

() Graduação (X) Pós-Graduação

ORÇAMENTO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA FEDERAL: UM ESTUDO DE CASO DO INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO - CAMPUS BARRETOS

Bruno Luis Botamedi,
Universidade Federal de São João del-Rei - UFSJ,
brbota@gmail.com

Paula Karina Salume,
Universidade Federal de São João del-Rei - UFSJ,
paulasalume@ufsj.edu.br

RESUMO

O trabalho versa sobre orçamento público de uma instituição pública de ensino federal, analisado sob a perspectiva de seu processo de elaboração e execução, a relação dos atores responsáveis pelo orçamento e como ele acontece. Buscou-se compreender a importância e impactos da transparência durante o processo orçamentário e a participação social se relacionam com o orçamento público, como meio de proporcionar evolução da gestão pública e do planejamento orçamentário. O envolvimento da sociedade nas demandas e desafios da gestão pública, levando em consideração conceitos de orçamento participativo na análise, para isso, a pesquisa se debruçou sobre arcabouço teórico dos temas destacados. Por meio de pesquisa descritiva e utilizando-se da análise documental, observação e de entrevistas com questionário semiestruturado, pode-se coletar com atores chaves do processo de orçamento e gestão da instituição, as perspectivas e desafios. Os resultados apontam para desafios no processo orçamentário, entre eles a escassez de recursos e seu contingenciamento excessivo, que dificultam o planejamento e gestão orçamentária da instituição. Ademais, visualizou-se a necessidade de adoção de ferramentas relacionadas à transparência e participação social como forma de promover melhorias no processo de elaboração e execução do orçamento da instituição.

Palavras-chave: Orçamento Público; Transparência; Participação Social.

1 INTRODUÇÃO

Conforme Oliveira e Silva (2017), o processo de orçamento brasileiro obedece a um roteiro disciplinar e lógico bem claro, sendo o modelo atual iniciado com a Lei 4320/64, a partir de conceitos modernos e o ideal de orçamento programa, passando pelas inovações da constituição de 1988, que estabeleceu instrumentos de planejamento orçamentário como o PPA (Plano Plurianual) LDO (Lei de Diretrizes Orçamentarias) e LOA (Lei Orçamentaria Anual), criando hoje o conceito de integração e planejamento do orçamento público.

As sucessivas crises econômicas globalizadas dos anos 90, a escassez recorrente de recursos do Estado brasileiro para manutenção dos serviços essenciais e investimentos, e cada vez mais o descontrole de gastos na administração pública fica evidente. Tais pontos convergem para a instituição da Lei 101/2000, ou lei de responsabilidade fiscal, exigindo forte transparência, participação social e controle sobre os recursos públicos e responsabilização de agentes públicos por condutas inapropriadas (corrupção). O controle orçamentário ganha ainda mais destaque e sensibilidade perante a sociedade a partir da lei 101/2000. E isso se reflete em todos os poderes da administração pública, órgãos e esferas que possuem e devem executar orçamentos, estados, municípios, autarquias, tribunais e empresas públicas (CUNHA, 2015).

Ao entender que o processo de orçamento vem se aperfeiçoando no Brasil desde final dos anos 60, e com mais intensidade por meio da Constituição de 1988, e em meados dos anos 90 com a reforma do aparelho do Estado. Assim transformou a forma como as políticas e serviços públicos foram e são implementados no país pelas instituições, haja visto que todo planejamento nasce dos recursos públicos. Buscou-se no presente trabalho analisar qual a prática de orçamento de uma instituição de ensino público federal, o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) campus Barretos, uma autarquia federal.

As instituições de ensino federal, em especial, têm a prerrogativa constitucional de gozar, de autonomia didático, financeira e administrativa. Conforme Cunha (2015) menciona, tal autonomia se aplica a execução financeira e orçamentária, assim cada Instituto Federal é uma unidade orçamentária dentro do Orçamento da união, o que o faz, como instituição singular para análise de pesquisa.

Os balizadores legais sobre orçamento também incluem, no caso das Instituições Federais de ensino, conforme menciona Oliveira e Silva (2017), a Lei 9.394/1996, lei de diretrizes e bases da educação, a qual determina que recursos necessários para manutenção das

instituições de ensino superior federais devem estar assegurados no Orçamento Geral da União. O referido autor afirma que em sua maioria os recursos das instituições de ensino provêm do tesouro nacional e de convênios, contratos e recursos próprios, que são os arrecadados pelas próprias instituições.

Outra característica singular das instituições de ensino é reger uma série de interesses, conflitos, decisões e desafios para priorizar projetos e propostas de ensino, pesquisa e extensão. Dessa forma, aproximar-se de sua comunidade por meio de uma ferramenta como o orçamento participativo pode ser uma perspectiva a se considerar para harmonizar todos esses pontos de interesses e conflitos dentro da instituição, e suas especificidades, o ato de incorporar a comunidade no processo de planejamento financeiro, talvez, seja a forma mais clara de aproximar e agilizar o atendimento de necessidades específicas, com eficiência, viabilizando uma prática democrática dentro da instituição. (OLIANA, 2018)

No contexto do atual modelo de orçamento público brasileiro e dos desafios para gestão de uma instituição de ensino pública federal, dotada de autonomia financeira, a proposta do presente trabalho é avaliar a prática do processo de orçamento atual da instituição e verificar a viabilidade de se realizar intervenções e melhoramentos no processo, utilizando conceitos/diretrizes do orçamento participativo, para otimizar a elaboração orçamentária com foco em uma gestão mais participativa com a comunidade. A partir da avaliação e diagnóstico do atual modelo orçamentário da instituição, considerar o uso do orçamento participativo como proposta e possibilidade de melhoria, baseado na literatura sobre gestão orçamentária, orçamento participativo e gestão participativa, como possível proposta de aproximação entre atual gestão e a comunidade da instituição para um melhor processo de orçamento e sua execução.

A partir do exposto, pretendeu-se responder a seguinte questão: quais as práticas de orçamento e planejamento orçamentárias atuais do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo, campus Barretos? E quais melhorias/intervenções podem ser realizadas, para tornar esse processo orçamentário mais participativo, eficaz e efetivo.

A principal justificativa para elaboração do presente trabalho reside no fato de ser uma revisão de ações que possibilitem contribuir de forma teórica e prática para o planejamento e gestão orçamentário de instituições públicas de ensino, aliados a participação social nestas instituições e seus consequentes benefícios e desafios para a gestão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ORÇAMENTO PÚBLICO E GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

Segundo Santos (2016), o orçamento público é o conjunto de todas as receitas estimadas a se arrecadar em determinado ano fiscal e o detalhamento das despesas que o governo pretende executar. E vai além de ser um simples instrumento contábil, é principalmente um instrumento político de alocação de recursos econômicos e sociais da sociedade para as políticas públicas.

O orçamento atual do Brasil é chamado de moderno pois, segundo Tavares (2017), deriva da evolução dos modelos de orçamento ditos tradicionais, em que o controle contábil é focado excessivamente sobre despesa e seu detalhamento, e que utilizava para sua programação o modelo de incrementalismo, em que o orçamento seguinte a ser elaborado é feito com base em algum índice de correção que incrementa o novo somente, gerando assim distorções em relação ao planejamento da ação pública.

O conceito de orçamento moderno se consolida em todo mundo no século XX, e com advento do modelo de orçamento programa vindo com o orçamento moderno, modelo esse que foi implantado no Brasil por meio da lei 4320/64, junto da reforma administrativa feita através do decreto 200/67. O modelo se caracteriza principalmente como:

“Instrumento de planejamento que permite identificar os programas, os projetos e as atividades que o governo pretende realizar, além de estabelecer os objetivos e as metas, os gastos e os resultados esperados e oferecer maior transparência dos gastos públicos” (BEZERRA FILHO, 2013, p. 10).

Além das características fundamentais do orçamento, orçamento moderno tem sua aproximação com a realidade do planejamento. Tavares (2017) diz que o orçamento é a mobilização de recursos em um determinado ano específico de sua vigência, ou exercício, para o financiamento das políticas públicas traçadas pelo planejamento. Essa função de dar “vida” ao planejamento governamental é definida como função econômica que pode ser dividida em três grandes e principais funções do orçamento sendo elas a alocativa, distributiva e estabilizadora.

Ao considerar que Giacomini (2012) define que o planejamento passa a ser como um princípio do atual orçamento moderno no Brasil, após constituição de 1988, reforma do estado, e lei 101/2000. Tal consideração se fundamenta no modelo de orçamento programa e no processo legal e autorizativo da elaboração do orçamento público, envolvendo o esquema de Planejamento, Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) até a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Conforme Santos (2016), o orçamento é um conjunto de planos e programas, assim a relação entre o planejamento e orçamento acontece na interação destes conceitos. Dessa forma seguindo o que a Constituição define como processo orçamentário é o ciclo de elaboração das seguintes leis:

- Plano Plurianual (PPA) é a lei orçamentária que define as ações de um governo por período igual ao mandato presidencial, ou seja, 4 anos, e define quais serão os objetivos, programas, metas e diretrizes da administração. (SANTOS, 2016).
- A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) estabelece metas e prioridades para o governo dentro do exercício financeiro, bem como as regras a se observar na elaboração do orçamento (SANTOS, 2016).
- A Lei Orçamentária Anual (LOA) tem como finalidade estimar receitas e fixar despesas, ou seja, é a materialização formal do orçamento público. Sendo a lei orçamentária anual uma autorização de gastos para o Estado, fundando-se na definição do orçamento brasileiro ser autorizativo e não impositivo. Assim a LOA é o produto final do processo de elaboração orçamentária.

Ao se deparar com o conceito de planejamento na administração pública é consenso que implica na capacidade de uma organização definir onde ela deseja chegar, quando e por quais meios, passos ou processo (TONI, 2003). Tudo isso deve ser definido por meio de um instrumento, o plano. Como definição também de planejamento deve-se colocar o conceito de que planejar e executar são ações que necessariamente devem caminhar juntas, uma distância entre elas, criará o mito do planejamento vazio. (LUCK, 2009)

2.2 TRANSPARÊNCIA, PARTICIPAÇÃO SOCIAL E *ACCOUNTABILITY*

Ao se pensar nas formas de se promover a fiscalização dos recursos públicos, a partir da Constituição Federal de 1988, quando os conceitos de transparência, participação e controle social foram delimitados e formalizados no Brasil. As instituições públicas e órgãos foram paulatinamente evoluindo seus desenhos institucionais para melhoria da transparência, criando e aperfeiçoando ferramentas e instrumentos. E com passar do tempo a pressão social por serviços públicos de melhor qualidade, trouxe a necessidade da reforma do aparelho do Estado e a consequente adoção do modelo de administração gerencial, em meados dos anos 90, onde o foco dos serviços públicos passou a ser mais voltado aos resultados, a partir dos recursos neles investidos (CORBARI, 2004).

Também no cenário da promoção da transparência, há que se mencionar a lei 101/2000, trouxe grandes avanços na fiscalização e controle da ação dos agentes públicos, sua consequente

responsabilização, por atos praticados ou omissos, principalmente no que diz respeito a administração dos recursos financeiros e de orçamento público. Segue-se no progresso da sedimentação da transparência no Brasil que caminhou com a promulgação da lei 12.527/2011, lei de acesso à informação. Que regulamenta e disciplina o processo de acesso a informações públicas e transparência pública no Brasil, já delimitados no artigo 37 da constituição de 1988 (CORBARI, 2004).

A transparência pública segundo definição do TCU, 2018 viabiliza contribuição importante para a sociedade e órgãos de controle, no fornecimento de elementos para que o Estado se torne cada vez mais eficiente e efetivo. E estimula o desenvolvimento de uma cultura de integridade na gestão dos negócios públicos e ajuda na união de esforços para melhores políticas e programas de governo. E que é peça fundamental para o combate à corrupção na administração pública em geral.

Uma administração pública transparente permite ao cidadão participar na gestão e no controle dos recursos públicos. De acordo com Figueiredo e Santos (2013), esse cidadão pode participar do controle social, a fim de evitar fraudes, o que entrava o crescimento do país, acaba com a credibilidade da gestão pública, prejudicando o bem-estar coletivo em detrimento de interesses individuais.

A participação social e a transparência se complementam, dada a importância de aplicação dos recursos arrecadados via orçamento, para a materialização das políticas públicas pelos gestores, por meio dos programas e projetos frutos do planejamento orçamentário. Alinhado aos conceitos de transparência e participação social outro conceito, já mencionado, que emerge no cenário da administração pública a alguns anos é o *accountability*, que segundo Lopez (2010) o conceito se vincula a obrigação dos agentes públicos publicitarem suas ações, e assim permitir a sociedade verificar ou validar as responsabilidades, por ações ou resultados produzidos inerentes ao cargo ou função de gestão. É uma forma de individualizar as responsabilidades, para que dessa forma suas ações sejam melhor controladas e identificadas, tanto para reconhecimento, quanto para punições, e facilita a mensuração dos resultados da gestão pública primados no modelo de administração gerencial.

Conforme delimitado por Figueiredo e Santos (2013), Lopez (2010) e Pires (2001), a ferramenta de transparência nasce do princípio constitucional da publicidade, mas não se limita a mostrar dados ou informações, é preciso ir além, e que essas informações tenham significado e contexto. Ao trazer o cidadão para a participação social na gestão ele precisa estar informado do que acontece, como acontece e porque acontece tal fato, ou investimento/gasto, e quais os

possíveis resultados que serão obtidos. Há que se convergir para o fato de que a transparência precisa de publicidade, de qualidade, de envolvimento ou ativismo dos cidadãos ou comunidade, de uma aproximação da gestão e de *accountability*, ou seja, a gestão precisa identificar e prestar contas de forma ativa, entender como missão, haja visto a origem dos recursos que usa e os objetivos que busca, o bem comum.

2.5 ORÇAMENTO PARTICIPATIVO E PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

Segundo Oliana e Bortoluzzi (2017), o orçamento participativo é um instrumento pelo qual participam abertamente e democraticamente determinada comunidade ou sociedade, na elaboração do orçamento de um órgão ou instituição, elegendo as demandas prioritárias para destinação de recursos públicos postos em discussão, o orçamento participativo (OP) permite ao cidadão decidir ou contribuir para tomada de decisão governamental ou de gestão acerca da destinação de parte dos recursos colocados sobre apreciação.

O Orçamento Participativo pressupõe que a realidade é injusta por falta da participação popular nas decisões de interesse público, e que mediante esse processo inovador de gestão pública, com a participação direta dos cidadãos, onde se pretende conhecer as necessidades mais urgentes de uma comunidade para definir as prioridades do governo na elaboração do orçamento a realidade poderá se tornar mais justa (CREPALDI; CREPALDI, 2013).

Uma relevante reflexão colocada por Pires (2001) acerca do orçamento participativo é de que ele é uma prática continuada de cogestão (gestão participativa/gerir junto) pois leva um gestor passar paulatinamente a abandonar a tentação de fazer valer sempre só o seu ponto de vista, e que de outro lado a população/sociedade, passa a adquirir visão conjunta sobre a insuficiência de recursos públicos disponíveis, e a infinidade de demandas que se apresentam a uma gestão. Desta forma a participação social vem para auxiliar na legitimação e organização das decisões a serem tomadas de forma coletiva com a devida técnica requerida.

Conforme Neto (2009) e Avritzer (2003) afirmam o orçamento participativo se baseia em quatro elementos principais, mas não limitantes:

O primeiro é a cessão da soberania por aqueles que a detêm como resultado de um processo representativo local, sendo neste momento em que o gestor se dispõe a compartilhar sua prerrogativa decisória com a população qualquer que seja ela, organizada no processo de OP. O segundo é a reintrodução de elementos participativos locais, tais como assembleias regionais e de delegação como os conselhos consultivos ou deliberativos, o que representa uma combinação de métodos de participação. Tem-se um desenho institucional que permite os cidadãos decidirem diretamente, através de delegação ou representação na compatibilização das

prioridades. No terceiro, há o princípio da autorregulação soberana, que consiste na definição de que as regras são feitas pelos próprios participantes do OP previamente, o que reforça o caráter deliberativo do OP e fornece a possibilidade de os participantes serem não só autores mais coautores do processo pois podem controlar a dinâmica ou alterá-la se pertinente for. O quarto elemento é a tentativa do OP de reverter as prioridades de distribuição dos recursos públicos no nível local, por uma fórmula que visa privilegiar setores ou áreas mais carentes por demandas, para promover um efeito inclusivo da comunidade.

Fica evidente então que o orçamento participativo é um desdobramento do orçamento programa, estruturado de forma a ser mais participativo, pois leva em conta as prioridades definidas pela comunidade e sua organização deliberativa, em processos fortemente participativos que podem ser consultivos/deliberativos. Depende essencialmente de um entendimento dos conceitos do orçamento público seu planejamento, execução e quando a sua elaboração (LUCHMANN, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O processo de metodologia utilizado para a presente pesquisa consiste em uma abordagem qualitativa, uma pesquisa descritiva, que busca expor as características de um fenômeno em específico, o orçamento público de uma instituição de ensino pública federal.

A estratégia adotada foi o estudo de caso único do orçamento do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo – campus Barretos. A escolha ocorre para examinar os acontecimentos relevantes em relação ao processo de elaboração e execução do orçamento da instituição e verificar/definir/avaliar seu nível/grau de participação social, baseando-se nas definições bibliográficas levantadas no referencial teórico sobre orçamento participativo (YIN, 2001).

O procedimento de análise consistiu em entender como esse processo de elaboração e execução do orçamento acontece na instituição e os atores envolvidos nele. Para obtenção dos dados, foram realizadas entrevistas em profundidade, feitas com um roteiro de entrevista (Apêndice I), com intuito de entender a relação dos atores envolvidos com o planejamento no processo de orçamento. Utilizou-se da pesquisa documental em relação aos normativos que disciplinam o processo orçamentário, sua relação com os atores e a participação social que o permeia (YIN, 2001).

A amostra da pesquisa foi composta por 6 (seis) servidores concursados, e nomeados para cargos de Direção e Coordenação do Instituto Federal campus Barretos, que participam do processo de elaboração e execução do orçamento. Foi avaliada a relação da amostra com o processo orçamentário: seu poder de decisão sobre demandas de planejamento orçamentário, liberdade quanto a alternância de prioridades orçamentárias na confecção e execução, expectativa entre o orçamento planejado e o de fato executado, nível de participação social percebido em relação a comunidade interna e externa, transparência do processo orçamentário desde a confecção até execução, grau de concentração decisória da alta gestão (monocrática) em relação ao planejamento e a execução, e como tornar o processo orçamentário mais participativo.

Adotou-se como método de análise de dados a análise de conteúdo para metrificação e mensuração de resultados das entrevistas, a categoria de análise se dará por meio das etapas do processo de elaboração do orçamento, para um entendimento do processo de planejamento e execução orçamentário, bem como a possibilidade de se verificar/definir/avaliar o grau/nível de envolvimento e participação social do processo (BARDIN, 2011).

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO IFSP CAMPUS BARRETOS

O IFSP foi concebido para atuar no desenvolvimento da cultura, do empreendedorismo e do cooperativismo; e para apoiar fortemente o desenvolvimento regional, contribuindo assim com o próprio desenvolvimento nacional, com atenção às novas tendências do mundo produtivo e aos arranjos locais e nacionais, desenvolvendo pesquisa em novos processos e produtos e na formação de novos educadores, envolvendo sua comunidade interna e atraindo a comunidade externa para somar forças nessa grande tarefa de promover o desenvolvimento humano na sua plenitude. (PDI, 2019)

O IFSP Campus Barretos foi edificado em atendimento à Chamada Pública do MEC/SETEC nº 001/2007, e está localizado no município de Barretos, no extremo norte do estado de São Paulo, com autorização de funcionamento emitida pela portaria ministerial nº 1.170 de 21 de setembro de 2010 e início de suas atividades educacionais no 2º semestre de 2010. Atualmente, o IFSP Campus Barretos é composto por duas unidades: a Unidade Sede, localizada na área urbana do município de Barretos, e a Unidade Agrícola, localizada na área rural da mesma cidade. (PDI, 2019)

4.2 ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO E A REALIDADE DO ORÇAMENTO DO IFSP CAMPUS BARRETOS

Conforme Pedrosa (2017) coloca para entender o processo de orçamento dos Institutos Federais de Educação, é preciso conhecer o CONIF (Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e tecnológica), criado em 2009, após a publicação da lei 11.892/2008, que segundo o autor se constitui “instância de discussão, proposição e promoção de políticas de desenvolvimento da formação profissional e tecnológica, pesquisa e inovação”. O CONIF é composto pelos reitores eleitos das instituições membros da Rede Federal de Educação Profissional.

O CONIF elabora anualmente a proposta orçamentária dos institutos federais, identifica e formaliza por campi e Reitorias, exceto as despesas com pessoal, encargos sociais e benefícios de servidores, conforme delimita o artigo 9º da lei 11.892/2008.

De acordo com regimento interno do CONIF a câmara de administração e o fórum de planejamento e administração (FORPLAN), é responsável pela implementação e elaboração da metodologia da Matriz Orçamentária utilizada atualmente pelo MEC na distribuição equitativa e proporcional do orçamento para despesas de custeio e capital entre a Rede Federal. Destaca-se que a composição do FORPLAN é feita pelos Pró-reitores de Administração das Instituições da Rede Federal (PEDROSA, 2017).

O FORPLAN elabora a Matriz Orçamentária para distribuição, planejamento e organização orçamentária da Rede Federal, mais conhecida na rede e popularmente como Matriz CONIF, de acordo com os parâmetros constantes no Decreto Federal 7.313/2010.

A matriz CONIF com a proposta orçamentária das instituições da rede federal é elaborada em meados do fim do primeiro semestre de cada ano para vigorar no exercício financeiro seguinte. Ela é submetida ao CONIF para validação, para posterior envio a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) do MEC, para avaliação, ajustes e posterior aprovação. Nota-se assim que sua elaboração é realizada em diversas etapas e com envolvimento de diversos atores (CUNHA, 2015).

Conforme Pedrosa (2017) destaca que só após a aprovação da Matriz CONIF pela SETEC, o que deve ser realizado em consonância com os limites orçamentários para a composição do Projeto de Lei Orçamentaria Anual, é que as unidades da Rede Federal recebem os limites para o detalhamento de suas despesas.

A realidade orçamentária do IFSP campus Barretos leva em consideração definições da estrutura administrativa, legal e organizacional do Instituto Federal de São Paulo, sendo esta definida pela reitoria a qual os campi se subordinam, que se organiza conforme dispõe o artigo 9, 10, 11 e 13 da Lei 11.892/2008, com a seguinte estrutura:

Órgãos Superiores: Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo, presidido pelo Reitor e composto por representantes discentes, docentes, técnico-administrativos, egressos, sociedade civil, Ministério da Educação e Colégio de Dirigentes, com representação paritária entre os seguimentos da comunidade acadêmica.

Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, presidido pelo Reitor e composto pelos Pró-Reitores e pelos Diretores-Gerais dos campi.

Órgão Executivo: Reitoria, caracteriza-se como órgão de administração central, composta pelo Gabinete da Reitoria e por cinco Pró-reitorias: de Ensino, de Pesquisa e de Extensão, de Administração e de Desenvolvimento Institucional.

Unidades Educacionais: O campus que são as unidades educacionais que operacionalizam as políticas públicas relacionadas às atividades finalísticas da autarquia.

A elaboração do orçamento nos campi do IFSP obedece a um processo que perpassa por instâncias locais, mas como já identificado é gerido dentro da instituição IFSP pela Pró-reitoria de Administração (PRA), e envolve a participação de atores no campus, se dá de forma descentralizada, entre os campi, mas sendo coordenado e supervisionado pela PRA. Dessa forma, após o estabelecimento dos parâmetros, critérios e limites de distribuição dos recursos orçamentários pelo Conif/Matriz para cada Instituto Federal, com o que é referendado e ajustado pela SETEC/MEC, a Pró-reitoria de Administração do IFSP recebe tal informação e informa aos seus diversos campi os valores correspondentes a cada campus, para que sejam alocados de acordo com as suas necessidades (IFSP-SJC, 2019).

Em cada campus do IFSP existe o regimento de campus, conforme Resolução IFSP 26/2016, que disciplina o funcionamento dos setores bem como suas atribuições e responsabilidades no âmbito do campus, e conforme o documento mencionado em seu artigo 4 coloca que cabe a Direção Geral do campus executar seu orçamento em conformidade com a legislação vigente, no que confere a autorizar despesas, pagamentos ou cancela-los, autorizar a realização de despesas emitir ou cancelar empenhos, respeitando os limites orçamentários e financeiros disponíveis. Compete movimentar recursos orçamentários e financeiros atribuídos ao campus, tratando-se de Unidade Gestora e Executora.

Seguindo a verificação documental da instituição a respeito do Conselho de Campus (CONCAM) criado pela resolução IFSP 45/2015, os conselhos são órgãos normativos, consultivos e deliberativo de abrangência local, em cada campus do IFSP. São compostos por membros eleitos da comunidade da seguinte forma 1(um) docente para cada 20 docentes, com mínimo de 2 e máximo de 5. Um representante técnico administrativo para cada representante docente com mínimo 2 e máximo 5. E 1(um) representante discente para cada representante docente com mínimo de 2 e máximo de 5. Sendo o Diretor Geral do campus o presidente do CONCAM.

De acordo com artigo 4 da resolução IFSP 45/2015 compete ao CONCAM aprovar no âmbito de deliberação questões relativas entre outros pontos, a normas e regulamentos e aos relatórios de gestão e propostas de gastos orçamentários. E ainda de acordo com mesmo documento acima mencionado cada campus elaborará o regimento interno do seu conselho de campus.

Conforme a resolução 7/2016 do IFSP campus Barretos que aprova o regimento do CONCAM Barretos, o qual segue os mesmos critérios de representantes da resolução 45/2015, compete ao conselho competências deliberativas, consultivas e normativas no âmbito do campus Barretos, entre outros, a aprovação do PLOA, aprovação dos créditos anuais para divisão do orçamento nos setores do campus, aprovar dentre todos os projetos (programas/despesas) que existam demandas, os que são considerados prioridades.

Segundo a coleta de dados realizada verifica-se que o fluxo do orçamento no âmbito do IFSP campus Barretos ocorre de forma simplificada um processo prévio de planejamento vindo desde a aprovação da LOA, pela união, e as definições feitas pelo MEC/SETEC a partir dos limites definidos para o Ministério da Educação, junto do CONIF, para que assim os aportes orçamentários sejam definidos para o IFSP como um todo, conjunto de todos os campus e reitoria.

A partir do momento que o IFSP toma conhecimento do seu orçamento vindo do CONIF, elaborado conforme balizadores da matriz CONIF e LOA, é feito rateio ou divisão entre os campus do IFSP seguindo os mesmos conceitos da matriz CONIF, conforme as atribuições da Pró-reitoria de Administração, onde de acordo com planejado, no campus Barretos, em questão, acontece seguindo um esquema conforme dados obtidos por meio de pesquisa, leva-se em conta custos previsíveis com os contratos continuadas e despesas fixas, processos de aquisição já aprovados que estão aguardando recursos para licitação e a definição de valores de investimentos capital.

Essa proposta de orçamento do campus com valores definidos de receitas e despesas colocados dispostas em uma planilha é então enviada ao CONCAM, que pode fazer sugestões de alterações, havendo recursos podem ser acolhidas, e então conselho avalia e elenca a ordem de prioridade das despesas de investimentos bem como o orçamento em geral, e a aprova se de acordo. Então esta proposta segue mais uma vez a reitoria de Administração do IFSP para em reunião com equipe de gestão do campus ratificar a proposta enviada.

O fluxograma 1 apresentado na figura 1 abaixo traça de maneira dinâmica como esse processo acontece, e que evidencia a complexa dinâmica do orçamento.

Figura 1 – Fluxograma elaboração do orçamento no IFSP campus Barretos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3 PARTICIPAÇÃO SOCIAL E TRANSPARÊNCIA NO IFSP CAMPUS BARRETOS

Sendo o CONCAM uma instância que congrega os membros dos vários segmentos da instituição, caracteriza-se como momento principal da participação social dentro do processo de orçamento no campus. O conselho tem espaço para discussão entre seus pares, e os conselheiros podem e devem ouvir seus segmentos e levar a eles a proposta para discussão. Porém, conforme coleta de dados o conselho não tem muita margem para modificações pois a proposta de orçamento sempre se encontra muito “engessada” com alto grau de despesas fixas, e com baixa participação da comunidade dentro do conselho, ficando somente a cargo dos conselheiros a avaliação e discussão da proposta, conforme relatado.

Com foco em delimitar quais seriam alguns benefícios da participação social dentro do processo orçamentário, e não só na forma de prestação de contas, como ente passivo, mas que essa participação seja ativa e transformadora, o entrevistado 1 evidencia um ponto de destaque inclusive mencionado pelas consultas bibliográficas conforme Pacheco (2016) coloca, a participação social seria uma via para construção de um espaço da sociedade no Estado, e como entrevistado 1 discorreu: “O processo de descentralização e de participação social em todo o

processo do ciclo orçamentário é muito importante e com certeza servem de respaldo para as ações dos gestores”.

Em relação a participação social, principalmente a definida por Crepaldi e Crepaldi (2013) e Pires (2011), ainda não existe de fato, em grande escala no IFSP campus Barretos, porém é nítido que há fortes instrumentos e um processo definido que pode permitir a melhora desse ponto. E conforme avaliado na coleta de dados, os respondentes colocam em sua maioria que o maior desafio para a participação social é um público de fato envolvido, participativo e comprometido com o processo orçamentário, frente toda dinâmica que o processo orçamentário impõe as instituições federais de ensino da Rede Federal.

Algumas das colocações dos respondentes em relação a participação social no processo de orçamento da instituição podem ser traduzidas pelas palavras do entrevistado 5: *“Talvez a utilização das aulas para demonstrar a composição do orçamento, as etapas de sua elaboração e a necessidade da participação social, para que os alunos transmitam tais informações aos seus familiares e estes possam contribuir mais com a instituição”.*

4.45 DESAFIOS DO ATUAL PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Conforme o levantamento de informações via entrevistas, há evidências de que os desafios do atual processo orçamentário são, principalmente, voltados a crescente escassez de recursos, haja visto que os custos na prestação do serviço público continuam a crescer, porém os repasses ou arrecadação para este fim não atinge o mesmo índice de crescimento, conforme colocado pelo entrevistado 2: *“redução de custos dos serviços públicos, vez que os créditos orçamentários estão cada vez mais escassos, por conta dos mais recentes cortes das verbas orçamentárias”.*

Dessa forma, inviabiliza o processo de expansão dessa oferta de serviço público, a educação, e coloca condicionado a isso outros desafios ao processo de orçamento, tais como o foco de orçamentos fortemente contingenciados obrigando os gestores a estabelecer planos de cortes e ajustes, revisão de contratos e serviços continuados, o que claramente reflete na qualidade do serviço público prestado. Conforme trecho a seguir colocado pelo entrevistado 4: *“desafio encontrado hoje é relacionado a redução orçamentária que vem acontecendo nos últimos anos, diminuindo o poder de investimento da instituição e conseqüentemente levando os gestores a planejar medidas para economizar nos contratos sem perder a qualidade”.*

Outro desafio importante levantado é o fato de o campus Barretos em questão ter a singularidade de possuir duas unidades, uma no perímetro urbano e outra agrícola, que abriga

os cursos da área agropecuária e biológicas. E que gera ao campus maiores despesas e uma dinâmica de organização diferente de uma instituição com unidade única, conforme mencionado pelo entrevistado 5: *“escassez de recursos orçamentários frente as necessidades do campus, inclusive tendo duas unidades para serem administradas com apenas um único orçamento”*.

Mais um ponto relevante destacado na coleta de dados é o desafio de tornar o processo orçamentário mais transparente e participativo tanto para comunidade externa quanto interna. Sendo desafio que essa comunidade se envolva no processo, e destaca uma lacuna a se preencher, a fim de tornar o processo mais transparente, de forma ativa a comunidade pode render alguma melhoria no envolvimento desta. Existem mecanismos a participação e para melhoria da transparência a nível do campus, como o portal (site) institucional, reuniões com a comunidade, informativos eletrônicos ou em murais que, com linguagem clara e informações precisas, conforme delimitado pelo TCU (2018), promovam inclusão da comunidade no processo, por meio da transparência.

De acordo com a instrumento de coleta as colocações obtidas em relação a transparência e como ela funciona no âmbito do IFSP campus Barretos o entrevistado 5 coloca: *“a transparência demonstra o destino da utilização dos recursos orçamentários, de acordo com as necessidades do campus, inclusive levantadas pelos próprios atores internos e da comunidade externa”*. E conforme o entrevistado 4 com relação a transparência deixa claro seu objetivo em relação ao orçamento ele coloca sua importância: *“para que os recursos públicos sejam investidos com uma melhor eficácia e que atenda tanto a comunidade interna quanto externa de acordo com suas necessidades...”*.

Ainda em relação aos desafios do processo de transparência, o entrevistado 3 denota claramente sua relação de acordo com proposto pelos conceitos do TCU onde afirma: *“A transparência é importante porque permite democratizar a tomada de decisões”*. Sendo fortemente relacionado e complementado pelas colocações do entrevistado 1 que discorre de maneira objetiva a finalidade da transparência em uma instituição pública: *“A Transparência é um dos principais requisitos da instituição pública. Com o orçamento não deve ser diferente”*.

A partir das perspectivas elencadas nesta etapa do desenvolvimento e com base nos eixos principais aqui analisados em relação ao processo de elaboração do orçamento, transparência, participação social e dos desafios detectados com este estudo, segue breve quadro 1, contendo os pontos relevantes no que diz respeito aos desafios.

Quadro 1 - Aspectos relevantes encontrados

ASPECTOS RELEVANTES	CONSIDERAÇÕES
Falta de recursos	A cada ano orçamento se torna mais insuficiente para as instituições e serviços públicos garantirem qualidade nos serviços ao cidadão.
Contingenciamentos	Recursos programados são retidos, desequilibrando o planejamento e execução orçamentaria, obrigando gestores a constantes replanejamentos.
Longo processo de elaboração do orçamento	Detectado que o processo de elaboração do orçamento para a instituição perpassa por uma série de etapas até que chegue à unidade executora de fato.
Transparência	Fundamental para planejamento e execução orçamentária, carece de melhorias na instituição, mas há ferramentas e técnicas que podem facilmente sanar tais lacunas, pois é a via de acesso da comunidade na avaliação e validação dos atos e serviços públicos, e compreensão dos desafios enfrentados pela gestão.
Participação social	Ainda é pouco frequente na instituição mesmo com ferramenta institucional pronta e funcional, que proporciona essa participação, o CONCAM, é chave para aproximar demandas da comunidade pelos serviços públicos, e com facilidade de se preencher a lacuna dessa participação social na instituição, haja visto existência do instrumento institucional (CONCAM), cabendo ajustes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 CONCLUSÕES

A análise feita para identificar o processo orçamentário do IFSP campus Barretos denota claramente, que é complexo, moroso, com demasia de etapas, até que se chegue de fato a Unidade Executora o campus.

Dentro do ponto de planejamento e elaboração no campus conta com levantamento de demandas dos setores, mas que tem como maior desafio citado pela pesquisa a escassez de recursos para investimentos, e a maior parcela do orçamento já se encontra engessada nos contratos continuados. Outro ponto detectado não pleiteado pela pesquisa é o desafio dos gestores em conciliar a execução orçamentária planejada da instituição, frente o processo de contingenciamento de recursos, ou seja, o planejamento se torna seriamente prejudicado, assim como a qualidade na prestação dos serviços públicos.

A estrutura da instituição permite um processo de transparência ainda pequeno, não sendo bem praticado de forma ativa e com pouco *accountability*, diferente do que foi proposto conforme pesquisa bibliográfica. Como ponto positivo há um portal (site) institucional próprio

do campus para divulgação de informação, porém pouco explorado, o que poderia ser ponto mais explorado pela gestão, para sensibilizar a comunidade através da transparência, dos desafios enfrentados assim cancelar ainda mais as decisões frente aos desafios orçamentários.

A participação social dentro da organização administrativa da instituição fica evidente por meio do CONCAM, uma ferramenta com grande potencial, mas pouco explorada. A coleta de dados evidencia pouco compromisso da comunidade externa com a participação social. O ponto sensível de sugestão para evolução do processo de participação e engajamento social junto a instituição deve perpassar por esse conselho, que é funcional, melhorando sua relação com as instancias que representa da comunidade, com processos formais de comunicação com a comunidade, como assembleias, fórum, listas de demandas e etc., onde o conselho remeta a seus representados as demandas da instituição e colha opiniões, sugestões e críticas para que sejam levadas a discussão junto dos outros segmentos e da gestão dentro do CONCAM.

O processo de elaboração e execução do orçamento da instituição segue os preceitos básicos de um orçamento público trazidos no referencial consultado, e que em relação a transparência e participação social carece de pontos de melhoria, e que a escassez de recursos e os fortes contingenciamentos, que prejudicam as demandas planejadas, dificultando a consecução dos serviços públicos. Como a instituição possui uma ferramenta participativa dentro da sua estrutura de gestão do campus, o CONCAM, a sensibilização da gestão em relação e melhorar tal ferramenta, para um processo de transparência mais ativo, fortalecer o CONCAM como forma democrática representativa de controle e participação social em diversos contextos não só orçamentários, ficam como propostas de melhoria e futuros trabalhos para avaliar as formas como essa ferramenta poderia ser explorada na promoção da maior participação e apoio a gestão frente aos desafios.

No que tange as limitações que a presente pesquisa proporcionou, ficam por conta de que a amostra da coleta de dados se tornou focada e restrita a integrantes e envolvidos com processo orçamentário e alta gestão da instituição. A pesquisa de campo por conta do cenário de pandemia de COVID-19 enfrentado pelo Brasil, ocorreu de forma remota, por vias eletrônicas com uso de mensageiros instantâneos e principalmente e-mail.

Outro ponto limitante trazido à tona a partir da pesquisa documental e procedimental do processo de orçamento da instituição, foi este depender de inúmeras etapas que fogem ao escopo da instituição, pois dependem de órgãos e instituições de esferas administrativas superiores. Assim os pontos de melhorias detectados se tornam muito mais restritos localmente na participação social e transparência do processo de orçamento e gestão, e dão margem para

que pesquisas futuras sejam realizadas com viés voltado a comunidade externa e discentes da instituição em relação a sua participação no processo de orçamento da instituição, e como mensurar e avaliar a efetividade desta participação e transparência.

REFERÊNCIAS

AVRITZER, Leonardo. O orçamento participativo e a teoria democrática: um balanço crítico. A Inovação Institucional no Brasil: o Orçamento Participativo. 2003.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70. 2011.

BEZERRA FILHO, João Eudes. Orçamento aplicado ao setor público: abordagem simples e objetiva. São Paulo: Atlas, 2013.

BRASIL. 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, e dá outras providências. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso em 03/05/2021.

BRASIL. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em 03/05/2021.

BRASIL. Constituição Federal de (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em 03/05/2021.

BRASIL. Decreto nº 7.313/2010 de 22 de setembro de 2010. Dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7313.htm. Acesso em 15/05/2021.

CONIF. Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica. Metodologia da Matriz Orçamentaria da Rede Federal de Ensino Profissional e Tecnológica de 2016. Brasília, 2015. Disponível em:

<https://portal.conif.org.br/br/>. Acesso em 15/06/2021.

CORBARI, Ely Celia. *Accountability* e controle social: desafios a construção da cidadania. Cadernos da Escola de Negócios da UniBrasil. Jan/Jun de 2004. Disponível em:

<https://www12.senado.leg.br/senado/educacao/artigos/accountability-e-controle-social-desafio-a-construcao-da-cidadania-ely-celia-corbari>

CREPALDI, Silvio Aparecido e CREPALDI, Guilherme Simões. Orçamento Público: Planejamento, Elaboração e Controle. Saraiva, 1ª Edição, 2013.

CUNHA, Hernany Carneiro. Orçamento Público na rede federal de ensino: Uma análise dos fatores que influenciaram o planejamento e a execução orçamentária dos Institutos Federais de Educação no Brasil de 2010 a 2013. Dissertação de Mestrado Faculdades Alves Faria. Goiânia. 2015.

FIGUEIREDO, Vanusa da Silva. SANTOS, Waldir J. Ladeira. Transparência e controle social na administração pública. Revista Temas da Administração Pública, 2014. Disponível em:

<https://www.fclar.unesp.br/Home/Departamentos/AdministracaoPublica/RevistaTemasdeAdministracaoPublica/vanuza-da-silva-figueiredo.pdf>. Acesso em 12/05/2021.

IFSP, Instituto Federal de São Paulo. Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2019-2023. 2019. Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/ex-alunos/17-ultimas-noticias/861-pdi-2019-2023-e-aprovado-pelo-consup-e-esta-disponivel-para-consulta>. Acesso em 31/05/2021.

IFSP, Instituto Federal de São Paulo. Resolução 26 de 5 de abril de 2016. Aprova o Regimento de campus do Instituto Federal de São Paulo. Disponível em: <https://ifsp.edu.br/institucional/2-uncategorised/388-resolucoes-2016-atualizadas-em-2017>. Acesso em 31/05/2021.

IFSP, Instituto Federal de São Paulo. Resolução n.º 871, de 4 de junho de 2013 – Aprova o regimento geral do IFSP. São Paulo, 2013. Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/images/reitoria/regimento-geral-do-ifsp-1.pdf>. Acesso em 31/05/2021.

IFSP, Instituto Federal de São Paulo. Resolução 07 de 20 de setembro de 2016 aprova regulamento interno do CONCAM do IFSP campus Barretos. Disponível em: <https://brt.ifsp.edu.br/conselhos-e-nucleos/comcampus/category/18-resolucoes>. Acesso em 31/05/2021.

IFSP, Instituto Federal de São Paulo. Resolução 45 de 15 de junho de 2015 que aprova o Regimentos dos Conselhos de campus do Instituto Federal de São Paulo. Disponível em: https://www.ifsp.edu.br/images/reitoria/Resolucoes/resolucoes2015/Resol_45_Aprova_Regulamento_CONCAM_final.pdf. Acesso em 28/05/2021.

IFSP-SJC, Instituto Federal de São Paulo campus São José dos Campos. Orçamento Anual. São José dos Campos – SP. Disponível em: <https://sjc.ifsp.edu.br/portal/index.php/orcamento-2019>. Acesso em 28/05/2021.

LOPEZ, F. *Accountability* e controle social na administração pública federal. Estado, instituições e democracia: democracia. Brasília DF: Ipea, vol. 2, 2010. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro09_estadoinstituicoes_v012.pdf. Acesso em 05/05/2021.

LUCHMANN, Ligia H. Hahn. 25 anos de orçamento participativo: algumas reflexões analíticas. Política e Sociedade, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis SC. Volume 13. 2014. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-7984.2014v13n28p167>. Acesso em 28/05/2021.

LUCK, Heloísa. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba. Editora Positivo, 2009. ISBN - 978-85-385-0027-8.

NETO, Nilo Cruz. Orçamento participativo: o processo de implementação em São Luís. São Luís MA. Dissertação de Mestrado apresentado a UFMA, 2009. Disponível em: <https://tedebc.ufma.br/jspui/bitstream/tede/820/1/Nilo%20Cruz%20Neto.pdf>. Acesso em 15/05/2021.

OLIANA, Fernando H. Orçamento participativo: uma proposta de modelo de elaboração para a Universidade Tecnológica Federal do Paraná – campus Londrina. Curitiba PR, 2018. Dissertação de Mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3392/1/CT_PROFIAP_M_Oliana%2c%20Fernando%20Henrique_2018.pdf. Acesso em 01/05/2021.

OLIANA, Fernando H., BORTOLUZZI, Sandro C. Análise das aplicações metodológicas do orçamento participativo em instituições públicas de ensino superior brasileiras. Simpósio de orçamento público e políticas sociais, 2017. Universidade Estadual de Londrina PR. ISBN: 978-85-7846-440-0. Disponível em:

<http://www.uel.br/eventos/orcamentopublico/pages/arquivos/III%20SIMPOSIO/ANALISE%20DAS%20APLICACOES%20METODOLOGICAS%20DE%20ORCAMENTO%20PARTI>

[CIPATIVO%20EM%20INSTITUICOES%20PUBLICAS%20DE%20ENSINO%20SUPERIOR%20BRASILEIRAS%20.pdf](#). Acesso em 01/05/2021.

OLIVEIRA, Marla Sarmento, SILVA, Lenina Lopes. O financiamento da educação profissional, no Brasil, pós promulgação da constituição de 1988: entre o legal e o contraditório. IV Colóquio Nacional e Internacional de produção do conhecimento em educação profissional. 2017. Disponível em:

<https://ead.ifrn.edu.br/coloquio/anais/2017/trabalhos/eixo1/E1A55.pdf>

PACHECO, Hélder Freire. O papel do controle social na *accountability* das organizações Sociais do Estado de Pernambuco. Recife PE. 2016. Dissertação de Mestrado Fundação Oswaldo Cruz. Disponível em:

<https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/iciict/15944/4/2016pacheco-hf.pdf>. Acesso em 05/05/2021.

PEDROSA, Fabio E. Projeto de Intervenção – Orçamento participativo, da elaboração à avaliação: uma proposta para o campus Picuí do Instituto Federal da Paraíba. 2017. Dissertação de Mestrado Profissional em gestão pública. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. Disponível em:

https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/23729/1/FabioDoEgitoPedrosa_DISSERT.pdf. Acesso em 15/05/2021.

PIRES, Alexandre Kalil. Participação social em organizações públicas. Gestão pública e desenvolvimento. Brasília. ISBN 978-85-7811-098-7, v.6: Ipea, 2011. Disponível em:

https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_dialogosdesenvol06.pdf. Acesso em 01/05/2021

PIRES, Valdemir. Orçamento Participativo: o que é, para que serve, como se faz. Barueri, SP: Editora Manole, ISBN 85-204-1270-X. 2001.

SANTOS, Rita de Cássia Leal Fonseca dos; Orçamento público. 3 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; UAB, 2016. Disponível em:

https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401430/1/PNAP_Bacharelado-Orçamento_Publico-3.ed-GRAFICA.pdf. Acesso em 01/05/2021

SETEC. Nota Técnica nº32, de 11 de maio de 2016. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, Ministério da Educação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/maio-2016-pdf/40971-nt-32-metodologia-comp-matriz-orc-setec-conif-pdf/file>. Acesso em 28/05/2021.

SILVA, Ilse Gomes. A reforma do estado brasileiro nos anos 90: processos e contradições. Ano 2001. Disponível em: http://www4.pucsp.br/neils/downloads/v7_ilse_gomes.pdf. Acesso em 16/05/2021.

TAVARES, André L. Souto. Democracia e orçamento participativo: um estudo de caso do município de Vila Velha. Dissertação de mestrado Universidade Federal do Espírito Santo, 2018. Disponível em:

https://repositorio.ufes.br/bitstream/10/8875/1/tese_11835_Disserta%c3%a7%a3o%20-%20Andr%c3%a9%20Luiz%20Souto%20Tavares.pdf. Acesso em 03/05/2021.

TCU, Tribunal de Contratos da União. Transparência. Ano 2018. Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/componentes/accountability/>. Acesso em 15/05/2021.

TONI, Jackson de. Planejamento e elaboração de projeto um desafio para a gestão no setor público. Porto Alegre RS. 2003. Disponível em:

[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/39F91FA48FD37A0B032571C000441F95/\\$File/NT00032192.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/39F91FA48FD37A0B032571C000441F95/$File/NT00032192.pdf). Acesso em 16/05/2021

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2001.