

ORÇAMENTO PARTICIPATIVO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: ASPECTOS, PROPOSIÇÕES E DESAFIOS

PARTICIPATORY BUDGET IN FEDERAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS: ASPECTS, PROPOSITIONS AND CHALLENGES

Carina Lage dos Santos Bastos¹
Antonio Gasparetto Júnior²

RESUMO

Têm sido recorrentes os esforços em consolidar princípios democrático-participativos na gestão das instituições federais de ensino, sobretudo no que diz respeito ao gerenciamento dos recursos. Pesquisadores relatam questões ainda não esclarecidas sobre o tema. A sondagem dos principais aspectos, proposições e desafios encontrados por instituições federais de ensino que se propuseram a introduzir princípios democráticos na gestão do orçamento poderia contribuir para o aprimoramento das ações empreendidas. Este estudo foi dedicado a seguinte questão-problema: quais os principais aspectos, proposições e desafios encontrados no gerenciamento do orçamento participativo em instituições federais de ensino? Foi realizada uma busca no Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) entre 2009 e 2021 e buscas adicionais em artigos e publicações de outras plataformas, para ampliar a compreensão do tema. A análise da forma como se processa o orçamento participativo e, por conseguinte, a evidência de resultados alcançados, suas possibilidades e limites, bem como o levantamento de intervenções possíveis, permite a identificação de fragilidades no desenvolvimento das ações e oportuniza novos estudos em reforço à democratização das instituições federais de ensino. Foi percebido um recente reaquecimento das discussões sobre o tema. Quanto às propostas mais recentes apresentadas por pesquisadores a universidades, é percebida a ausência de um modelo padrão. Quanto às avaliações realizadas, os resultados demonstram que a introdução de princípios democráticos na gestão orçamentária de instituições federais de ensino é um processo que se encontra em desenvolvimento, sendo objeto de estudos recentes, não obstante enfrenta desafios.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento; Orçamento participativo; Instituições Federais de Ensino.

ABSTRACT

Efforts to consolidate democratic-participatory principles in the management of federal educational institutions have been recurrent, especially with regard to resource management. Researchers report questions that have not yet been clarified on the subject. The survey of the main aspects, propositions and challenges encountered by federal educational institutions that proposed to introduce democratic principles in the management of the budget could contribute to the improvement of the actions undertaken. This study was dedicated to the following problem question: what are the main aspects, propositions and challenges found in the management of participatory budgeting in federal educational institutions? A search was carried out in the Database of Theses and Dissertations of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES) between 2009 and 2021 and additional searches were carried out in articles and publications from other platforms, to expand the understanding of the topic. The analysis of the way in which the participatory budget is processed and, therefore, the disclosure of results achieved, their possibilities and limits, as well as the survey of possible interventions, allows the identification of weaknesses in the development of actions and provides opportunities for new studies to reinforce the democratization of federal educational institutions. There has been a recent reheating of discussions on the topic. As for the most recent proposals presented by researchers to universities, the absence of a standard model is perceived. As for the evaluations carried out, the results show that the introduction of democratic principles in the budget management of federal educational institutions is a process that is under development, being the object of recent studies, although it faces challenges.

¹ Tecnóloga em Gestão Pública no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG). Mestranda em Administração Pública pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Graduada em Gestão Pública.

² Professor do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da UFJF. Pós-doutor pela Universidade de São Paulo (USP) e Doutor pela UFJF, com doutoramento na *Université Paris IV – Sorbonne*.

KEYWORDS: Planning; Participatory budgeting; Federal Educational Institutions.

1 INTRODUÇÃO

Naturalmente, a fase inicial de grandes projetos é precedida por planejamento, uma análise prévia que permite traçar os planos e direcionar ações a fim de alcançar os objetivos pretendidos (CALÔBA; KLAES, 2016).

O gerenciamento do orçamento público é precedido por planejamento (PARES; VALLE, 2006). O Plano Plurianual da União 2020-2023, instituído pela Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019, estabelece que o planejamento governamental tem “o propósito de diminuir as desigualdades, melhorar a alocação de recursos e aprimorar o ambiente econômico e social” (BRASIL, 2019).

Quando se trata de planejamento, destacam-se três elementos fundamentais: a missão (planejamento estratégico), a qualidade (gerenciamento de qualidade total) e a participação (planejamento participativo). Este último, atrelado aos demais fundamentos, assume uma posição estratégica capaz de interferir no meio social e transformá-lo (NOGUEIRA, 2020).

O planejamento governamental tem como uma de suas diretrizes o aprimoramento da governança e da modernização do Estado com eficiência administrativa (BRASIL, 2019).

A criação de ambientes democráticos tem o potencial para tornar as políticas públicas mais eficientes na consolidação dos direitos fundamentais, uma vez que possibilita maior interação entre a sociedade civil e os agentes responsáveis pela formulação e implementação dessas políticas. Como resultado, haverá maior direcionamento das ações públicas para as reais necessidades da população (CHUDZIJ, 2021).

Dahl (2001) considera que um processo democrático deve atender aos seguintes critérios: efetiva participação dos membros, voto igualitário, esclarecimento do assunto e de suas consequências aos votantes, envolvimento dos interessados em todas as instâncias de planejamento e, por último, a inclusão. Nota-se que é complexo o caminho para empregar tais práticas de forma contínua e plena em uma organização.

A participação nos processos decisórios pode ser exercida em níveis distintos, que podem significar: a não-participação, níveis de concessão mínima de poder e, por último, os níveis de poder do cidadão (ARNSTEI, 2002). Arnstei (2002) chamou essa classificação de “escada da participação cidadã” constituída por oito degraus: manipulação, terapia, informação, consulta, pacificação, parceria, delegação de poder e controle cidadão.

As recentes publicações que envolvem a temática (ANDRADE, 2015; RIBEIRO, 2018; AVIGO, 2018; OLIANA, 2018; MARQUES, 2018; DIAS, 2019; NOGUEIRA, 2020) demonstram que têm sido recorrentes os esforços em trazer princípios democrático-participativos para a gestão das universidades federais, sobretudo no que diz respeito ao gerenciamento dos recursos.

Apesar dos investimentos da comunidade científica em compreender e aprimorar a gestão financeira, tornando-a mais democrática no que tange à alocação de recursos, Pires, Martins (2011) registraram uma carência de explicações quanto à aplicação prática do orçamento participativo.

O presente estudo visa ampliar o conhecimento da forma como o orçamento participativo tem sido abordado nas instituições federais de ensino.

É proposta, para tanto, uma análise das publicações voltadas para a gestão universitária, trazendo à compreensão se tal lacuna foi suprida, aclarando - ainda que modestamente - parte das indagações dos autores. Dedicou-se a responder a seguinte questão-problema: quais os principais aspectos, proposições e desafios encontrados no gerenciamento do orçamento participativo em instituições federais de ensino?

Acredita-se que a análise da forma como se processa o orçamento participativo - na prática - e, por conseguinte, a evidenciação de resultados alcançados, suas possibilidades e limites, bem como o levantamento de intervenções possíveis, permite a detecção de fragilidades no desenvolvimento das ações, a identificação de similaridades e oportuniza novos estudos em reforço à democratização das instituições federais de ensino.

2 METODOLOGIA

O orçamento participativo é uma estratégia de planejamento que recebeu destaque nos últimos anos. Sua política de estimular a participação dos cidadãos na gestão orçamentária repercutiu nacional e internacionalmente por favorecer o atendimento às necessidades mais urgentes das comunidades envolvidas, uma vez que dá voz àqueles que serão beneficiados com o recurso investido. Tal medida permite que o maior interessado, o cidadão, participe das decisões e apresente as demandas mais urgentes de suas comunidades (PIRES; MARTINS, 2011).

Apesar da pertinência do tema, após vinte anos de estudos (1989-2008), foi percebida uma escassez de publicações que abordem o aspecto orçamentário-financeiro do referido modelo de gestão de forma substancial, traduzindo a fragilidade das explicações que envolvem a aplicação prática do orçamento participativo (PIRES; MARTINS, 2011).

O mesmo estudo identificou um natural crescimento do número de publicações com o tema central Orçamento Participativo, após a sua repercussão. O maior número de publicações ocorreu em 2005, seguido de uma retração do número de pesquisas relacionadas.

Diante dos fatos surgem indagações sobre as abordagens das publicações mais recentes sobre o tema, no sentido de apurar se as pesquisas atuais supriram a lacuna que se perpetuou por vinte anos. Tais indagações conduziram este estudo a averiguar se as pesquisas mais recentes, realizadas no âmbito universitário, ampliaram a compreensão sobre a gestão do orçamento participativo nesses ambientes.

A intenção é complementar - ainda que modestamente - a pesquisa anterior, que teve como fonte o Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e foi realizada de 1989-2008. Esta pesquisa contemplou publicações em mesma fonte na década subsequente, compreendida no período de 2009 a 2021.

Para a busca foram aplicados os constructos “orçamento participativo em instituição federal de ensino”, “gestão democrática em instituição federal de ensino”. Foram selecionadas as grandes áreas: ciências humanas, ciências sociais aplicadas e ciências exatas e da terra e a área de conhecimento: administração pública. Em seguida, foi feita a seleção das dissertações mais pertinentes ao tema segundo o título, o resumo e, em alguns casos, o texto propriamente dito. Foram selecionadas apenas aquelas que apresentaram como foco da pesquisa a intersecção entre gestão do orçamento e planejamento participativo no contexto das instituições federais de ensino, que estavam acessíveis na Plataforma Sucupira.

Durante a análise, os resultados encontrados foram categorizados como: “proposta”, fazendo referência às dissertações que apresentaram propostas de intervenção com a finalidade de tornar a gestão do orçamento mais participativa; “avaliação”, referindo-se às dissertações que se dedicaram a avaliar a gestão do orçamento em instituições nas quais o orçamento ou planejamento foram considerados participativos.

Foram priorizados nessa pesquisa trabalhos de conclusão de curso elaborados por alunos de pós-graduação *stricto sensu* com foco na gestão de instituições federais de ensino. Portanto, essa pesquisa não contemplou todas as universidades públicas brasileiras que desenvolvem esse trabalho de envolvimento da comunidade acadêmica no processo de gestão do orçamento.

Além disso, a pesquisa teve como foco a intersecção entre gestão participativa do orçamento e instituições federais de ensino, o que justifica o número reduzido de dissertações. Logo o quantitativo de dissertações sobre gestão democrática ou sobre a gestão orçamentária em instituições federais de ensino é abundantemente superior ao apresentado nesta análise.

3 DEMOCRACIA E GESTÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

À medida que o tempo passa, eleva-se a complexidade que envolve problemas de ordem coletiva, o que tem demandado maior qualificação econômica, técnica e política das organizações públicas no cumprimento de suas funções (ABRUCIO, 2004).

No interior destas organizações, o gerenciamento do orçamento público não se esgota no controle financeiro, devendo estar pautado em valores e princípios constitucionais. Além disso, deve ser direcionado para a realização das políticas públicas, uma vez que a distribuição dos recursos interfere na economia e na estrutura social (POLI; HAZAN, 2014).

Está comprovado que boas práticas de governança estão conectadas à democracia, à eficiência econômica e ao impacto social das ações públicas. A *accountability* democrática cumpre a sua função ao promover a responsabilização dos governantes por atos e omissões. Neste aspecto, a participação social tem relevância fundamental (ABRUCIO, 2004)

O planejamento realizado por meio de uma construção coletiva, assegura a transparência e a legitimidade das classes representadas e contribui para a aprendizagem daqueles que se abrem ao diálogo. Os embates e a divergência de ideias podem representar oportunidades para novos avanços, uma vez que as ponderações se baseiam em múltiplas concepções sobre um tema em comum. Tais opiniões, se observadas com sabedoria, podem ser fundamentais para um resultado mais condizente com as necessidades das partes ali representadas (BESERRA, 2021).

Dahl (2001) afirma que governos democráticos tendem a ser mais prósperos que governos não-democráticos. Semelhantemente, Chudzij (2021) associa o ambiente democrático à maior eficiência da gestão, o que torna possível inferir que a participação dos diversos segmentos da universidade na gestão do orçamento contribua para a otimização dos recursos públicos.

O planejamento participativo pressupõe a participação dos agentes envolvidos naquilo que se propõe a planejar, tomando em consideração seus anseios, suas vivências e suas limitações. Entretanto, cabe ressaltar, que pode representar o enfrentamento de ideias conflitantes e resistências, exigindo por parte dos condutores deste processo esforço e disposição ao diálogo, bem como sapiência na mediação e na condução dos debates (BESERRA, 2021).

Neste contexto, destaca-se a importante função social desempenhada pelas instituições federais de ensino ao contribuir para a integração social e para formação de recursos humanos competentes (SAMPAIO, LANIADO, 2009). Uma formação adequada vai de encontro ao

desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes para o exercício da liderança e para a mediação de conflitos.

A universidade e, por analogia, as demais instituições federais de ensino cumprem um importante papel no desenvolvimento da sociedade:

(...) a universidade é parte de uma sociedade civil capaz de garantir a liberdade, a igualdade, a justiça e as oportunidades de uma boa vida, fomentando uma cultura política que incrementa o sentido do bem comum e a solidariedade, bases da democracia moderna e da cidadania na sociedade de classes. Pode-se acrescentar que a democracia e a boa condição de vida se beneficiam de uma universidade que se transforma e, reflexivamente, influencia a transformação da própria democracia de modo mais substantivo. (SAMPAIO, LANIADO, 2009, p.155).

Destarte a contribuição de Sampaio e Laniado (2009), espera-se que as universidades desenvolvam suas atividades de forma transparente e participativa; e que as decisões internas sejam precedidas de debates e consultas aos diversos segmentos da comunidade acadêmica.

O emprego de meios democráticos na gestão das escolas e universidades, é garantido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). No artigo 14, a LDB dispõe que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica” e ainda prevê que a gestão democrática se dará pela participação das comunidades em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

A publicação da referida lei coincide com o período de grande repercussão do programa Orçamento Participativo. Segundo Pires; Martins (2011) o Orçamento Participativo recebeu, em 1996, o prêmio "Prática Bem Sucedida de Gestão Local" em Istambul, atraindo atenção nacional e internacional para o orçamento participativo de Porto Alegre, que priorizou investimentos para regiões carentes de infraestrutura, saneamento básico e pavimentação, como resultado de sua política de estímulo à participação social nas decisões do governo.

A gestão democrático-participativa pode estar presente em diversos aspectos do ambiente escolar (CHUDZIJ, 2021) e o planejamento orçamentário pode ser um deles (ANDRADE; 2015; PEDROSA, 2017; OLIANA, 2018; MARQUES, 2018; NOGUEIRA, 2020). Além disso, os recursos são fundamentais para a elaboração de propostas e para a execução de projetos no âmbito educacional (NETO; ALMEIDA; ALMEIDA, 2020), o que justifica a inclusão do tema nas arenas de discussões.

Em instituições de ensino, a gestão participativa pode contribuir no desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão, sobretudo quando concebida como método de organização administrativa e pedagógica. Além disso, o planejamento participativo permite à instituição rever criticamente as suas ações internas em busca de melhorias em sua desenvoltura (NOGUEIRA, 2020).

3.1 ORÇAMENTO PARTICIPATIVO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

As universidades federais são mantidas com recursos da União e possuem autonomia administrativa, de gestão financeira e de gestão patrimonial garantidas pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

Através do Plano Plurianual, da Lei das Diretrizes Orçamentárias e do Orçamento Anual, o Poder Executivo estabelece o direcionamento para a gestão do orçamento público visando o alcance de objetivos previamente estabelecidos (BRASIL, 1988).

De modo geral, os recursos orçamentários descentralizados às instituições federais de ensino são vinculados a elementos de despesa, o que resulta em pouca margem discricionária e limita a atuação dos dirigentes na alocação dos recursos (NETO; ALMEIDA; ALMEIDA, 2020). Todavia, apesar das limitações impostas pela escassez orçamentária (NETO; ALMEIDA; ALMEIDA, 2020), o orçamento participativo é pauta em pesquisas que buscam introduzir princípios democráticos na gestão do orçamento em instituições federais de ensino (ANDRADE, 2015; RIBEIRO, 2018; AVIGO, 2018; OLIANA, 2018; MARQUES, 2018; DIAS, 2019; NOGUEIRA, 2020).

Não foi encontrada tese que aborde o tema em questão. A busca no Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) resultou nas dissertações listadas a seguir:

Quadro 01: Dissertações que abordam o Orçamento Participativo em Instituições Federais de Ensino

Ano de publicação	Título da Dissertação/Tese	Categoria
2015	Planejamento e gestão orçamentária participativa: uma análise da percepção da comunidade acadêmica da Universidade Federal do Vale do São Francisco	Avaliação
2017	Orçamento Participativo: da elaboração à avaliação: uma proposta para o Campus Picuí do Instituto Federal da Paraíba	Proposta
2018	Orçamento Participativo: uma proposta de modelo de elaboração para a universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Londrina	Proposta
2018	As Percepções e Artes Invisíveis de Fazer de Servidores Ordinários no Contexto de um Planejamento Participativo em uma Instituição de Ensino de Minas Gerais	Avaliação
2018	Inovação organizacional em compras públicas: análise da acurácia do planejamento participativo do Instituto Federal do Triângulo Mineiro de 2013 a 2016	Avaliação
2018	Planejamento e gestão orçamentária da Universidade Federal de Campina Grande/PB: proposição de um modelo participativo	Proposta
2019	Democracia deliberativa: orçamento participativo aplicado às instituições federais de ensino superior	Proposta
2020	Gestão Democrática e Participativa: um estudo do Instituto Federal da Paraíba/Campus João Pessoa, a partir do período de redemocratização do Estado brasileiro	Avaliação

A autora (2022). Elaborado com base em Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Observou-se que, de 2009 a 2014 nenhuma dissertação que atendesse aos critérios da pesquisa foi encontrada e que a grande maioria das pesquisas relacionadas ao tema foi produzida entre 2018 e 2020. O resultado encontrado indica um reaquecimento, no meio acadêmico, de discussões sobre o tema.

De modo geral, a característica comum entre as propostas mais recentes de orçamento participativo em universidades é o estímulo à participação social, que esteve presente em todas as propostas apresentadas.

Quanto aos critérios de distribuição de recursos, não há consenso na distinção do melhor modelo para cálculo dos valores a serem disponibilizados às unidades. Inexiste um modelo que oriente a gestão orçamentária no interior das instituições públicas de ensino brasileiras (OLIANA, 2018).

A carência de explicações quanto à aplicação prática do orçamento participativo evidenciada por Pires, Martins (2011) está relacionada à ausência de um modelo padrão, que satisfaça as necessidades dessas instituições.

Dado o número reduzido de dissertações encontradas e, para melhor compreensão das propostas em desenvolvimento, foi realizada a busca adicional em artigos publicados em outras plataformas.

Decerto que, ao expandir o campo de pesquisa, elevam-se as possibilidades de contemplar resultados mais concretos e assertivos. Contudo, a pesquisa complementar possibilita um viés em função da facilidade de acesso às fontes utilizadas.

3.1.1 Pesquisas que propõem modelos de gestão orçamentária participativa para instituições federais de ensino

As comunidades acadêmicas participam da gestão das instituições federais de ensino através de representantes nos conselhos gestores e colegiados, o que denota a existência de espaços para debates e discussões nesses locais (NOGUEIRA, 2020).

A participação social foi privilegiada com o advento da Lei de Acesso à Informação – Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011 –, que prevê a publicidade de grande parte dos atos da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Outras medidas podem para ampliar o alcance desses espaços democráticos. A implementação de programas voltados para a distribuição de recursos orçamentários de forma participativa é uma possibilidade (OLIANA, 2018; MARQUES, 2018; DIAS, 2018).

Alguns pesquisadores apresentam propostas a instituições federais de ensino com essa finalidade, conforme consta no Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Marques (2018) propõe à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) um plano de ação constituído por procedimentos de análise e diagnóstico institucional, apresentação dos dados numéricos relativos ao orçamento para a comunidade universitária e sensibilização dos atores institucionais. É proposta, ainda, a composição de uma comissão com representatividade diversificada, criação de um portal para consulta à comunidade sobre demandas e prioridades, publicação de relatórios para acompanhamento da execução do projeto e prestação de contas à comunidade universitária.

Dias (2019) propõe à Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) a escolha dos projetos que farão parte da proposta orçamentária por meio de votação virtual; designação de uma comissão para acompanhar e avaliar o orçamento participativo na instituição; e realização de assembleias para discussões sobre a alocação de recursos, para prestação de contas e proposições de melhorias no processo.

Ao Instituto Federal da Paraíba - Câmpus Picuí, Pedrosa (2017) propõe a criação de um conselho denominado Conselho do Orçamento Participativo - composto por representantes do segmento discente, docente e de técnicos administrativos eleitos por seus pares - para acompanhar e fiscalizar a gestão do orçamento. Além disso, prevê a presença de um Comitê de Acompanhamento Permanente, para assessoramento às atividades do conselho. A matriz da proposta de orçamento apresentada pelo autor é elaborada com base nas decisões tomadas em conjunto com a comunidade. Estão previstas no mínimo 03 reuniões anuais com a participação de toda a comunidade do campus. A existência dessas instâncias é devidamente formalizada com o Regimento do Orçamento Participativo. Estão previstos fóruns temáticos, plenárias e seminários favorecendo a transparência de todo processo e uma avaliação interna que considere os eixos: participação da comunidade, atendimento às demandas levantadas e satisfação da comunidade. O autor apresenta a distribuição em percentuais que seriam disponibilizados para consulta à comunidade, sem consulta prévia, mas justificando a sua motivação.

Gama Junior; Bouzada (2015) propõem à Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) uma atualização da matriz orçamentária a partir da análise de 27 indicadores e de *benchmarking* comparando a matriz atual com outras duas universidades. A proposta central é de que a distribuição dos recursos às unidades da universidade considere o desempenho e as particularidades de cada uma delas. Os autores pontuam que o orçamento participativo já está presente na instituição.

Oliana (2018) apresentou a sua proposta à Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTPR), Câmpus Londrina particionada em 20 fases, que incluem uma etapa preparatória, a elaboração do orçamento participativo e a aprovação do orçamento participativo. A primeira etapa propõe a conscientização e envolvimento dos agentes; a nomeação das equipes responsáveis pela coordenação e apoio ao projeto; a organização do processo; o preparo das lideranças; divulgação do processo e a realização de reuniões preparatórias. A elaboração do orçamento é ser realizada através de plenárias locais e temáticas, a consolidação das prioridades e a ratificação por meio de uma assembleia geral. Por fim, a proposta final de distribuição do orçamento é apreciada pelo Conselho Máximo da Instituição e pelo Conselho Universitário, seguida de ampla divulgação à comunidade acadêmica. Após as devidas publicações e execução orçamentária, é sugerida uma reavaliação contínua visando o aprimoramento do processo.

Comumente, todas as propostas apresentadas preveem alguma forma de participação da coletividade, o que é requisito para o orçamento participativo. Observou-se entre os estudos encontrados que - resguardadas algumas singularidades - há uma preocupação comum com duas grandes questões centrais: a primeira busca responder qual a melhor forma de oportunizar um ambiente democrático, aberto a discussões produtivas e capazes de elevar a transparência dos atos sem perder a agilidade e eficiência indispensáveis ao funcionamento da instituição; a segunda busca responder qual seria o melhor caminho ou modelo para a distribuição dos recursos, capaz de atender com eficácia e justiça às necessidades dos diversos segmentos das instituições.

3.1.2 Dissertações sobre orçamentos participativos consolidados em Instituições Federais de Ensino

As dissertações que se dedicaram a analisar a gestão orçamentária participativa em instituições federais de ensino tiveram como escopo avaliar os seguintes aspectos: a percepção dos atores e gestores da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) sobre as práticas de planejamento e orçamentação participativos implantadas na instituição; práticas e execução o planejamento estratégico participativo em uma unidade organizacional pertencente a uma instituição federal de ensino não identificada pela autora; a acurácia da previsão de demanda no planejamento participativo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) entre 2013 e 2016; a participação da comunidade acadêmica para a efetivação da gestão democrática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB).

A UNIVASF iniciou em 2012 transformações internas para introduzir princípios participativos no planejamento orçamentário. Entre as providências tomadas, destaca-se o desenvolvimento do aplicativo Levantamento de Demandas Setoriais (LEDS) utilizado para formalização das demandas e distribuição de recursos de forma diferenciada, tomando por base o conceito aluno-equivalente - uma fórmula que considera o número de alunos matriculados, peso do curso e um fator extra para aqueles que estavam em estruturação (ANDRADE, 2015).

A partir das mudanças observadas, o autor percebeu que a participação foi relevante para o desenvolvimento de competências e habilidades de gerência, atribuindo este fato à dimensão educativa do planejamento orçamentário participativo. Ficou evidente que uma gestão aberta ao diálogo e livre de coerções, ao estimular a participação, agrega aos processos decisórios cotidianos um ambiente propício ao desenvolvimento de habilidades e de competências, uma vez que estimula o compartilhamento de informações entre os agentes envolvidos nesse processo.

A análise conduzida por Andrade (2015), três anos após a ocorrência das primeiras mudanças, revelou a necessidade de aumentar a vinculação da prática orçamentária com documentos institucionais existentes, pois os documentos formais não se aprofundaram ou ainda não haviam se tornado referência no assunto. O autor elencou alguns elementos que podem ser aprimorados: reconhecimento dos espaços de discussão por parte da coletividade; comunicação entre os segmentos da instituição; capacitação dos agentes envolvidos nos processos de planejamento e gestão orçamentária; critérios de distribuição orçamentária.

Ribeiro (2018) descreveu as percepções dos agentes sobre o planejamento estratégico participativo em uma unidade organizacional de uma instituição federal de ensino de Minas Gerais e a sua execução. Na instituição, o planejamento participativo foi concebido a partir de reuniões realizadas em 2017. As reuniões eram precedidas por dinâmicas e discussões eram realizadas em grupo. A pesquisa permitiu a conclusão de que a realização de reuniões não necessariamente significa consenso nas decisões, pois é possível que uma fala se sobressaia em relação a outra e as decisões sejam tomadas de modo autocrático.

O estudo evidenciou alguns obstáculos para as mudanças organizacionais e implantação do planejamento participativo: acúmulo de serviço nas unidades; hierarquia verticalizada, que dificulta a participação social; descomprometimento por parte de alguns agentes; autonomia limitada dos sujeitos que atuam em nível operacional e ausência de integração entre as unidades organizacionais. Além disso, foi observado um descrédito na proposta por parte de alguns servidores, que consideraram as reuniões cansativas. Como oportunidades de melhoria, a autora sugeriu a realização de ações prévias para a conscientização dos servidores e incentivo à

participação nas discussões; uso de metodologias integrativas, tornando as reuniões mais descontraídas; criação espaços de convivência para favorecer a integração entre servidores de unidades diferentes; divisão de atribuições e responsabilidades mais equitativa, evitando sobrepesos (RIBEIRO, 2018).

Avigo (2018) analisou a acurácia - ou a compatibilidade entre planejamento e demanda - do planejamento participativo do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM) no período compreendido entre 2013 e 2016. O planejamento participativo da instituição é realizado através de um sistema próprio. Entre as inovações do planejamento participativo do IFTM, o autor destaca a permissão para que qualquer servidor do órgão possa demandar itens para aquisição, diferentemente de outras instituições, onde a previsão da demanda é realizada por setores.

O estudo resultou em variações de um ano para outro, em consequência de alterações ocorridas na estrutura organizacional da instituição e no rol de responsáveis pelos centros de custos, indicando que possivelmente os novos servidores tenham dificuldades em estimar as demandas ou operacionalizar o sistema. Este fato agravou-se no período em que as equipes não receberam o devido treinamento. A partir desta e de outras constatações, o autor sugeriu as seguintes intervenções: ajuste do quantitativo dos itens planejados com base na demanda de períodos anteriores; realização de cotação de preços na etapa de planejamento, aumentando a previsibilidade na etapa de licitação; conciliação dos valores da proposta orçamentária com as demandas planejadas; capacitação contínua dos servidores envolvidos com o planejamento participativo; monitoramento e controle constantes dos processos de planejamento e compras; revisão da política de uso do sistema de registro de preços, dedicando esse modelo para aquisições que demandam entregas parceladas e frequentes (AVIGO, 2018).

As discussões em torno da orçamentação participativa não se restringem às universidades federais. É possível considerar que os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia também estejam caminhando em direção a uma gestão participativa e democrática do orçamento, como ocorre no Instituto Federal do Triângulo Mineiro (AVIGO, 2018) e no Instituto Federal da Paraíba (NOGUEIRA, 2020).

Nogueira (2020) contextualiza o ápice do processo participativo no IFPB, alcançado em 2015, através da estatuinte que foi deflagrada, com a participação de diversos segmentos da instituição. Esse processo de construção do estatuto mobilizou diversos segmentos da comunidade acadêmica e resultou na legitimação das formas de participação da comunidade nos órgãos decisórios da instituição, o que representou um grande avanço na construção de ambientes de gestão mais democráticos. Os esforços em proporcionar uma gestão participativa

no IFPB foram marcados pelo enaltecimento do diálogo como instrumento para o processo democrático na instituição.

O autor conclui que o processo de construção de condições para a prática participativa é complexo, pois demanda mudanças estruturais e habilidades importantes para atendimento a todas as frentes. E ainda que todas as demandas sejam satisfeitas, tal atendimento não garante a participação da comunidade. Mesmo não havendo impedimento por parte da gestão, pode-se ter que lidar com a desmotivação e baixa participação nos processos decisórios por parte da comunidade acadêmica. Foram pontuados os seguintes aspectos para aprimoramento: incerteza de que toda comunidade conhece o Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDI); dispêndio financeiro para o custeio das diárias e passagens aos servidores; participação limitada da comunidade nas reuniões; influências burocráticas nos processos de decisão; espaços desocupados nos colegiados. O autor sugeriu as seguintes intervenções: aumentar a eficiência da comunicação; criar mecanismos capazes de motivar a participação da comunidade para provocar mudanças na cultura organizacional, fortalecendo a democracia no âmbito da instituição (NOGUEIRA, 2020).

No intuito de ilustrar resumidamente os resultados encontrados, o Quadro 02 apresenta os aspectos dos modelos de orçamento participativo consolidados nas Instituições Federais de Ensino, bem como os elementos democráticos, desafios encontrados e as possíveis intervenções sugeridas pelos autores às instituições.

Quadro 02: Aspectos dos modelos de orçamento participativo consolidados nas Instituições Federais de Ensino

	UNIVASF	IFE NÃO IDENTIFICADA	IFTM	IFPB
Implantação	2012	2017	2013	2015
Avaliação	2015	2018	2016	2020
Tema da pesquisa	Práticas de planejamento e orçamentação participativo.	Práticas e execução do planejamento estratégico participativo em uma unidade organizacional.	Acurácia do planejamento participativo do Instituto Federal do Triângulo Mineiro.	Participação da comunidade acadêmica nos processos de gestão do IFPB.
Aspectos de planejamento e gestão orçamentária	Desenvolvimento do aplicativo Levantamento de Demandas Setoriais (LEDS) para a formalização das demandas; distribuição de recursos diferenciada, com base no conceito aluno-equivalente.	Planejamento participativo elaborado a partir de realização de reuniões em grupo para proposições e decisões em conjunto.	Planejamento participativo de compras, que permite a participação de todos os servidores através de um sistema próprio.	Não foi possível extrair informações conclusivas nesse aspecto, pois o texto refere ao planejamento participativo, com foco na gestão democrática e aborda com superficialidade a questão do orçamento na instituição.
Elementos democráticos	A participação no planejamento foi relevante para o desenvolvimento de competências e habilidades de gerência. O autor atribuiu este fato à dimensão educativa do planejamento orçamentário participativo.	Discussões realizadas em grupo, precedidas por dinâmicas.	Permissão para que qualquer servidor do órgão possa demandar itens para aquisição, diferentemente de outras instituições, onde a previsão da demanda é realizada por setores.	Deflagração de uma estatuinte, que favoreceu o diálogo e a democratização da instituição. A Reitoria Itinerante promove visitas dos gestores em cada campus, para ouvir suas demandas, visando contemplá-las no programa de gestão. Projetos de extensão, conselhos gestores e programas, projetos reuniões, audiências públicas e assembleias favorecem a participação social.

(continua)

Quadro 02: Aspectos dos modelos de orçamento participativo consolidados nas Instituições Federais de Ensino

(continuação)

	UNIVASF	IFE NÃO IDENTIFICADA	IFTM	IFPB
Principais desafios encontrados	Pouca vinculação da prática orçamentária com documentos institucionais existentes, pois os documentos formais não se aprofundaram ou não haviam se tornado referência no assunto.	Acúmulo de serviço nas unidades; hierarquia verticalizada, que dificulta a participação social; descomprometimento por parte de alguns agentes; autonomia limitada dos sujeitos que atuam em nível operacional; ausência de integração entre as unidades organizacionais.	Alterações o rol de responsáveis pelos centros de custos e na estrutura organizacional da instituição; ausência de capacitação para os novos responsáveis pelos centros de custos; planejamento superior ao orçamento disponível, ocasionando indisponibilidade de realização do valor planejado.	Incerteza de que toda comunidade conhece o Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDI); dispêndio financeiro para o custeio das diárias e passagens aos servidores; participação limitada da comunidade nas reuniões; influências burocráticas nos processos de decisão; espaços desocupados nos colegiados.
Possíveis intervenções/aspectos a serem aprimorados	Promover o reconhecimento dos espaços de discussão por parte da coletividade; fortalecer a comunicação entre os segmentos da instituição; capacitar os agentes envolvidos nos processos de planejamento e gestão orçamentária; reavaliar os critérios de distribuição orçamentária.	Realizar ações prévias para a conscientização dos servidores e incentivo à participação nas discussões; usar de metodologias integrativas, tornando as reuniões mais descontraídas; criar espaços de convivência para favorecer a integração entre servidores de unidades diferentes; dividir atribuições e responsabilidades de forma equitativa.	Ajustar o quantitativo dos itens planejados com base na demanda de períodos anteriores; realizar a etapa cotação de preços no planejamento, não preterindo para a etapa de licitação; conciliar os valores da proposta orçamentária com as demandas planejadas; capacitar continuamente os servidores envolvidos com o planejamento participativo; prover monitoramento e controle constantes dos processos de planejamento e compras; rever a política de uso do sistema de registro de preços.	Criar mecanismos capazes de motivar a participação da comunidade e provocar mudanças na cultura organizacional; aumentar a eficiência da comunicação.

A autora (2022). Elaborado com base em Andrade (2015); Ribeiro (2018); Avigo (2018); Nogueira (2020).

(conclusão)

Observa-se a proximidade entre as datas de implantação e avaliação dos resultados. O maior intervalo entre implantação e avaliação é de cinco anos apenas. Além disso, as datas de

implantação são relativamente recentes. Esses fatos sugerem que a introdução de princípios democráticos na gestão orçamentária de instituições federais de ensino é um processo que ainda está em desenvolvimento, sendo objeto de estudos recentes, não obstante enfrenta desafios.

O reconhecimento dos espaços de discussão pelos envolvidos tem se mostrado primordial para a sustentação de uma gestão democrática (ANDRADE, 2015). Há ainda um extenso caminho a ser trilhado na construção desses espaços democráticos.

Não há um patamar que assegure a plena participação nos processos decisórios. Contudo, é possível efetivar práticas que permitam e estimulem a participação das diversas classes envolvidas nesses processos (NOGUEIRA, 2020). Salienta-se, nesse aspecto, a importância de amadurecimento das classes para o diálogo e da motivação para envolvimento nos grupos de discussões e busca por melhorias.

A motivação e mobilização da comunidade acadêmica é um fator que deve ser observado. Uma gestão democrática requer conscientização e participação ativa dos segmentos nos espaços abertos à discussão. Nesse aspecto, há que se rever os métodos empregados para motivar os agentes envolvidos nesse processo. A busca por metodologias que capacitem e mobilizem as comunidades para exercerem os seus direitos é fundamental, uma vez que o despreparo das classes pode limitar o alcance das metas.

A comunicação institucional, por exemplo, pode assumir um papel importante ao dar publicidade aos atos, ao estimular o compartilhando informações e deliberações e ao incentivar a participação da comunidade acadêmica.

A capacitação dos agentes e a formalização através de publicações oficiais também devem ser observadas, pois contribuem para a institucionalização do modelo de gestão orçamentária adotado na instituição.

No quesito financeiro, a destinação dos recursos deve assegurar o atendimento à legislação pertinente e estar em consonância com os objetivos estratégicos da instituição. Havendo determinação para distribuição interna entre setores, é importante a clareza quanto aos critérios de julgamento. Pode ser viável uma proposta de deliberação fundamentada em três pilares: estudos técnicos, objetivos institucionais e em amplo debate com a coletividade.

A distribuição de recursos fundamentada em princípios democráticos é um procedimento complexo, por envolver o balanceamento de interesses diversos no âmbito da instituição. A ausência de um modelo próprio pode ampliar as opções de escolha dos gestores para realizar adequações conforme as necessidades institucionais ao mesmo tempo que pode dificultar a sua atuação por demandar estudos técnicos para definição do modelo mais adequado à sua realidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar dos inúmeros desafios, as universidades intensificaram seus esforços para tornar a gestão do orçamento mais transparente e democrática, o que é refletido no cenário acadêmico através das pesquisas mais recentes.

A partir de 2018, foi percebido um reaquecimento das discussões acerca do orçamento participativo e da democracia no meio acadêmico, o que pode ser um reflexo do contexto político marcado por turbulências e desconfianças nas representações políticas, como descreve Borges (2021), contudo a produção de estudos com abordagem prática do orçamento ou do planejamento participativo ainda é escassa.

Entre os aspectos de planejamento e gestão orçamentária nas instituições federais de ensino, destacam-se o desenvolvimento de sistemas e o investimento em ampliação da participação nas decisões por meio virtual, um indício da transformação digital nessas instituições.

A dimensão democrática da gestão orçamentária participativa envolveu principalmente a criação de grupos de discussões, ampliação do diálogo entre as classes e a abertura para a participação da comunidade no planejamento orçamentário.

Os principais desafios encontrados envolvem escassez orçamentária, pouca vinculação entre a prática orçamentária e os documentos institucionais, necessidade de capacitação para os agentes envolvidos, ausência de integração entre as equipes, baixa adesão e comprometimento com as reuniões, espaços desocupados nos colegiados.

Os aspectos que podem ser aprimorados envolvem a provocação de uma transformação na cultura organizacional que promova o reconhecimento dos espaços de discussão e o fortalecimento da comunicação entre os segmentos da instituição, capacitação dos agentes, reavaliação dos critérios de distribuição orçamentária, adequação do planejamento à demanda real da instituição, monitoramento e controle do processo de planejamento e compras.

Cabe ressaltar que este estudo se constitui em uma análise objetiva dos fatos relatados nas fontes analisadas, portanto, não contempla com proficiência o contexto e as singularidades de cada instituição aqui mencionada.

Trata-se apenas de um ângulo entre as múltiplas facetas passíveis de análise e de comparação entre os objetos, compreendendo uma versão da forma como o orçamento participativo tem sido executado, com enfoque em seus aspectos de planejamento e de gestão orçamentária, nos elementos democráticos, nos principais desafios e nas possíveis intervenções em cada caso.

Compreende-se as instituições federais de ensino como ambientes complexos, influenciados por fatores políticos e interesses distintos, o que certamente reflete na gestão dessas organizações, sobretudo nas ações distributivas. Por isso, considera-se relevante uma avaliação mais profunda e abrangente, que considere o contexto e particularidades de cada organização, na busca por respostas mais contundentes sobre a problemática.

A compreensão do contexto e a percepção de múltiplos atores presentes em cada instituição poderiam trazer à tona explicações mais consistentes em complemento às informações aqui apresentadas. A busca por respostas em outras fontes bibliográficas e documentais, sobretudo através de análises in loco, podem descortinar experiências e cases de sucesso, trazendo melhor compreensão do ambiente acadêmico e dos resultados encontrados, contribuindo para a consolidação de princípios democráticos no gerenciamento dos recursos dessas organizações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Ailson de Menezes. **PLANEJAMENTO E GESTÃO ORÇAMENTÁRIA PARTICIPATIVA: uma análise da percepção da comunidade acadêmica da Universidade Federal do Vale Do São Francisco**. 2015. 150p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2015.

Disponível em:

<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3300120>. Acesso em: 09 ago. 2021.

ARNSTEIN, Sherry R. Uma escada da participação cidadã. **Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – PARTICIPE**, Porto Alegre/Santa Cruz do Sul, v. 2, n. 2, p. 4-13, jan. 2002.

AVIGO, Ricardo Oliveira. **Inovação organizacional em compras públicas: análise da acurácia do planejamento participativo do Instituto Federal do Triângulo Mineiro de 2013 a 2016**. 2018. 222f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2018. Disponível em:

https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6823693 Acesso em 24 jul. 2022.

BESERRA, D. N. O Processo de Elaboração do Plano Plurianual 2016-2019: desafios ao planejamento de políticas públicas pela ótica participativa. In: IPEA, 2021. Planejamento Governamental: Plano Plurianual 2016-2019. **Boletim de Análise Político-Institucional**, Brasília, 28 abr. 2021. Cap.1, p.29 a 35. Disponível em:

<<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10584>>. Acesso em: 31 jul. 2021.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em: 12 abr. 2022.

BRASIL. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394compilado.htm>. Acesso em: 31 jul. 2021.

BRASIL. Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13971.htm Acesso em 21 jul. 2022.

BRASIL. Controladoria Geral da União. Acesso à informação pública: uma introdução à Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011. Brasília, 2011a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 12 abr. 2022.

BORGES, T. D. P. Representação política e eleições no Brasil: percursos, entraves e perspectivas na produção recente. **BIB - Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, [S. l.], n. 94, 2021. Disponível em: <https://bibanpocs.emnuvens.com.br/revista/article/view/523>. Acesso em: 26 jul. 2022.

CALÔBA, Guilherme; KLAES, Mario. Gerenciamento de Projetos com PDCA: conceitos e técnicas para planejamento, monitoramento e avaliação do desempenho de projetos e portfólios. Rio de Janeiro, RJ. Alta Brooks. 2016. 256p.

CHUDZIJ, L. F. Políticas Públicas sob a ótica da democracia participativa: A participação popular por meio das redes sociais como mecanismo para maximizar o princípio da eficiência. **Revista Digital de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 227-253, 2021. DOI: 10.11606/issn.2319-0558.v8i1p227-253. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/178246>>. Acesso em: 17 ago. 2021.

DAHL, R. A. **Sobre a democracia**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

DIAS, VERONICA ROCHA. Proposta para implantação do Orçamento Participativo na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). 2019. 147f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, RO. 2019. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7685164 Acesso em 27 jul. 2022.

GAMA JUNIOR, G. P.; BOUZADA, M. A. C.. Uma proposta alternativa de distribuição orçamentária para as unidades da UFRJ. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, v.6, n.2, p.186-203, 2015. Disponível em: <<http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2015.002.0013/624>> DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2015.002.0013> Acesso em: 12 abr. 2022.

MARQUES, Marcia Danielle Rodrigues. Planejamento e gestão orçamentária da Universidade Federal de Campina Grande/PB: proposição de um modelo participativo. Dissertação

(Mestrado Profissional em Administração Pública) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, Paraíba, 2018. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6539828> Acesso em: 07 abr. 2022.

NETO, A. A. L.; ALMEIDA, D. R. D.; ALMEIDA, L. R. D. Orçamento e Planejamento na UFBA: Refletindo sobre Possíveis Relações. In: XLIV ENCONTRO DA ANPAD - **EnANPAD 2020**, 14 a 16 de outubro de 2020. ISSN 2177-2576 versão online. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg4OTk=>. Acesso em: 01 ago. 2021.

NOGUEIRA, Cleoneilton Lopes. **GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: um estudo do Instituto Federal da Paraíba/Campus João Pessoa, a partir do período de redemocratização do Estado brasileiro.** 2020. 167p. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e avaliação da educação superior) - Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/18234/1/CleoneiltonLopesNogueira_Dissert.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2021.

OLIANA, Fernando Henrique. **Orçamento Participativo: uma proposta de modelo de elaboração para a Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Londrina.** 2018. 169 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6561449>. Acesso em: 07 abr. 2022.

PARES, Ariel; VALLE, Beatrice. GIACOMONI, James; A retomada do planejamento governamental no Brasil e seus desafios. In: PAGNUSSAT, José Luiz. Planejamento e orçamento governamental; Coletânea – Volume 1. Brasília, DF. **Escola Nacional de Administração Pública.** ENAP. 2006. p. 229-270.

PEDROSA, Fábio do Egito. **Projeto de intervenção orçamento participativo, da elaboração à avaliação: uma proposta para o Campus Picuí do Instituto Federal da Paraíba.** 2017. 146f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/23729/1/FabioDoEgitoPedrosa_DISSERT.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2022.

PIRES, V. A.; MARTINS, L. D. J. **Orçamento Participativo (OP) após vinte anos de experiências no Brasil: mais qualidade na gestão orçamentária municipal?** In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD - **EnANPAD 2021**, Rio de Janeiro, 04 a 07 de setembro de 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTMwNzM=> Acesso em: 01 ago. 2021.

POLI, Luciana Costa; HAZAN, Bruno Ferraz. Orçamento Público: desenhando um modelo democrático de planejamento orçamentário. **Revista de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 266, p. 187–208, 2014. DOI: 10.12660/rda.v266.2014.32147. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/32147>. Acesso em: 22 jul. 2022.

RIBEIRO, Raphaela Silva. As Percepções e Artes Invisíveis de Fazer de Servidores Ordinários no Contexto de um Planejamento Participativo em uma Instituição de Ensino de Minas Gerais.

2018. 101f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de São João del-Rei. São João del-Rei, MG. 2018. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6608630 Acesso em 24 jul. 2022.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 151 a 174, jan./fev. 2009. ISSN 0034-7612. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/56kR3b5KN4hr4kqTpqrSBQj/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 01 ago. 2021.