando, assim, na assessoria da Diretoria Geral do Campus.

Assim, destaca-se as atribuições previstas no Regimento Interno do Campus de Salvador, conforme IFBA (2013, p. 47):

I. Assessorar ao(a) Diretor(a) Geral em todos os assuntos relacionados com a Administração, o planejamento, a programação do orçamento e a organização administrativa do Campus;
II. Avaliar de forma constante e sistemática convênios, contratos e condições operacionais, visando a ampliação da eficiência de seus serviços e produtividade, redução efetiva de seus custos de operação, financiamento, expansão, dimensionamento econômico, organização administrativa e condições de utilização dos recursos humanos e materiais;
III. Estudar a distribuição de recursos do Campus segundo os seus fins legais, estatutários e programáticos de ensino, pesquisa e extensão;
IV. Estudar e buscar novas formas de captação de recursos para a expansão das atividades e serviços do Campus;
V. Elaborar a Proposta Orçamentária do Campus, anual e plurianual, dos orçamentos sintético e analítico e demais instrumentos de controle orçamentário interno, e respectivas alterações;
VI. Elaborar ou examinar convênios de assistência financeira ou técnica;
VII. Estudar de forma permanente e propor medidas relativas à organização do Campus e dos seus procedimentos, métodos e sistemas de trabalho, gerais ou específicos, com vistas ao seu contínuo aperfeiçoamento e à elaboração de projetos de normas e manuais referentes à matéria;
VIII. Avaliar e criticar os resultados alcançados na execução das atividades;
IX. Assessorar ao(a) Diretor(a) Geral na elaboração do Relatório Anual e outros documentos sobre a administração do Campus; e
X. Realizar outras atividades correlatas e afins.

Diante do exposto, observa-se que as atividades da DAP estão cercada por um conjunto de desafios em face da conjuntura política e econômica governamental, bem como, dos gargalos, limitações orçamentárias e geográficas e, ao mesmo tempo, necessidade de melhorias e modernização, em termos físicos e tecnológicos, do Campus visando criar melhorias que contribuam para a manutenção da qualidade do ensino com que a instituição é reconhecida, expandir a capacidade de extensão e pesquisa, projetando-o dentre as principais instituições do estado e do país na oferta da educação profissional e tecnológica e no desenvolvimento científico e tecnológico.

A dimensão do Campus de Salvador do IFBA demanda ações sistemáticas, a fim de que os processos, padrões de execução e procedimentos possam ser criados visando cumprir as atribuições destacadas no Art. 80 do Regimento Interno.

Nessa perspectiva um trabalho bem articulado, dialogado e com a participação de toda a comunidade é de fundamental importância, pois as atividades desenvolvidas pelo Campus, em face da sua complexidade administrativa e de limitações financeiras e físicas, requerem ações bem planejadas, articuladas e que contemplem uma visão

de futuro, de organicidade, capaz de potencializar a capacidade de oferta de ensino, pesquisa e extensão, melhorar os indicadores científicos, tecnológicos e de inovação da unidade e contribuir para a transformação social local e regional.

Assim, um conjunto de reuniões serão realizadas para discutir todos os processos e atividades em execução e/ou em planejamento para execução futura, com a finalidade de conhecer em profundidade os procedimentos e padronizá-los, a partir da implementação de uma estrutura de governança que contribua na eficiência e eficácia das atividades que buscam o cumprimento da missão institucional, sendo a participação da comunidade de fundamental importância para o cumprimento dos objetivos estratégicos definidos no PDI.

Estabelecido os padrões e procedimentos da gestão, um processo de revisão e/ou construção da metodologia do planejamento adequado à realidade do Campus será iniciado, visando construir o planejamento estratégico, tático, operacional, por meio de um plano plurianual, que contemple os próximos 3 anos da gestão, mais um ano do próximo mandato, de modo a construir os caminhos que levarão ao cumprimento da missão, objetivos e metas institucionais. Para tanto, pretende-se, juntamente com toda a equipe da DAP e das demais diretorias executivas articular toda a comunidade do IFBA, Campus Salvador, por meio de seus representantes, no sentido de construir um planejamento que contemple a participação de todos nesse processo.

Ademais, espera-se desenvolver ações que favoreçam o orçamento participativo, para o qual pretende-se dialogar com os setores e *stakeholders* impactados pelo instrumento, visando alinhar as rubricas orçamentárias com os programas e projetos institucionais e suas respectivas metas, no qual serão fixadas as despesas e estimadas as receitas esperadas, fundamentais para que assim seja possível executar o processo de compras e contratações necessárias às atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como, que contribuam para o objetivo de modernização e desenvolvimento do mesmo.

Cabe destacar que, conforme o Tesouro Nacional (2019. p.1): “[...] Às Unidades Gestoras Executoras cabem a realização da despesa pública nas suas três etapas, ou seja: o empenho, a liquidação e o pagamento” (TESOURO NACIONAL, 2019).

Considerando que a Lei orçamentária para 2020 já fora aprovada, pretende-se, juntamente com a nova gestão e membros da equipe realizar análises, contínuas, das rubricas que foram aprovadas, bem como, as mensurações financeiras realizadas, a fim de que ajustes possam ser realizados com a finalidade de garantir o bom funcionamento da unidade. Portanto, visando o planejamento orçamentário para os próximos 3 anos, será realizado um levantamento dos orçamentos e execução orçamentária dos últimos 4 anos, no sentido de avaliar os resultados alcançados, embasar a projeção orçamentária dos próximos e estabelecer diretrizes que garantam a sustentabilidade econômica, financeira e operacional do Campus. Serão realizados, também, mapeamentos dos contratos, convênios e demais instrumentos contratuais vigentes, encerrados, renovados e em vias de vencimento buscando adotar ações necessárias à continuidade das atividades. Pretende-se, com isso, estabelecer um quadro de análise que favoreça as melhores decisões para cada situação.

Ademais, pretende-se, também, revisar toda a infraestrutura tecnológica, física, de recursos humanos, instrumentos contratuais, planos de manutenção e gestão de

risco, planejamento estratégico e orçamentário vigentes, procedimentos operacionais em execução, cronograma financeiro e orçamentário das obrigações financeiras, fiscais, bem como, das obrigações e exigências dos órgãos de controles, dentre outras ações.

Desse modo, busca-se construir um plano de gestão técnico, econômico-financeiro e de investimentos para os próximos 3 anos, que contribuam na construção de uma instituição moderna, em linha os objetivos institucionais, disponibilidade orçamentária e projeto eleito pela comunidade, bem como, que contribua para melhorar os níveis de economicidade, potencialidade institucional, capacidade técnica, financeira, tecnológica e de inovação, visando a sua sustentabilidade e as melhores práticas de gestão, a fim de continuar a oferta de ensino público de qualidade com que o IFBA é reconhecido.

Para tanto, para além dos recursos orçamentários, serão prospectadas oportunidades de parcerias, convênios, cooperações, bem como, potencialidade econômicas internas, tais como alugues de espaços a exemplo da cantina, xerox, antenas de operadoras de linhas telefônicas, visando melhorar a disponibilidade financeira do campus, além de juntamente com a Diretoria Geral e diretorias executivas vinculadas, tais como as Diretorias de Ensino, Pesquisa e Extensão analisar possibilidades de indução de projetos de captação de recursos com a participação dos docentes, técnicos administrativos, discentes e demais envolvidos visando investimentos no Campus.

Para assegurar as condições de funcionamento operacional e de segurança do campus, será avaliado juntamente com a equipe técnica de engenharia e manutenção, os planos de manutenção e segurança da instituição, visando proteger as pessoas e o patrimônio institucional. Além disso, serão realizadas visitas aos órgãos de fiscalização dos governos municiais e estaduais, visando compreender os processos e procedimentos necessários à licença de operação e o status do alvará de funcionamento.

Para além das questões administrativas, buscar-se-á desenvolver ações que favoreçam as condições necessárias para o desenvolvimento do ensino, a pesquisa e a extensão. Assim, pretende-se desenvolver, nos primeiros meses de gestão, estudos acerca da capacidade financeira de suportar investimentos relacionados a aquisição e instalação de equipamentos de audiovisual nas salas de aulas, tais como projetores multimidias, caixas de som e cabeamento. Para tanto, serão levantadas a capacidade financeira própria, a capacidade instalada das salas, o que envolve instalações elétricas e problemas relacionados, cabeamentos, dentre outras. Sabe-se que tais iniciativas são cercadas por desafios, seja pela baixa disponibilidade financeira em face de restrições orçamentárias impostas pelo governo, como também, da infraestrutura disponível. No entanto, pretende-se desenvolver ações paulatinas que favoreçam a oferta das condições necessárias para conforto, segurança e boas práticas de ensino, pesquisa e extensão na instituição, além da qualidade tecnológica da infraestrutura administrativa, o que envolve, também a realização de readequações e customização de espaços físicos da instituição, sendo uma das atividades projetadas a realização do cadastramento dos espaços da unidade.

É importante destacar, também, que há limitações no campus relacionadas a capacidade elétrica que impactam na instalação de equipamentos de ar-condicionado, por exemplo, dentre outros equipamentos. No entanto, visando desenvolver estudos

técnicos, serão realizadas ações articuladas com a Comissão Interna de Sustentabilidade (CISA), departamentos acadêmicos e setores administrativos no sentido de verificar as possibilidades técnicas, econômicas e ambientais para viabilizar a instalação desses equipamentos, assim como, com a equipe financeira, no sentido de analisar um plano de investimentos e fontes de captação de recursos junto ao governo (TEDs), emendas parlamentares, dentre outros, parcerias com empresas no desenvolvimento de projetos de pesquisas e desenvolvimento tecnológico, dentre outras.

No que se refere a assistência estudantil, estudos serão realizados para melhorar a execução financeira e orçamentário, bem como, para desenvolver mecanismos e procedimentos sistemáticos, eficientes e que favoreçam ao atendimento das demandas dos discentes sem, contudo, e em linha com a Política da Assistência Estudantil. Desse modo, serão realizados estudos de viabilidade técnica, financeira e jurídica buscando verificar a possibilidade de ampliação do refeitório institucional e possibilidades de parcerias. Assim, serão mapeadas práticas atuais no âmbito da Rede, bem como em instituições internacionais, para conhecê-las, compreender a sua complexidade, avaliar a capacidade do campus Salvador e propor ações nesse sentido. Nessa perspectiva, a equipe da DAP levantará os custos associados, aspectos jurídicos e legais, bem como as alternativas a fim de assessorar a DG e demais diretorias executivas nessa questão.

Ressalta-se ainda que serão avaliados os processos licitatórios e compras, visando compreender a complexidade das licitações, os gargalos e propor ações que otimizem e melhorem os processos. Além disso, as atividades terceirizadas também serão estudadas, tanto para garantir o bom serviço à instituição, quanto para melhorar processos, serviços, atividades, a sua qualidade além dos aspectos de economicidade e eficiência.

Uma outra ação da DAP será a análise detalhada dos setores vinculados, em conjunto com toda a equipe, visando compreender as complexidades, as demandas urgentes e as ações necessárias ao bom andamento das atividades nesses setores e atendimento às demandas da comunidade.

Por fim, pretende-se estudar com a equipe DAP e demais diretorias e implementar um modelo de *compliance*. Para tanto, estudos serão realizados, tendo como base o Programa de Integridade da Controladoria Geral da União (CGU) visando implementar a gestão de riscos, controle interno e integridade na unidade, que esteja em linha com o modelo de integridade institucional, a fim de que práticas de governança corporativa sejam implementadas e possa ser executada. Nesse sentido, estudos serão realizados, tomando por base as recomendações da Controladoria Geral da União - CGU, o Decreto nº 9.203/2017, a Portaria nº 57/2019 da CGU, dentre outros instrumentos.

A seguir, apresenta-se a equipe da DAP.

2.1 COMPOSIÇÃO DA DAP

A DAP está estruturada da seguinte forma, conforme Quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Estrutura da DAP

	Setor	Quem	Funções prevista no Regimento Interno
Diretoria de Administração e Planejamento	Diretoria de Administração e Planejamento	André Souza	Arts. 79, 80
	Assessoria	Josiane Barros	Art. 81
	Diretoria Adjunta de Orçamento, Finanças e Contabilidade - DAOFC	Paulo Basto	Arts. 82, 83, 84, 85, 86
		Cíntia Regina da Silva Santos	
		Elíede Costa de Souza	
		Sylmara Ferreira de Andrade	
	Diretoria Adjunta de Administração - DAA	Eduardo Seixas	Arts. 87, 91,
		Ana Paula Pereira de Souza (Terceirizada)	
	Planejamento	Vago	Art. 100
	Gerencia de Material	Jeferson Luiz Torres Vianna	Art. 94, 95, 96, 97 e 98.
		Pedro Barreto Filho	
		Jorge Luiz de Cerqueira Barros	
		Humberto Luis Silva Santos	
		Josenilton Raimundo de Sousa	
	Patrimônio	Carlos Alberto Benicio dos Santos	Art. 98
		Lourisvaldo Rodrigues dos Santos	
		Odemar dos Santos Pina	
	Gerência de Serviços Auxiliares	Newman Nobre de Santana	Art. 88
		Juliana Gomes De Melo (Terceirizada); Marina Simões Teles (Terceirizada)	
	Transportes	Eronides Alves Martins	Art. 89
		Carlos da Silva Santana (Terceirizado)	
		Edvaldo Santos Simões (Terceirizado)	
		Elias Pinheiro Ferreira (Terceirizado)	
		José dos Santos Amador (Terceirizado)	
		Marcos Santos Nascimento (Terceirizado)	
		Roberto Pinheiro Ferreira (Terceirizado)	
	Gráfica	Lênio Joaquim Costa Pinto -	Art. 92, 93
		Ediraci Santos Matos	
		Maria das Graças Neri dos Santos	
		Lourival da Costa Monteiro (Terceirizado)	
		Andreia Catarina dos Santos Mendes (Terceirizado)	
		Suzeval Silva da Hora (Terceirizado)	
		Welder Gomes Ferreira (Terceirizado)	
	Diretoria Adjunta de Engenharia, Manutenção e Projetos	Hugo Antonio Nunes Silva	Art. 101, 102, 103 e 104
		Marcelo Souza Almeida	
		Augusto Assunção Pereira	
		Mizia Pereira De Almeida (Terceirizada)	
	Serviço Médico	Rafael Mascarenhas Moraes	Art. 106
		Carla de Araújo Santiago	
		Creusa de Sousa Santos Santiago	
		Fábio Nunes Oliveira	
		Genildes Oliveira Santana	
		Ilza Mitsuko de Oliveira Camada	
		Joaquim Custódio da Silva Júnior	
		Jener Gonçalves de Farias	
		Maria Creusa de Albuquerque Lins Rolim	
		Dionísio Leite da Conceição	
		Neogélia Pereira de Almeida Morais	
		Renato Cabanelas Leiro Ribeiro	
		Teresa Cristina de Sousa Medonça	
	Protocolo	Maria Auxiliadora dos Santos Campos	Art. 90
		Marina Viana Bispo Dos Santos	
		Andréa Barreto França (Terceirizada)	
		Sirlei dos Santos Costa (Terceirizada)	
	Pregoeiros	Eures Baltazar Pereira da Rocha	Art. 107
		Flávio Manoel do Bonfim	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ademais, destaca-se que a Diretoria, conjuntamente com os membros da equipe, levantará as necessidades de reposição de servidor, bem como de

capacitação dos servidores, a fim de que possam mantê-los preparados para os desafios associados ao Campus e as demandas requeridas pelas mudanças constantes que vem sendo implementadas no âmbito do Governo Federal, dentro dos diferentes campo de prática profissional.

Por fim, destaca-se que serão solicitados a cada uma das diretorias adjuntas um plano de ação contemplando as premissas definidas neste documento e alinhado com o PDI proposto pelo IFBA para os próximos anos.

3. PREMISSAS E METODOLOGIA DE TRABALHO

As seguintes premissas serão adotadas para o desenvolvimento das atividades da DAP, conforme item 3.1.

3.1 PREMISSAS

As premissas e diretrizes[4][5] que nortearão as práticas de gestão da DAP, no período de 2020 a 2023, são:

i) Ética;
ii) Diálogo;
iii) Legalidade;
iv) Responsabilidade Fiscal;
v) Transparência;
vi) *Accountability*
vii) Sustentabilidade Econômica, Social, Ambiental;
viii) Economicidade;
ix) Eficiência e Eficácia;
x) Planejamento Estratégico;
xi) Gestão Estratégica;
xii) Gestão Financeira;
xiii) Proatividade;
xiv) Responsividade nas ações e respostas;
xv) Integridade;
xvi) Tempestividade;
xvii) Confiabilidade;
xviii) Controlabilidade;
xix) Impessoalidade.

3.2 METODOLOGIA DE TRABALHO

A fim de que os trabalhos no âmbito da DAP possam ser desempenhados, pretende-se trabalhar de forma integrada, sistemática e planejada com todos os setores vinculados a esta diretoria, bem como, em colaboração com todas as diretorias executivas e setores administrativos da instituição, de forma a assessorar adequadamente à Diretoria Geral do Campus. Assim, busca-se desenvolver ações proativas, que sejam capazes de antecipar tendências, melhorar o contexto atual, com ações e iniciativas tempestivas, transparentes[6], responsáveis, que garantam a manutenção dos serviços do Campus de Salvador para a sociedade, com qualidade, eficiência, ética e integridade sem perder de vista o contexto de recursos limitados, levando em consideração os interesses dos *stakeholders* internos e externos à comunidade IFBA/Campus de Salvador.

---

[4]BRASIL. Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12813.htm>. Acesso em: 10/01/2020.
[5]CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Portaria Interministerial Nº 333, de 19 de Setembro de 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/comissao-de-etica/arquivos/portaria-mp-cgu-333-2013.pdf>. Acesso em: 20/11/2019.
[6]BRASIL; COMISSÃO DE ÉTICA PÚBLICA. Resolução Nº 11, de 11 de Dezembro de 2017. Disponível em: <http://etica.planalto.gov.br/sobre-a-cep/legislacao/resolucao-cep-no-11.pdf>.Acesso em: 20/10/2019.

Assim, a fim de que uma boa gestão possa ser realizada, busca-se adotar os conceitos de governança pública, valor público e a gestão de risco previstos no Decreto 9.203/2017[7], os quais estão descritos no Art. 2º, incisos I, II e IV, conforme segue, respectivamente:

> I - Governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;
> II - Valor público - produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos;
> IV - Gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Nesse sentido, todas as práticas de gestão serão norteadas por um planejamento prévio, para que a gestão possa ser realizada em linha com a missão, visão e valores institucionais, bem como, que sejam destinadas a cumprir os objetivos institucionais. Assim, a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), será, anualmente, o Plano de Metas Institucionais (PMI), Planejamento de Gerenciamento de Contratações (PGC), bem como avaliado e revisado os objetivos estratégicos contidos no PDI, dentre outros instrumentos e ferramentas de apoio à decisão. Ademais, pretende-se a partir do PDI extrair um “retrato” do planejamento institucional com foco no Campus de Salvador, com a finalidade de desenvolver uma gestão estratégica focalizada nesta unidade, sem perder de vista os objetivos macro institucionais, em linha com o Decreto 9.235/2017.

No que se refere às práticas de gestão, pretende-se, juntamente com a equipe da DAP e demais setores institucionais, desenvolver uma política de integridade do Campus. Essa perspectiva visa construir uma estrutura de governança e *compliance* que assegure as boas práticas de gestão no campus, bem como, que garantam a sustentabilidade econômica, financeira, ambiental, social e patrimonial desta unidade e mitigue o risco de práticas de gestão divergentes dos princípios legais. Para além das questões normativas, legais e burocráticas, pretende-se desenvolver uma filosofia de padronização de processos, procedimentos, ações e atividades, que contribuam para a eficiência e eficácia institucional, seja na utilização dos recursos, seja nas práticas de gestão administrativas, com a finalidade de cumprir bem a missão institucional e garantir a proteção do patrimônio público.

Nesse sentido, conforme já desatado, pretende-se implementar o Programa de Integridade conforme proposta da Controladoria Geral da União (CGU), bem como, criar condições para gerenciar os riscos e avançar em melhorias dos controles internos da unidade, contribuindo para a construção da governança pública no IFBA,

---

7

conforme Decreto 9.203/2017[8] que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, bem como, a Portaria nº 57/2019 da CGU.

De acordo com o Decreto 9.203/2017 (BRASIL, 2017), a governança pública é direcionada por diretrizes, dentre as quais, as destacadas a seguir:

> I - Direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;
> II - Promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;
> III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;
> IV - Articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;
> V - Fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;
> VI - Implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;
> VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;
> IX - Editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;
> X - Definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e
> XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

Em face do exposto, serão desenvolvidas ações para que o ambiente de trabalho seja o mais harmonioso possível, bem como, diálogos constantes, reuniões de acompanhamentos (RAC) mensais, além de conversas diretas com os servidores a fim de que a boa governança possa ser exercida.

Ademais, nesse processo, será fundamental o papel exercido pelo controle interno da instituição, o qual terá autonomia para desenvolver suas atividades que garantam assegurar o patrimônio e a atividade fim institucional, além de reduzir e/ou eliminar os riscos institucionais (BRASIL, 2017).

Segundo o parágrafo único, do Art. 6º. do Decreto 9.203/2017[9], as práticas de governança incluem, no mínimo, I - formas de acompanhamento de resultados; II - soluções para melhoria do desempenho das organizações; e III - instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências.

---

[8]BRASIL. DECRETO No. 9.203, de 22 de Novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em: 05/10/2020.

[9]BRASIL. DECRETO No. 9.203, de 22 de Novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em: 05/10/2020.

Conceitualmente, os Programas de Integridade, segundo o Art. 2º., da Portaria 57/2019, podem ser assim definidos:

> I - Programa de Integridade: conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta;
> II - Risco para a Integridade: vulnerabilidade que pode favorecer ou facilitar a ocorrência de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, podendo comprometer os objetivos da instituição;
> III - Plano de Integridade: documento, aprovado pela alta administração, que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período de tempo, devendo ser revisado periodicamente.

Para que o programa de governança do Campus Salvador possa ser implementado, visando a boa gestão pública e integridade institucional, serão definidas ações por etapas, de acordo com os setores institucionais, de forma que a implementação seja gradual e adaptada à realidade do IFBA, previamente planejadas. Por outro lado, por ser um processo institucional, ou seja, que deve ser implementado pelo IFBA como um todo, com a definição institucional do modelo de plano de integridade, o que integrará todos os campis, esse processo estará cumprido, já que o Campus de Salvador seguirá as diretrizes institucionais. Portanto, a proposta do plano de integridade se deve em função da ausência, até o presente momento, do plano de integridade institucional, ou seja, de toda a instituição.

Assim, pretende-se juntamente com a equipe participar de treinamentos e cursos de aperfeiçoamento de modo a garantir a boa implementação das práticas de governança do Campus de Salvador. A fim de que o plano de governança da unidade possa ser implementado, serão criados grupos de trabalhos envolvendo as equipes da DAP, bem como, com a participação de outros servidores que possam agregar a implementação dessas ações na DAP. Para tanto, um cronograma de trabalho será elaborado para garantir a sua implementação.

Ainda nesse sentido, pretende-se consolidar o Portal da DAP no qual serão publicados todos os atos, ações, políticas, programas e projetos, bem como, documentos institucionais desenvolvidos por esta Diretoria.

Conforme Art. 14, do Decreto 9.203/2017,

> Os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Grifo Nosso) deverão, no prazo de cento e oitenta dias, contado da data de entrada em vigor deste Decreto, instituir comitê interno de governança ou atribuir as competências correspondentes a colegiado já existente, por ato de seu dirigente máximo, com o objetivo de garantir que as boas práticas de governança se desenvolvam e sejam apropriadas pela instituição de forma contínua e progressiva... (BRASIL, 2017).

Nesse sentido, será estudado a possibilidade de propor a constituição de um comitê interno, que contemple os setores de controle e as diretorias adjuntas, de forma a garantir a implementação da governança do Campus de Salvador. Antes, consultas serão realizadas de modo a compreender que nomenclatura pode ser adotada para a criação do comitê, haja vista o Regimento Interno.

Segundo o Art. 15, do Decreto 9.203/2017[10],

> Art. 15. São competências dos comitês internos de governança (CIG):
> I - Auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos neste Decreto;
> II - Incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório;
> III - promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança definidos pelo CIG em seus manuais e em suas resoluções; e
> IV - Elaborar manifestação técnica relativa aos temas de sua competência.

Ainda nesse sentido, segundo o Art. 17, do supracitado Decreto:

> A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:
> I - Implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;
> II - Integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;
> III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e
> **IV - Utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança** (Grifo Nosso).

Para além das atividades administrativas e financeiras, buscar-se-á, juntamente com a auditoria interna[11], ouvidoria[12] e demais órgãos sistêmicos e de assessoramento da Diretoria Geral desenvolver ações que monitore o cumprimento da atividade fim e seu alinhamento ao aparato regulatório governamental e interno, a

---

[10] BRASIL. DECRETO No. 9.203, de 22 de Novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em: 05/10/2020.

[11] Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União/SECRETARIA FEDERAL DE CONTROLE INTERNO. INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 3, DE 09 DE JUNHO DE 2017. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do poder Executivo Federal. Disponível em: < https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19111706/do1-2017-06-12-instrucao-normativa-n-3-de-9-de-junho-de-2017-19111304>. Acesso em: 13/12/2019.

[12]Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União/SECRETARIA FEDERAL DE CONTROLE INTERNO. INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 3, DE 09 DE JUNHO DE 2017. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do poder Executivo Federal. Disponível em: < https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19111706/do1-2017-06-12-instrucao-normativa-n-3-de-9-de-junho-de-2017-19111304>. Acesso em: 13/12/2019.

fim de garantir e assegurar as premissas, o planejamento estratégico e o cumprimento da missão institucional.

Em síntese, para além dos aspectos gerenciais, pretende-se instituir uma estrutura de governança, por meio de um programa de integridade, o qual garanta o alcance de resultados eficientes, tempestivos, que permitam ofertar serviços de qualidade a sociedade, que garantam a asseguração do patrimônio material e imaterial da unidade, bem como, que permita a gestão de risco de forma eficiente e de modo a evitar que a atividade fim seja afetada. Ademais, pretende-se com a estrutura de *compliance* garantir que todas as decisões e práticas de decisões estejam em linha com a legislação vigente, com as premissas definidas nesse plano de gestão que garantam os bons fundamentais de gestão pública.

Em relação a Portaria nº 57/2019 da CGU, destaca-se o seu Art. 1º., que define que: "Os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, **autárquica e fundacional deverão instituir Programa de Integridade que demonstre o comprometimento da alta administração e que seja compatível com sua natureza, porte, complexidade, estrutura e área de atuação (Grifo Nosso)" (CGU, 2019).** Em seu parágrafo. "1º, a Portaria define que: § 1o comprometimento da alta administração deverá estar refletido em elevados padrões de gestão, ética e conduta, bem como em estratégias e ações para disseminação da cultura de integridade no órgão ou entidade" (CGU, 2019).

Nesse sentido, pretende-se levantar todos os procedimentos e ações desenvolvidas pela DAP para que a partir de um diagnóstico prévio seja possível conhecer as atividades, os desafios e oportunidade, bem como, os riscos associados. Após tais levantamentos, serão discutidas as melhores formas de implementar o programa de integridade.

Por fim, visando criar ideias que favoreçam à inovações no Campus, redução de custos, melhorias de processos, dentre outras ações, serão incentivados projetos baseados em problemas, bem como, em articulação com as demais diretorias executivas e a Diretoria Geral, editais, concursos para desenvolvimento de trabalhos técnicos voltados para a premiação dos servidores, estudantes e terceirizados que apresentem ideias que favoreçam a melhoria da gestão, redução de custos e otimização de recursos no Campus de Salvador.

3.3 AÇÕES ESTRUTURANTES

As ações estruturantes da DAP, que nortearão os trabalhos para o curto e médio prazo são:

- ✓ Definição, Padronização e organização de processos, procedimentos e atividades;
- ✓ Busca da modernização da infraestrutura física e tecnológica do Campus;
- ✓ Otimização, eficiência e readequação de espaço físico;
- ✓ Segurança e Integridade das pessoas e do patrimônio do Campus;
- ✓ Gestão da Sustentabilidade do Campus;
- ✓ Infraestrutura física e tecnológica das salas de aulas, espaços de práticas e demais atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- ✓ Conservação, identidade visual e padronização de sinalização do Campus;

- ✓ Implementação de plano de manutenção;
- ✓ Transparência Institucional;
- ✓ Eficiência e Eficácia na gestão de contratos, processos licitatórios e contratações;

4. UM DIAGNÓSTICO PRELIMINAR: 360º NO DAP/CAMPUS DE SALVADOR

O presente diagnóstico teve por objetivo conhecer as ações, atividades e atuações das diretorias executivas e setores/áreas operacionais vinculadas à Diretoria de Administração e Planejamento, do IFBA, Campus de Salvador e foi realizado a partir da posse em 07/01/2020.

Cabe destacar que não houve transição, constando nesta seção uma visão a partir do que foi observado in loco, quando da posse em janeiro/2020. Isso porque, além de não ter havido entrega de documentos institucionais o Campus não disponibilizou até o presente momento qualquer relatório de gestão e/ou prestação de contas, específico do Campus, que favorecessem a observação de informações e dados para um diagnóstico sistemático, robusto e consistente para subsidiar o planejamento da gestão eleita.

Ademais, não foi identificado e/ou entregue pela gestão anterior um relatório de gestão contendo as atividades desenvolvidas nos últimos anos, o diagnóstico global e setorial Campus, bem como, a situação econômico-financeira, condições patrimoniais, contratos, licitações, além de questões operacionais e de funcionamento que é comum serem repassadas em processos de transição, o que também não aconteceu.

4.1 ASPECTOS NORMATIVOS, LEGAIS, JURÍDICOS

Observou-se que a DAP tem as suas atividades definidas pelo Regimento Interno do Campus, conforme Art. 79 e 80 e que obedece, monitora e segue os dispositivos constitucionais, o PDI, PPI, o Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentária, Lei do Orçamento Anual, além das seguintes legislações:

- Decreto N. 9.235/2017;
- Constituição Federal de 1988;
- Lei n. 8.666/1993 – Lei das Licitações e Contratos;
- Lei n. 12.873/2013 – que propõe alterações à Lei n. 8.666/93;
- Lei n. 13.429/2014 – Lei da Terceirização;
- Lei n. 13.243/2016 – Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação – PPI;
- Lei n. 13.334/2016 – Programa de Parcerias de Investimentos;
- Lei n. 10.520/2002 – Modalidade de Pregão;
- Lei n. 13.019/2014 – Parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil;
- Instrução Normativa IN 05/2017; IN 03/2017;
- IN 01/2019;
- Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho;
- Lei n. 4.320/1964;
- Decreto-Lei n. 200 em 25 de fevereiro de 1967;
- Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000;
- Instrução Normativa 63 de 2010 – TCU;
- Instrução Normativa Conjunta CGU/MP n. 01 de 10 de maio de 2016;
- Decreto n. 93.874/1986;
- Lei n. 12.527/2011;

- Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000;
- Lei Complementar n. 131, de 27 de maio de 2009;
- Decreto n. 7.724 de 2012, que regulamentou a Lei de Acesso à Informação;
- Decreto n. 5.480, de 30 de junho de 2005;
- Lei n. 8.490/1992;

4.2 PROJETOS

Não foram verificados e/ou entregues projetos de investimentos e/ou captação de recursos no Campus. Ademais, não foram identificados portfólios de projetos de intervenção, projetos de modernização/intervenção e/ou de obras e reformas relacionadas com a manutenção e conservação do Campus.

4.3. ASPECTOS INSTITUCIONAIS

Observou-se a ausência de um Organograma do Campus que apoie a visualização macro das atividades desenvolvidas na unidade de Salvador. No que se refere aos principais *stakeholders* da DAP, destaca-se: as diretorias executivas, docentes do campus, alunos, governo através dos órgãos de fiscalização, a Reitoria. Ademais, não se verificou a existência de fluxos de processos e padrões de procedimentos estruturados que devem orientar as práticas de gestão.

4.4. INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA

Até o fechamento do Plano de Gestão não foram identificados:

- Memoriais descritivo dos projetos em andamento/contratados e projetos projetados/em contratação;
- Alvará de funcionamento;
- Contratos de garantias e manutenção dos elevadores;
- Projetos de expansão, manutenção e gestão de risco;
- Viabilidade de Internet nos blocos onde a internet não tem funcionado;
- Os prédios E, H e J possuem 65 anos, mas não dispõe de plano de manutenção, gestão de risco e conservação, bem como, nos demais blocos;
- Ausência de elevadores e/ou plataforma elevatória no prédio E – ausência de acessibilidade;
- Ausência de cadastro dos imóveis e elétrico do Campus;
- Ausência de contrato de empresas para o serviço de cadastro; eletrotécnica;
- Ausência de um Plano de combate ao incêndio vigente.

4.5 RECURSOS FINANCEIROS, ORÇAMENTÁRIO E PATRIMONIAL

O orçamento vigente do campus não foi oficialmente entregue, embora em algumas reuniões foram apresentados números quanto ao contingenciamento, repasses realizados pelo governo e os valores ainda a receber, com base em 2019. Além disso informações quanto a contingenciamento para o próximo exercício foram repassadas, cujo cenário é de redução orçamentária, ausência de orçamento de investimento e dificuldades para a manutenção futura do campus.

4.6. ACCOUNTABILITY

O Campus não dispõe de uma política de transparência que favoreça a transparência e prestação de contas para a comunidade. Pretende-se construir um canal de comunicação em sítio próprio a fim de disponibilizar peças orçamentárias, execução financeiras, atos da administração financeira, patrimonial, além de outras questões da administração financeira e orçamentária do campus.

4.7. PLANEJAMENTO 2020-2023

Uma comissão foi montada para discutir o PDI 2020-2024, conduzidas pela Reitoria com participação de representantes da comunidade. Observou-se que a projeção dos dados no PDI, que deve ser seguido pelo Campus de Salvador em seu planejamento, estava superestimados e foi objetivo de ajustes requeridos pelos relatores do CONSUP. Não foi identificado no Campus a existência de Planejamento Estratégico do Campus, apesar de isso ser uma possibilidade a partir do PDI institucional, ou seja, realizar um recorte do PDI para o Campus de Salvador para que os objetivos e metas da unidade possa ser corretamente monitoradas e gerenciadas; o Plano de metas institucionais (PMI), neste caso, de curto prazo, não tinha sido elaborado e nem sido disponibilizado; como também o planejamento orçamentário não tinha sido elaborado e/ou entregue à nova gestão.

Ademais, observou-se que logo quando da posse, o Plano de Gerenciamento de Contratações do Campus de Salvador (PGC), definido pela IN 01/2019, estava pendente de revisão, após aprovação da Lei de Orçamento Anual (LOA), que define o orçamento aprovado para os órgãos da administração pública federal, cujos valores estimados estavam muito superiores ao que tinha sido aprovado na LOA.

Por fim, cumpre destacar que não foi observado plano de ação, registros de pendências e/ou relatórios de ações de curto prazo que deveriam ser tomadas para garantir o funcionamento, relatórios de fiscalizações e de auditorias, além de documentos que norteassem ou servissem de base para o planejamento da nova gestão.

4.8. PLANO DE AÇÃO DE CURTÍSSIMO PRAZO (90 DIAS) - CONTINGÊNCIAS

Após realização do diagnóstico, buscou-se construir o plano de ação de curtíssimo prazo. Assim, fez-se descrições de ações emergenciais; as estruturas, demandas mínimas para estabilidade da gestão, bem como os caminhos para alcançar essas metas e objetivos.

A intenção com o plano de curtíssimo prazo é definir prioridades, estabelecer as condições necessárias para que a gestão possa iniciar com segurança e tranquilidade os seus trabalhos, conforme Quadro 2, a seguir.

Área Estratégica/ Responsável	**DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DO CAMPUS SALVADOR**	
Alinhamento com Eixos Temáticos/Estratégico PROAP	**1**	Governança e Integridade Institucional
	2	Qualidade da Execução Orçamentária
	3	Sustentabilidade Ambiental
Alinhamento com os Eixos Temáticos/Estratégico PRODIN	**1**	Sustentabilidade
	2	Internacionalização
	3	Articulação
Período de Cobertura	**2020-2023**	

Diretoria	**Diretoria de Administração e Planejamento**
Responsável:	**André Souza**
Eixos Estratégicos	Governança e Integridade Institucional, Qualidade da Execução Orçamentária, Sustentabilidade, Internacionalização e Articulação
Atividades/Processos	**Descrição do Plano de Ação de Curto Prazo**
Solução:	
Ação:	

Prioridade	O Quê? (Qual a tarefa?)	Quem?	Setor/Departamento	Ação	Data de Início	Data de Término	Status	Farol (Status)	Observações
0	Realizar reunião com toda a equipe da DAP para apresentação do plano de gestão e alinhamento das premissas de trabalho	André/Ives	DAP	Agendar reunião	Pós-Posse	?	A realizar		
1	Revisar os contratos e serviços em andamento – verificar vencimentos, valores, necessidade de revisão e problemas;	André/Equipe Contratos	DAP	Levantar todos os contratos e solicitar análise	Pós-Posse	?	A realizar		
2	Levantar todos os documentos de funcionamento do campus: Alvará de funcionamento, alvará do corpo de bombeiros e projeto, contactar prefeitura, estado e corpo de bombeiro para verificar os procedimentos para necessidades de regularização;	André/Hugo/Marcelo	DAP/DEMAG	Acionar engenheiros e responsáveis por manutenção do Campus	Pós-Posse	?	A realizar		
3	Solicitar relatórios de despesas e receita (orçamentário) e financeiro para verificar o balanço das contas, necessidades de contingenciamento, ajustes, redução de custos, dentre outros, custos fixos e variáveis, limite orçamentário, dentre outros – gestão fiscal e operacional do campus, bem como sustentabilidade financeira. Identificar contas a vencer, parcela orçamentária a receber e projeção de desembolso. Contas de manutenção	André/Paulo Basto/Cida	DOF	Solicitar ao Diretor relatórios gerenciais	Pós-Posse	?	A realizar		

	(discricionárias), contas de contratação etc.								
4	Levantar as condições de infraestrutura física, tecnológica, patrimonial (móveis, imóveis, máquinas, equipamentos, veículos, dentre outros, tombamentos), ações de combate a incêndio, segurança e meio ambiente, principais problemas e discutir possibilidades,	André/Humberto/Engenheiro responsável	Patrimônio, DEMAG/ /DSA	Reunião para pautar ação e distribuir tarefas	Pós-Posse	?	A realizar		
5	Apresentação da ideia de projeto de governança pública, padronização de processos, procedimentos e sistematização de atividades, integridade e gestão de risco – Programa de Integridade CGU/ estrutura de compliance e accountability	André/Dionísio/Paulo Basto/Cintia/Cida/Rubens	Planejamento/DOF /Compras/DEPAD		Pós-Posse	?	A realizar		

6	Constituir Grupo de Trabalho (GT) para construção de relatório, em 30 dias, sobre as condições de segurança do campus, propor projeto de combate ao incêndio e modernização do campus visando infraestrutura física e tecnológica e dos padrões de segurança – levantar áreas de potenciais riscos, intervenção, oportunidades de projetos e melhorias	André/Membros/CISA	DAP/CISA	Solicitar portaria para comissão com prazo de 30 dias	Pós-Posse	?	A realizar		
7	Propor ações imediatas para melhoria das condições de uso dos espaços físicos do campus – *brainstorming* com a equipe (banheiros, sala de aula, convivência e demais espaços e identidade visual	André/Gestor DAS/Comunicação	DAP/DSA/Comunicação	Solicitar portaria para comissão com prazo de 30 dias	Pós-Posse	?	A realizar		
8	Constituir grupo de trabalho (GT) para estudo de viabilidade de utilização das casas e clínica com a finalidade de analisar estratégias para a utilização dos imóveis, colocar em condições de uso e utilização para oferta de serviços tecnológicos e sociais para diferentes *stakeholders*	André/Marcelinho/Francisco/Ives/Cida/ Paulo Basto	DG/DAP/DEMAG/ DOF	Solicitar portaria para comissão com prazo de 30 dias	Pós-Posse	?	A realizar		
9	Propor plano de contingência orçamentária no campus, identificação de potencialidades de otimização de gastos e processos	André/Ives/Paulo	DG/DAP/ /DOF	Solicitar ao DOF previsão orçamentária 2020 e plano de contingência	Pós-Posse	?	A realizar		

10	Diagnosticar e implantar, de imediato, plano de gestão da energia do campus visando reduzir desperdícios, reduzir multas, melhorar a eficiência do consumo e reduzir custos.	André/Membros CISA/Ives	DAP/CISA	Solicitar diagnóstico com oportunidade de ações	Pós-Posse	?	A realizar		
11	Revisar todos os procedimentos operacionais, financeiros e de segurança do campus visando certificar o seu funcionamento, fragilidades, principais desafios e demandas de ações imediatas de ajustes visando garantir a integridade e bom funcionamento das atividades.	André/Paulo/Ives	DG/DAP/DOF	Solicitar relatório gerencial e de controle	Pós-Posse	?	A realizar		
12	Agendar reuniões com gestores públicos e privados para a apresentação de possibilidades de projetos visando a captação de recursos financeiros	André/Ives/Paulo/Francisco	DAP/DOF/DG/DEMAG	Desenvolver portfólio de serviços e potenciais de oferta tecnológica do campus e contatar empresas/governos	Pós-Posse	?	A realizar		
13	Realizar diagnóstico físico e patrimonial do Campus para fins de inventário, balanço e emissão de relatório.	André/Humberto/Demais setores	Patrimônio	Solicitar relatório patrimonial, inventário e pendências/sistemas a serem implementados	Pós-Posse	?	A realizar		

14	Verificar pendências relacionados a diligências de órgãos de fiscalização e controle interno e externo	Todos os setores envolvidos	DAP	Reunião com cada equipe relacionada	Pós-Posse	?	A realizar		
15	Propor padronização de processos e procedimentos para orientar ações, decisões e fluxos de atividades nas atividades da DAP	Todos	DAP	Solicitar descrição de todos os processos por setores, descrevendo como cada demanda é tratada. Posteriormente construir um catálogo, compilar e disponibilizar em rede para a equipe	Pós-Posse	?	A realizar		
16	Revisar os procedimentos de limpeza e planejar a rotina de limpeza do campus	Eduardo/André/GSA	Todos	Plano de limpeza do campus	Pós-Posse	?	A realizar		
17	Levantar todos os processos pendentes, com solução interrompidas e soluções imediatas	Todos	Todos	Verificar o regimento e descrever os procedimentos	Pós-Posse	?	A realizar		
18	Realizar inventário imediato do patrimônio do campus, bem como os relatórios atualizados	Todos	Todos	Gerar relatório atual	Pós-Posse	?	A realizar		
19	Requerer o relatório de gestão do campus	Todos	Todos		Pós-Posse	?	A realizar		
20	Visitar a Auditoria interna na Reitoria para verificar diligências em andamento sobre o Campus	Todos	Todos		Pós-Posse	?	A realizar		
21	Levantar as condições de manutenção e segurança do campus	Todos	Todos		Pós-Posse	?	A realizar		

22	Mapear a localização, inventariar e descartar adequadamente os lixos eletrônicos e resíduos	Todos	Todos		Pós-Posse	?	A realizar		
23	Criar minuto do conhecimento	Todos	Todos						

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

5 INICIATIVAS GERENCIAIS

5.1 CONTROLE INTERNO, GESTÃO DE RISCO, CONTROLADORIA, AUDITORIA INTERNA E TRANSPARÊNCIA

Quando da posse ações serão adotadas no sentido de consolidar as estruturas de controle interno. Para tanto, buscar-se-á a viabilidade de fazer funcionar o setor de auditoria interna que será responsável por desenvolver atividades de prevenção de erros e fraudes, com *expertise* tanto na área financeira, contábil e orçamentária como na área de ensino, pesquisa e extensão. Ademais, espera-se desenvolver um modelo de governança que permita gerenciar os riscos e oportunidades, contribuindo para planejar ações que assegure a instituições diante de incertezas.

5.2 FINANCEIRO, CONTÁBIL, ORÇAMENTÁRIO E PATRIMONIAL

Estudos de otimização de recursos, redução de custos e melhoria do uso e aplicação do orçamento serão realizados a fim de melhorar o consumo de recursos pelo Campus. Além disso, pretende-se viabilizar, por meio de sistema do governo, o controle patrimonial do campus, visando a sua adequada gestão e desalienação (para os casos de bens inservíveis).

Assim, pretende-se:

- Desenvolver a política de compras sustentáveis;
- Traçar estratégia de compras em licitação que favoreça a melhor aplicação de recursos, mitigação de risco de não entrega do produto e/ou serviços e reduza o tempo de compra;
- Implantar o sistema de digitalização da documentação contábil e financeira do campus, através da terceirização de guarda de documento externa;
- Revisar a estrutura orçamentária do campus, planejar o orçamento conforme diretorias e setores administrativos e estabelecer mecanismos de controles sistemáticos de execução dos recursos;
- Inventariar e controlar o patrimônio do campus;
- No que se refere a gestão de riscos, pretende-se construir um mapa de risco e implementar um sistema de monitoramento de riscos. Consultas serão realizadas em normas, a exemplo da Norma ABNT ISO 31000:2009, bem como, em normas internacionais. Assim, serão realizados, ações de planejamento, identificação, quantificação, bem como, respostas serão formuladas visando a solução do problema identificado, acompanhado do monitoramento;
- No que se refere a transparência do Campus, serão desenvolvidas ações que viabilize a implementação da transparência permanente das atividades e atos/fatos administrativos, utilizando para tanto o apoio da ouvidoria.

5.3 IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES E MECANISMOS DE MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A fim de que seja possível gerenciar o desempenho institucional, no que se refere à gestão administrativa, financeira e orçamentária do Campus de Salvador, pretende-se desenvolver e/ou implementar alguns indicadores de gestão para mensurar a *performance* administrativa e financeira do Campus e subsidiar decisões que contribuam no melhoramento dos resultados da unidade acadêmica, na perspectiva de um modelo gerencial.

Nesse sentido, algumas propostas serão avaliadas, dentre as quais, as listadas a seguir:

- Implantação do *Balance Scorecard (BSC);*
- Método de *Canvas* para planejamento estratégico;
- Indicadores de Sustentabilidade (econômica, financeira, ambiental e social);
- Indicadores de modernização;
- Pressões, conflitos e stakeholders;
- Indicadores econômico e financeiro (fluxo de caixa, balanço orçamentário e financeiro);
- Receitas (Captação e repasses);
- Despesas (custeio e capital);
- Superávit/Déficit;
- Capital de giro disponível;
- Impostos;
- Indicadores relacionados com o patrimônio e índices de depreciação e amortização;
- Liquidez;

5.4 READEQUAÇÃO DE ESPAÇO FÍSICO E REFORMA DAS INSTALAÇÕES

Inicialmente será realizado um mapeamento de toda a disponibilidade de espaços físicos do campus e seu devido cadastramento. Sabe-se que em face da conjuntura financeira impostas aos institutos, bem como, em face da necessidade de melhoria das estruturas e instalações atuais, faz-se necessária a realização de um “raio x” do campus para levantar os fatores de riscos/mapa de risco físico e financeiro do campus, em face da infraestrutura antiga. Desse modo, pretende-se:

- Desenvolver ações, a partir da DEMAG/GEP, em conjunto com servidores dos diferentes setores (acadêmicos e administrativos) e a PRODIN, a fim de viabilizar o mapeamento de risco e apontar ações de correção, melhoramento, demolição (se for o caso) e reconstrução para preservar vidas;
- Readequação de espaços administrativos e acadêmicos - Espaços podem ser otimizados, a exemplo da junção de setores administrativos, tais como compras e pregão, dentre outros. Assim, serão avaliadas a integração de setores, o que pode otimizar os recursos humanos, tecnológicos (impressora), telefônicos, dentro outros;
- Adequação de espaço físico e realização de intervenções nas estruturas físicas do campus e nos setores: construir um mapa de prioridades, relacionadas a ordem da demanda e escalonar as ações.

5.5 GESTÃO ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL E QUALIDADE

Pretende-se construir mecanismos voltados para o processo decisório, indicadores de desempenho, relatório de gestão semestral com reuniões de acompanhamento mensal, dentre outras ações, que devem nortear as práticas de gestão do IFBA, Campus de Salvador e nortear as práticas voltadas para a manutenção e melhoramento da qualidade institucional.

Assim, Todo o procedimento de aquisições, bem como, manuseio de material deve considerar as fases da gestão da qualidade, quais sejam: gestão estratégica da qualidade e qualidade total, mediante a identificação de dados; verificar os tipos de ferramentas de gestão da qualidade; analisar oportunidade de melhorias e avaliar os resultados. Para tanto, serão adotadas estratégias de *benchmarking* em instituições similares, buscando propostas de padrões de qualidades que possam ser implementadas no Campus de Salvador do IFBA.

6. PROJETOS: PROPOSTAS DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO – UMA VISÃO DE FUTURO

A seguir, apresenta-se intenções de projetos, estruturantes, voltados para o Campus, as quais pretende-se desenvolver estudos de viabilidade visando a sua implementação no Campus.

Pretende-se criar uma comissão de modernização da infraestrutura física e tecnológica do campus, que terá por finalidade desenvolver um estudo diagnóstico e prognóstico, no qual deverá contar os desafios e oportunidades de modernização no Campus Salvador, trazendo o que há de moderno nas instituições públicas e privadas e sua viabilidade de implementação nesta unidade.

Outras comissões serão formadas, a exemplo da patrimonial, com a finalidade de levantar e relatar o panorama patrimonial do campus, a implementação do novo sistema de patrimônio Sistema Integrado de Gestão Patrimonial – Siads. O objetivo é traçar o quadro de patrimônio, verificar a existência de sucatas, analisar a viabilidade de alienação e/ou disponibilização junto ao sistema Reuse e alinhar os registros contábeis com a realidade do campus. Além disso pretende-se, inventariar e registrar o patrimônio do campus, visando a integridade e redução da exposição a riscos relacionados a perda e/ou desvios.

Outrossim, pretende-se construir um banco de projetos, os quais serão utilizados para captação de recursos junto a órgãos do governo, tais como o MEC, bem como, através de parcerias com instituições públicas e privadas, além de articulação junto a parlamentares para obtenção de verbas parlamentares que possam viabilizar a execução de projetos de infraestrutura do campus.

Dentre as intenções de projetos a serem desenvolvidos, tem-se:

- Projeto de readequação do espaço físico – Conversar com todas as áreas; Centralização de pool de impressões, compartilhamento de secretarias, espaços, equipamentos e harmonização;
- Projeto de Gestão, sustentabilidade e conservação do Campus, redução de desperdícios, gestão do consumo e otimização de energia;
- Projeto de mapeamento de riscos do campus;
- Projeto para liberação do alvará de viabilidade e funcionamento do campus;
- Projeto de combate a incêndio (projeto + execução);
- Projeto de requalificação da infraestrutura física e tecnológica do Campus (Readequação de espaço; requalificação de praças e jardins, ativação de fonte de água na praça próximo ao bloco A, B e D, com captação de água da chuva; Otimização de espaço; sistema hidráulico);
- Projeto de implementação de equipamento de audiovisual e sistema de climatização das salas de aulas;
- Requalificação do terreno ao lado do bloco de F;
- Projeto de captação de recursos decorrente de serviços tecnológicos e parceria para a construção de laboratórios em conjunto com participação de entidades públicas e privadas;
- Projeto exploração de espaços físicos do Campus (antena, cantina e xerox);

- Requalificação dos jardins para acesso do público (espaço de convivência ao ar livre);
- Projeto de automatização de processos e sistemas;
- Projeto de reestruturação de banheiros e espaços comuns;
- Projeto de reestruturação de espaço de uso dos terceirizados;
- Projeto de padronização de atividades e processos – Padrões de processos;
- Projeto de implantação de digitalização dos arquivos físicos do setor contábil/financeiro;
- Projeto de modernização/expansão da infraestrutura do campus;
- Projeto para uso das casas e clínica adquirida pelo Campus;
- Projeto de Implantação do Programa de integridade do campus de salvador, conforme CGU;
- Projeto de implantação da transparência pública no Campus;
- Projeto de identidade visual e sinalização do Campus;
- Projeto de implantação do orçamento participativo e centro de Custo do Campus;
- Projeto de implantação de mídiasweb (monitor) no campus;
- Projeto de reestruturação do jardim próximo ao prédio administrativo;
- Projeto de implantação de um instrumento para comunicação de manutenção;
- Plano de melhoria dos procedimentos de limpeza;
- Projeto de reativação do e-SIC e Ouvidoria do Campus e estabelecer prazos para respostas, conforme Lei de Acesso à informação N. 12.527/2011;
- Projeto de ampliação do estacionamento;
- Projeto de criação do espaço do patrimônio;
- Projeto de reforma e ampliação da Biblioteca do Campus de Salvador;
- Projeto de expansão do refeitório com a casa adquirida (Casa ao lado do refeitório);
- Projeto de restauração do imóvel no qual funcionava a Clirf com a criação do anfiteatro,

Além do exposto, pretende-se construir um portfólio de projetos, em conjunto com as atividades da DG, DE, DPGI e DIREC a fim de que parcerias com empresas possam ser ventiladas, que contribuam para a inserção local e regional do campus, bem como, a captação de recursos por meio de projetos que contribuam para o desenvolvimento da unidade.

7. ESTRATÉGIA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Para viabilizar as intenções de propostas de projetos já destacados anteriormente, pretende-se:

a) Desenvolver projeto de captação de recursos de infraestrutura em Instituições de fomento, mediante articulação de pesquisadores do campus e submissão de propostas;
b) Desenvolver projetos de infraestrutura para captação de recursos mediante TED – Termo de Execução Descentralizada;
c) Estudar a ampliação do "*poll*" de serviços do Campus de Salvador, considerando as atividades de alimentação, serviços gráficos e outros, mediante estudo jurídico e técnico;
d) Revisar contrato de aluguel da antena de operadora telefônica;
e) Revisão de contrato de aluguel do restaurante/cantina do campus, com estudos de redesenho do espaço e subdivisão em outros espaços;
f) Oferta de serviços tecnológicos para indústrias e empresas da cadeia de suprimento industrial, articulados a partir da prospecção de grupos de pesquisas e desenvolvimento de tecnologias do campus, nas seguintes áreas potenciais: automação industrial; engenharia mecânica e elétrica; serviços radiológicos, mediante clínica-escola; refrigeração e edificações; gestão; dentre outras.

Em relação aos recursos de arrecadação própria, uma solicitação de liberação de descentralização de crédito será solicitada a Reitoria/PROAP a fim de que o Campus seja autorizado a executar os recursos de arrecadação própria no próprio Campus de Salvador. Atualmente o recurso é devolvido para a Reitoria e não tem ficado no orçamento do Campus, apesar de ser gerado pela própria unidade.

8. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

Este plano de gestão visou estabelecer diretrizes para planejar e acompanhar as políticas de planejamento e gestão, administrativa, financeira, orçamentária e patrimonial, do Campus de Salvador, visando o seu bom desempenho, além de fomentar ações para assegurar a plena execução de acordo com o planejamento estratégico institucional e as legislações, normas e demais aparato regulatório vigentes, que garantam a sustentabilidade e integridade institucional.

Assim, buscou-se delinear o contexto de atuação, as atribuições da DAP, os desafios envolvidos, bem como as premissas explicitas e implícitas nas práticas de gestão planejadas.

Desse modo, foi possível apresentar uma contextualização geral da metodologia de trabalho, ações, estratégias e iniciativas a serem adotadas na condução administrativa e de planejamento do Campus, a qual não teve a intenção de exaurir todas as atividades a serem executadas, mas direcionar as ações.

Nesse sentido, a partir de um breve diagnóstico, o qual apresenta limitações em função da dificuldade de acesso as informações, bem como, ausência de relatório de gestão disponível e interrupção do início da transição, foi possível apresentar pontos importantes associados às forças, oportunidades, fraquezas e ameaças do Campus Salvador, que podem ser aprimoradas a partir da posse.

Ademais, um plano de ação de curtíssimo prazo foi delineado, visando assegurar a manutenção e pleno funcionamento do Campus.

Por fim, destaca-se que o plano de gestão apresentado não é um documento rígido e será aprimorado, melhorado e ajustado continuamente visando o cumprimento da missão institucional e dos objetivos e atividades da DAP. Para tanto, espera-se a partir da contribuição de toda a equipe da DAP aprimorá-lo, deixando-o mais robusto.

REFERÊNCIAS

AGOSTINETO, R. C.; RAUPP, F. M. Prestação de contas por meio de portais eletrônicos: um estudo em câmaras municipais da Grande Florianópolis. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 6, n.3, p. 64-79, jul./set. 2010.

ALVES, T. A. S. **Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) nas escolas:** da idealização à realidade. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2009.

BITTENCOURT, Sidney. **Contratos Administrativos:** para provas, concursos e agentes públicos. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2011.
RIBAS, A. J. F.; FACINI, M. A.; TEIXEIRA, G. **Planejamento Estratégico**. Guarapuava: Editora Unicentro, 2012.

BRANDÃO, S.P. **Impacto do controlo interno no controlo externo:** pesquisa exploratória. 122 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro. Aveiro, 2012. Disponível em: < https://core.ac.uk/download/pdf/15569795.pdf >. Acesso em: 02/11/2019.

BRASIL. Presidência da República. Lei Nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Brasília, DF, 29 dez .2008. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em: 13/12/2019.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 23/05/2019.

_____. Lei n. 8.666 de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 23/05/2019.

_____. Lei n. 12.873 de 24 de outubro de 2013. Autoriza a Companhia Nacional de Abastecimento a utilizar o Regime Diferenciado de Contratações Públicas... Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12873.htm>. Acesso em: 23/05/2019.

_____. Lei n. 10.520 de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm>. Acesso em: 23/05/2019.

_____. Lei no 4.320 de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm>. Acesso em 13/12/2019.

_____. Gespública – Programa Nacional de Gestão pública e Desburocratização. Disponível em: < http://www.gespublica.gov.br/biblioteca>. Acesso em: 13/02/2019.

_____. Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos. 2013. Disponível em: < http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p_vii_risco_oportunidade.pdf>. Acesso em: 13/02/2019.

_____. Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública: IAGP 250 pontos. 2016. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gagp-250_pontos_novo.pdf>. Acesso em: 13/02/2019.

_____. Modelo de excelência em gestão pública. 2014. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf>. Acesso em: 13/02/2019.

CGU – Controladoria-Geral da União. **Manual de integridade pública e fortalecimento da gestão** – orientações para o gestor público. 3. ed. Brasília: CGU, 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manualintegridade2013.pdf/@@download/file/manual-integridade-2013.pdf>. Acesso em: 13/12/2019.

_____. Controle Social: Orientações aos cidadãos para participação na gestão pública e exercício do controle social. 2010. Disponível em: < http://www.santamaria.rs.gov.br/inc/view_doc.php?arquivo_dir=2012&arquivo_nome=doc_20120120-641.pdf>. Acesso em: 13/12/2019.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commision – COSO. Internal control – integrated framework, 2019. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf>. Acesso em 10/03/2019.

_____. Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive summary. 2004. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>. Acesso em: 02/11/2019.

_____. Internal control – integrated framework: Executive summary. 2013. Disponível em: < https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf> Acesso em: 02/11/2017.

CHAVES, E. A. de O. **Gestão Pública:** A visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e instituições federais. Salvador: PontoCom, 2009.

FREITAS, J. L. H. de; MOREIRA, C. R.; MACADAR, M. A. A transparência como elemento nuclear no contexto de governo eletrônico e cidades inteligentes analisada pela lente da teoria institucional. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS/SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 2, 2013, São Paulo. **Anais**..., São Paulo: [S. n.], 2013.

GALVÃO, P. R. Gestão pública de alto desempenho. Governança e controladoria municipal. Curitiba: Juruá, 2010

GUEDES, Á. M.; SILVÉRIO, J. P. **Contabilidade pública**: inovações, aplicações e reflexos. Curitiba: Intersaberes, 2016.

INTOSAI – *International Organization of Supreme Audit Institutions*. **Diretrizes para as normas de controle do setor público**. Tradução de Cristina Maria Cunha Guerreiro, Delanise Costa e Soraia de Oliveira Ruther. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia. 2007. Disponível em: < https://www.tce.ba.gov.br/images/intosai_diretrizes_p_controle_interno.pdf>. Acesso em: 02/11/2019.

MARINI, C.; MARTINS, H. F. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix, 2010.

OLIVEIRA, R. C. R. **Licitações e contratos administrativos**: teoria e prática. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2017.

OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas:** uma visão de especialistas. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2014.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado:** guia para projetos em organizações de governo ou negócios. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTANA, J. E.; CAMARÃO, T. **Gestão e fiscalização de contratos públicos**. 1. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

SANTOS, C. S. **Introdução à gestão pública.** São Paulo: Saraiva. 2009.

VIEIRA, J. L. **Licitação e contratos na Administração Pública**: Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993 atualizada até a Lei no 12.873, de 24 de outubro de 2013 e legislação complementar. 26. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Edipro, 2013.