



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS XII
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**FRANCINEIDE RODRIGUES DA VEIGA
ROBERTA NONATO DA SILVA**

**O ORÇAMENTO PÚBLICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO:
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA -
CAMPUS XII - GUANAMBI**

**GUANAMBI-BA
2013**

**FRANCINEIDE RODRIGUES DA VEIGA
ROBERTA NONATO DA SILVA**

**O ORÇAMENTO PÚBLICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO:
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA -
CAMPUS XII - GUANAMBI**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia - Campus XII, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Marcelo Neves Costa

Co-orientador e Professor de TCC: Prof. M. Sc. Carlos Fernando Faria Leite

**GUANAMBI-BA
2013**

FICHA CATALOGRÁFICA
Sistema de Bibliotecas da UNEB
Bibliotecária: Jacira Almeida Mendes – CRB: 5/592

Veiga, Francineide Rodrigues da

Orçamento público como instrumento de gestão: um estudo de caso na Universidade do Estado da Bahia / Francineide Rodrigues da Veiga; Roberta Nonato da Silva . - Guanambi, 2013.

90f.

Orientador: Marcelo Neves Costa.

Co-orientador: Carlos Fernando Faria Leite.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Colegiado de Administração. Campus XII. 2013.

Contém referências, apêndices e anexos.

1. Orçamento. 2. Finanças públicas. 3. Administração financeira. I. Silva, Roberta Nonato. II. Costa, Marcelo Neves. III. Leite, Carlos Fernando Faria. IV. Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Educação.

CDD: 350.722

FOLHA DE APROVAÇÃO

**FRANCINEIDE RODRIGUES DA VEIGA
ROBERTA NONATO DA SILVA**

**O ORÇAMENTO PÚBLICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO:
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA -
CAMPUS XII - GUANAMBI**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia -
UNEB, Campus XII como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em
Administração. Aprovada em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA / COMISSÃO AVALIADORA

Prof. Esp. Marcelo Neves Costa
Universidade Federal de Lavras

Prof. M. Sc. Carlos Fernando Faria Leite
Universidade Federal da Bahia

Prof. MBA Fabrício Lopes Rodrigues
Fundação Getúlio Vargas

Aos meus pais, Calmerindo e Antônia, por todo amor, dedicação, paciência, incentivo e apoio nos meus planos.

Aos meus irmãos pela amizade, força e carinho em todos os momentos.

A meu avô, simplesmente por existir em minha vida.

Ao meu namorado Vinícius, pelo amor e apoio constante na realização deste sonho.

Francineide

Aos meus pais Joaquim e Eunice, pelas lições de vida, amizade e esperança e pelo apoio incondicional em todos os momentos de minha vida.

Aos meus irmãos Reinaldo, Regis e Rose, pelo carinho e por me incentivar a concluir este sonho.

E ao meu noivo Marcos, pela cumplicidade e motivação durante esta trajetória acadêmica.

Roberta

AGRADECIMENTOS

É com muita alegria que colocamos o ponto final neste trabalho, sendo que muitas foram as pessoas que contribuíram para esta conquista.

Agradecemos primeiramente a Deus, por nos ter dado saúde, força e sabedoria em todas as etapas das nossas vidas e por permitir a concretização deste sonho.

As nossas famílias, pelos ensinamentos e pelo aporte necessário em todos os momentos, principalmente nesta intensa caminhada que é a graduação.

Ao professor Marcelo Neves Costa, nosso orientador, pela sabedoria compartilhada, que confiou em nossa capacidade e estimulou para que descobríssemos novas possibilidades de realizar este trabalho.

Ao professor de TCC Carlos Fernando Faria Leite, pelas importantes contribuições e correções feitas a esta monografia e, sobretudo, pelas orientações durante esta trajetória acadêmica.

Agradecemos especialmente aos colegas e amigos pela cumplicidade durante a graduação, sem os quais não teríamos conseguido concluir mais essa etapa de estudos.

À Universidade do Estado da Bahia - Campus XII, pelo incentivo a graduação e pelo apoio e compromisso dos seus professores e servidores, em especial a servidora Sueli Barros da Cruz Chaves, que muito colaborou com a pesquisa aos documentos e informações sobre a execução orçamentária e financeira do Campus.

Ao diretor do Campus XII, professor Marcius de Almeida Gomes, por autorizar a realização desta pesquisa cedendo às informações necessárias e pela disponibilidade e atenção de nos atender sempre.

A todos os entrevistados, que muito contribuíram para conclusão deste trabalho, em especial ao professor Osaná Macêdo Reis, pela disposição de sempre tirar dúvidas quando solicitado.

Enfim, estendemos nossos agradecimentos a todos e a todas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização, execução e finalização desta monografia. Nosso muito obrigado!

A universidade é, certamente, uma das invenções mais maravilhosas surgidas em qualquer cultura. Ela cristaliza a percepção de que o conhecimento pode ser utilizado para iluminar, disciplinar e ampliar o poder, sendo, portanto, ela mesma, uma forma superior de poder capaz de tomar consciência de sua responsabilidade social.

(Celso Furtado, 1984)

RESUMO

O presente estudo se insere no campo do Orçamento Público e tem como objetivo geral comparar a relação existente entre o planejamento e a execução orçamentária e financeira da Universidade do Estado da Bahia - Campus XII - Guanambi, no período de 2008 a 2011. O estudo foi conduzido no sentido de avaliar se o orçamento contribui como um instrumento eficaz no Campus. Para tanto, no que se refere aos procedimentos metodológicos foram utilizados o estudo de caso, as pesquisas exploratória e documental e a abordagem quali-quantitativa. Os dados necessários à realização do trabalho foram pesquisados a partir do Sistema de Informações Contábeis e Financeiras (Sicof) do Governo do Estado da Bahia, do Sistema Integrado de Planejamento (SIP) da Uneb e de documentos internos do Campus XII, a exemplo dos relatórios orçamentários e financeiros referentes ao corte temporal estabelecido. Para complementar a análise foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os diretores do Campus (gestão 2008-2011) e coordenadores de Colegiado, a fim de obter informações acerca do processo orçamentário e ajudar no diagnóstico e tratamento dos dados levantados na pesquisa documental. Dentre os resultados encontrados, ficou evidenciado que o Campus XII sempre busca alinhar o seu orçamento em relação às demandas internas, visando à satisfação das necessidades da comunidade acadêmica. Todavia, na prática, o planejamento orçamentário de cada ano é elaborado com base no orçamento do ano anterior, com pequenas alterações para se ajustar aos recursos disponíveis. No que se refere ao orçado e o executado, a pesquisa revela uma execução orçamentária de 85,97% na média para o período de 2008 a 2011, indicando que nem tudo que se planeja é cumprido dentro dos prazos estabelecidos. Também foi perceptível visualizar que o ensino de graduação em todo o período em estudo foi contemplado com a maior parte dos recursos disponíveis. Este fato deve-se principalmente em virtude do ensino de graduação ser a atividade principal do Departamento, além de elencar os gastos gerados para o funcionamento deste. Nota-se o avanço do Campus XII no que concerne à realização do planejamento participativo, instrumento que possibilita o envolvimento de toda a comunidade universitária com o planejamento das ações futuras da universidade. No entanto, verificou-se que o mesmo ainda necessita de um amadurecimento, no sentido de buscar meios de engajar a comunidade acadêmica a se envolver e contribuir para o desenvolvimento das atividades do Departamento para o período de curto, médio e longo prazo. Além disso, o resultado do estudo indica que o orçamento contribui apenas parcialmente com a gestão, pois não é o principal instrumento utilizado e ainda existem entraves quanto à autonomia na gestão dos recursos orçamentários pelo Campus XII.

Palavras Chave: Campus XII. Execução Financeira e Orçamentária. Gestão. Planejamento. Orçamento Público.

ABSTRACT

This study belongs to the field of Public Budgeting and has the general objective to compare the relationship between planning and budgetary and financial execution of the Universidade do Estado da Bahia - Campus XII - Guanambi during 2008-2011. The study was conducted in order to assess if the budget contributes as an effective tool in the campus. For that, as regards the methodological procedures the case study, the exploratory and documentary research and qualitative and quantitative approach were used. The data needed to complete the work were surveyed from the Sistema de Informações Contábeis e Financeiras (Sicof) of the Governo do Estado da Bahia, the Sistema Integrado de Planejamento (SIP) of Uneb and internal documents Campus XII, Like the budget and financial reports for the temporal cutoff. To complement the analysis semistructured interviews with the directors of Campus (management 2008-2011) and Board coordinators were performed in order to obtain information about the budget process and aid in the diagnosis and treatment of data collected on documentary research. Among the findings, it was evident that the Campus XII always seeks to align your budget with regard to internal demands, aiming to meet the needs of the academic community. However, in practice, the budget planning of each year shall be based on the previous year's budget, with minor changes to fit available resources. With regard to budgeted and executed, the survey reveals a budgetary execution of 85.97% on average for the period 2008-2011, indicating that not everything that is planned is completed in its entirety. View was also noticeable that the undergraduate teaching throughout the study period was covered with most of available resources. This fact is mainly due to the undergraduate education be the main activity of the Department, as well as list the expenses incurred for the operation of this. Notes the progress of the Department in relation to the implementation of participatory planning instrument that allows the involvement of the entire university community with the planning of future actions the university. However, it was found that it still requires a maturing, to seek ways to engage the academic community to engage and contribute to the development of the activities of the Campus for the period of short, medium and long term. Furthermore, the result of the study indicates that the budget contributes only partially to the management, it is not the main tool and there are still obstacles to autonomy as management of budget resources by Campus XII.

Keywords: Campus XII. Financial and Budget Execution. Management. Planning. Public budget.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento	30
Figura 02 - Etapas da Receita Orçamentária	38
Figura 03 - Evolução orçamentária do Campus XII – 2004-2013.....	53
Figura 04 - Comparação da Execução Orçamentária e Financeira – Graduação	62
Figura 05 - Comparação da Execução Orçamentária e Financeira – Pós-Graduação	63
Figura 06 - Comparação da Execução Orçamentária e Financeira – Pesquisa.....	64
Figura 07 - Comparação da Execução Orçamentária e Financeira – Extensão.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Princípios da Administração Pública.....	20
Quadro 02 - Princípios do Orçamento Público.....	29
Quadro 03 - Ciclo do Planejamento Orçamentário.....	34
Quadro 04 - Classificação das Fontes de Recursos.....	39
Quadro 05 - Classificação da Despesa	40
Quadro 06 - Avaliação do Planejamento Orçamentário do Campus XII pelos dirigentes	49
Quadro 07 - Programas de Governo – Ações, Projetos e Atividades – Campus XII	54
Quadro 08 - Recursos Extra Orçamentários – 2008-2011	59
Quadro 09 - Elementos de Despesa – Campus XII – 2008-2011	61
Quadro 10 - Eventos promovidos por ano – 2008-2011	66
Quadro 11 - Projetos de extensão promovidos por ano – 2008-2011.....	67
Quadro 12 - Projetos de pesquisa promovidos por ano – 2008-2011.....	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Orçamento Geral do Estado da Bahia – Participação da Uneb no Orçamento da SEC e das IES	52
Tabela 02 - Orçamento do Campus XII Detalhado – 2008-2011	55
Tabela 03 - Orçamento x Execução – Campus XII – 2008-2011.....	57
Tabela 04 - Execução Orçamentária Financeira – Campus XII – Natureza das Atividades.....	61

LISTA DE SIGLAS

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CF - Constituição Federal

FAEG - Faculdade de Educação de Guanambi

Fapesb - Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado da Bahia

Fiplan - Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças

IES - Instituições de Ensino Superior

LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA - Lei Orçamentária Anual

LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Nupex - Núcleo de Pesquisa e Extensão

OP - Orçamento Participativo

Parfor - Programa Especial de Formação Plataforma Freire

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PE - Planejamento Estratégico

Pibid - Bolsa de Iniciação a Docência

POA - Plano Operativo Anual

PPA - Plano Plurianual

Praes - Pró-Reitoria de Assistência Estudantil

Proex - Pró-Reitoria de Extensão

Prodeb - Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia

Proplan - Pró-Reitoria de Planejamento

PT - Partido dos Trabalhadores

RLI - Receita Líquida de Impostos

SEC - Secretaria de Educação

Seplan - Secretaria do Planejamento da Bahia

Sicof - Sistema de Informações Contábeis e Financeiras

SIP - Sistema Integrado de Planejamento

SPI - Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos

Ueba - Universidades Estaduais da Bahia

Uneb - Universidade do Estado da Bahia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problemática	16
1.2 Objetivos.....	17
<i>1.2.1 Geral.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.2 Específicos</i>	<i>17</i>
1.3 Justificativa	17
2 GESTÃO PÚBLICA	19
2.1 Gestão Pública: perspectivas conceituais e históricas	19
2.2 Modelos de Gestão Pública existentes no Brasil	21
<i>2.2.1 Administração Pública Patrimonialista</i>	<i>21</i>
<i>2.2.2 Administração Pública Burocrática.....</i>	<i>22</i>
<i>2.2.3 Administração Pública Gerencial</i>	<i>23</i>
2.3 Planejamento na Gestão Pública.....	24
3 ORÇAMENTO PÚBLICO	27
3.1 Orçamento Público: perspectivas históricas e conceituais	27
3.2 Instrumentos Constitucionais	29
<i>3.2.1 Plano Plurianual (PPA)</i>	<i>30</i>
<i>3.2.2 Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)</i>	<i>31</i>
<i>3.2.3 Lei Orçamentária Anual (LOA).....</i>	<i>33</i>
3.3 Gestão Financeira e Orçamentária	34
<i>3.3.1 Ciclo Orçamentário</i>	<i>34</i>
<i>3.3.2 Ciclo Financeiro</i>	<i>37</i>
3.4 O Orçamento Público e a Participação Popular.....	41
4 METODOLOGIA.....	44
4.1 Caracterização da Pesquisa	44
4.2 Caracterização e Perfil do <i>Lócus</i> da Pesquisa	45
4.3 Instrumentos de Pesquisa	46
4.4 Tratamento dos dados.....	47

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
5.1 Planejamento Orçamentário do Campus XII.....	48
5.2 Evolução Orçamentária e Distribuição de Recursos.....	52
5.3 Disposição Orçamentária do Campus XII – 2008-2011	54
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICES	76
ANEXOS	86

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento do setor público vem passando por constantes mudanças ao longo do tempo e evolui a cada dia, principalmente no que diz respeito a transformações econômicas, políticas e sociais. Estamos vivendo na era da comunicação e do conhecimento, advinda do processo de globalização, que torna a sociedade mais complexa e proporciona a disseminação das informações de forma acelerada. Sabendo disso, os gestores públicos tendem a se adequar a este contexto, criando novas possibilidades para gerir o bem público.

Essa complexidade do cenário atual tem demandado das instituições públicas uma multiplicidade de papéis, fazendo-se necessário incorporar estratégias gerenciais nos mais variados âmbitos, de modo a permitir a satisfação de tais demandas. Arelado a isso, observa-se o processar de inúmeras conquistas para a sociedade, que está cada vez mais interessada em participar da vida política e do planejamento da gestão do setor público.

De fato, a gestão pública, nas últimas décadas tornou-se mais democrática e transparente, principalmente devido à publicação da Constituição Federal de 1988, que veio assegurar à Administração Pública, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Em linhas gerais, o cumprimento destes princípios é a garantia de que o gestor público só pode agir dentro dos limites legais e, mais que isso, deve nortear sua ação para atender aos interesses da coletividade (BRASIL, 1988).

Outra conquista irrefutável que auxilia no gerenciamento do setor público são as leis 4.320/64 - Lei Geral do Orçamento e 101/2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal. A primeira dispõe sobre as normas gerais para elaboração e controle dos orçamentos e a segunda estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal dos gestores públicos (BRASIL, 1964; 2000).

Em face desse cenário, os governos e as instituições têm “por obrigação” proporcionar uma gestão rigorosa dos recursos públicos, que são limitados e escassos, a fim de cumprir suas obrigações perante a sociedade. Para isso, utilizam o orçamento público, instrumento que direciona as ações do governo na previsão das receitas e estimativa das despesas públicas, ao mesmo tempo em que atende aos anseios e necessidades da sociedade, visando uma melhor distribuição de recursos para a população em geral.

Isso significa dizer, que os gestores devem pautar o orçamento das instituições públicas para que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. Para isso, torna-se necessário planejar, organizar, dirigir e controlar o orçamento público, de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização.

Considerando esse contexto, o presente trabalho monográfico apresenta um estudo sobre a gestão do orçamento público numa instituição de ensino superior, a Universidade do Estado da Bahia (Uneb), fundada em 1983 e mantida pelo Governo do Estado por intermédio da Secretaria da Educação (SEC). A Uneb é considerada a maior instituição pública de ensino superior da Bahia e está presente geograficamente em todas as regiões do Estado através do sistema multicampi. Possui vinte e nove Departamentos, sediados na capital e em outros vinte e quatro centros regionais de médio e de grande porte.

Devido à extensa quantidade de departamentos da instituição, neste trabalho optou-se por abordar apenas o Departamento de Educação - Campus XII, instalado no município de Guanambi, no sudoeste baiano. O mesmo oferece os cursos de Licenciatura em Pedagogia e Educação Física e Bacharelado em Enfermagem e Administração, além de cursos de educação à distância através do Programa Especial de Formação Plataforma Freire (Parfor).

O objetivo central da pesquisa é comparar a relação existente entre o planejamento e a execução orçamentária e financeira do Campus XII, no período de 2008 a 2011, verificando se esta conseguiu atender às demandas estabelecidas no orçamento participativo. A discussão e a análise dos resultados foram feitas a partir do estudo da execução orçamentária do Departamento, mas também levando em consideração aspectos qualitativos das atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão.

Para viabilizar a execução desta pesquisa, foram utilizados como procedimentos metodológicos o estudo de caso, a pesquisa documental e a abordagem quali-quantitativa. Os dados necessários à realização do trabalho foram pesquisados a partir do Sistema de Informações Contábeis e Financeiras (Sicof) do Governo do Estado, do Sistema Integrado de Planejamento (SIP) da Uneb e de documentos internos do Campus XII, a exemplo dos relatórios orçamentários e financeiros referentes ao corte temporal estabelecido. Para complementar a análise foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os diretores do Campus (gestão 2008-2011) e coordenadores de Colegiado.

1.1 Problemática

Atualmente, a gestão do orçamento público tem despertado o interesse da sociedade em todo o mundo, tornando-se um grande desafio. Essa sociedade tem vivenciado escândalos cada vez mais rotineiros em relação ao uso ineficiente dos recursos públicos, o que provoca a descrença em usufruir de uma gestão pública íntegra e transparente. Partindo deste paradigma,

o setor público, através de seus gestores, deve planejar suas ações, a fim de suprir o leque de necessidades sociais que estão em contínua expansão e alcançar os resultados pretendidos. No gerenciamento das universidades públicas não é diferente, sendo fundamental o planejamento minucioso de seu orçamento em prol das atividades indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão. Nesta perspectiva, surge o seguinte questionamento: Qual a relação existente entre as ações planejadas e as executadas no orçamento da Universidade do Estado da Bahia - Campus XII? Visando esclarecer este questionamento foi realizada uma pesquisa documental, complementada por uma pesquisa de campo conforme os objetivos a seguir.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Comparar a relação existente entre o planejamento e a execução orçamentária e financeira da Universidade do Estado da Bahia - Campus XII no período de 2008 a 2011, com vistas a mensurar sua eficácia.

1.2.2 Específicos

- Conhecer e avaliar o processo orçamentário do Campus XII e identificar como os instrumentos constitucionais PPA, LDO e LOA são utilizados no planejamento do orçamento;
- Analisar a execução orçamentária do Campus XII no período de 2008-2011, com ênfase nas atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão;
- Verificar no Orçamento Institucional do Campus XII o cumprimento das demandas estabelecidas no Orçamento Participativo.

1.3 Justificativa

Ao pagar impostos, a sociedade, formada por pessoas e empresas, subsidia os gastos do governo, que tem por obrigação suprir as necessidades básicas de saúde, educação, habitação, transporte, entre outros. Os recursos arrecadados, na maioria das vezes são limitados e escassos, fazendo com que os serviços públicos sejam prestados de forma precária

e às vezes insuficiente. Desse modo, na atual conjuntura social e econômica em que vivemos, tornou-se necessário aprofundar o conhecimento sobre o orçamento público, ao passo que ele afeta diretamente a vida do nosso país, estado, município e até mesmo a nossa vida pessoal.

Conhecer o orçamento público permite esclarecer esses e outros assuntos relacionados ao tema da despesa e da receita pública, pois é nele que os governantes estimam o que vão arrecadar e como devem gastar os recursos obtidos com os impostos pagos pela sociedade. Também é através dele que são decididas as ações a serem cumpridas durante o período do governo.

Diante destas questões, suscitou-se o interesse em fazer uma análise de como o orçamento pode ser tornar um instrumento de gestão em uma instituição pública mantida pelo governo do Estado, tal qual o Departamento de Educação, Campus XII da Uneb, localizado no município de Guanambi, no sudoeste baiano.

A escolha do *lôcus* da pesquisa deve-se principalmente a importância que a Uneb apresenta no contexto regional e por ser considerada referência no processo de desenvolvimento educativo-cultural, social e econômico do Estado ao propiciar a população interiorana o acesso à educação superior, através do sistema multicampi. Além disso, é um trabalho pioneiro no Campus XII, podendo servir de base para os futuros processos orçamentários realizados no Departamento.

Esta monografia está dividida em cinco capítulos, além desta introdução. No segundo e terceiro capítulos apresentamos a revisão de literatura, na qual são abordados os principais assuntos referentes ao tema da Gestão Pública e Orçamento Público. O quarto capítulo aborda os aspectos metodológicos da pesquisa. No capítulo cinco está disposta a análise dos resultados, na qual foi apresentada uma comparação entre o que foi planejado e o que foi efetivamente executado na gestão orçamentária do Campus XII no período de 2008 a 2011. No último capítulo tecemos nossas considerações finais.

2 GESTÃO PÚBLICA

No intuito de aprofundar o conhecimento sobre a temática em estudo, o presente capítulo apresenta uma contextualização sobre Gestão Pública, dos primórdios a atualidade. São abordados aspectos conceituais, históricos e de marco legal, bem como uma exposição sobre o planejamento na esfera pública e sua importância no gerenciamento das organizações. Esta revisão teórica, composta de discussões e pesquisas de diversos autores conhecedores do tema dará subsídios para a interpretação, análise e conclusão da pesquisa.

2.1 Gestão Pública: perspectivas conceituais e históricas

A expressão gestão pública tem sido amplamente utilizada em nosso cotidiano e indica a utilização de práticas novas na administração do setor público. É considerada instrumento de ação do Estado¹, instituída com o propósito de possibilitar o cumprimento das funções basilares, sobretudo relativas à realização dos serviços indispensáveis à satisfação das necessidades coletivas.

Conforme Marques (2008, p.3), a “gestão pública funciona como o *braço do governo* e, através dos seus órgãos, executa os serviços públicos com a finalidade de satisfazer as demandas do governo”. Serviço público é o conjunto de atividades e bens que são exercidos ou colocados à disposição da coletividade, visando abranger e proporcionar o maior grau possível de bem-estar social ou da prosperidade pública (KOHAMA, 2008).

Nesse sentido, é notória a importância da gestão pública, pois é ela que vai viabilizar o controle da eficiência do Estado na concretização das ações estabelecidas nos projetos do governo, em favor do bem comum.

Em face do exposto, a gestão pública é focada nos anseios da população, portanto, deve ser norteada por princípios dispostos na Constituição Federal de 1988 (art. 37) sendo eles, legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência. Conforme os estudos de Marques (2008) eles são definidos no quadro a seguir:

¹ Dalmo de Abreu Dallari considera que o Estado seja a ordem jurídica soberana que tem por fim o bem comum de um povo situado em determinado território (MEIRELLES, 2010).

Quadro 01 - Princípios da Administração Pública

Legalidade	A ação do administrador está vinculada ao cumprimento da lei, em sua exata previsão. Nada que esteja ausente na legislação é permitido, praticando ilegalidade aquele que dessa forma deixe de proceder. Fica claro que esse princípio, embora garanta segurança jurídica à Administração e dificulte os desvios, inegavelmente torna a máquina administrativa mais lenta e incapaz de absorver a modernidade administrativa no ritmo de que a sociedade necessita.
Moralidade	Capacidade do agente administrativo de distinguir o bem do mal, o honesto do desonesto, não somente o legal do ilegal. O agente do Estado deve conduzir-se de forma ética no exercício de suas funções públicas, buscando sempre a boa ação administrativa. A moralidade pública tem por finalidade constranger e alcançar o mau administrador que, por vontade própria, desvia-se da defesa do interesse público, em seu benefício ou de terceiros, mediante, ou não, de recompensa de qualquer natureza.
Impessoalidade	Imposição ao administrador público de só praticar o ato para o seu fim legal. O gestor público não pode orientar sua ação conforme suas preferências ou relações pessoais. Deve sempre buscar o pragmatismo e o interesse público, sem diferenciar as pessoas por critérios subjetivos e imprevisos em lei. Além disso, a impessoalidade não permite que os administradores associem a própria imagem a feitos que pratiquem no exercício de seus cargos, a título de promoção pessoal.
Publicidade	Divulgação oficial e ampla do ato, para conhecimento público e início de seus efeitos externos. Por tratar-se a Administração de coisa pública, todos os seus feitos devem ser tornados públicos, conhecidos por todos, de forma clara, transparente e objetiva.
Eficiência	Exigência de resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade. Trata-se de um princípio que diz respeito à qualidade, profissionalismo, celeridade e racionalização de recursos que devem ser considerados na prestação de serviços pela Administração.

Fonte: Marques, 2008. Adaptado pelas autoras, 2013.

Conhecer estes princípios é indispensável para a compreensão da administração do setor público no Brasil, além de ratificar a diferença entre a gestão pública e a gestão particular (privada). Citando Meirelles (2010), na administração pública não há liberdade pessoal, pois enquanto na administração particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. Além disso, a gestão pública é conduzida, teoricamente, pela supremacia do interesse do povo e pela prestação ininterrupta e com qualidade dos serviços de cunho público.

A relação entre o público e privado no Brasil, ganhou forte evidência com a falência das monarquias a partir do século XVIII e o conseqüente surgimento da organização político-administrativa nacional conhecida como Estado Moderno. Até então, tudo pertencendo ao monarca, a gestão se dava em razão de seus interesses próprios, sem que houvesse a identidade do bem comum, ou patrimônio de todos (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Nesta perspectiva, a gestão pública no Brasil evoluiu ao longo dos anos e pode ser compreendida a partir do estudo dos modelos de administração adotados no país, a administração patrimonialista, a administração pública burocrática e a administração pública gerencial, abordadas a seguir.

2.2 Modelos de Gestão Pública existentes no Brasil

Neste tópico é apresentada uma breve abordagem sobre a evolução dos modelos de gestão pública adotados no Brasil, suas características e práticas.

2.2.1 Administração Pública Patrimonialista

O patrimonialismo é originário dos regimes absolutistas, que antecederam o capitalismo e a democracia. Neste sistema de governo, o soberano, proprietário do Estado, delegava a administração entre os seus, fossem eles nobres ou não, que ao rei devendo obediência priorizavam a defesa dos interesses particulares do monarca em detrimento do interesse público.

Conforme Bresser-Pereira (2000, p.16) o patrimonialismo é a administração que confunde o patrimônio privado do príncipe com o patrimônio público. Segundo ele, “a administração patrimonialista é do Estado, mas não é pública, na medida em que não visa ao interesse público”.

No Brasil, a gestão patrimonialista foi adotada desde o período colonial, quando uma pequena elite de senhores de terra e de políticos patrimonialistas dominavam amplamente o país. Neste modelo de administração, o bem particular da autoridade se confundia com o patrimônio do Estado sendo ambos utilizados indistintamente conforme a conveniência do detentor.

No Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado citado por Violin (2006, p.69), a administração pública patrimonialista é assim tratada:

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores possuem *status* de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res pública* não é diferenciada da *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.

Neste contexto, o mesmo autor (2006) explana que a partir do momento em que o capitalismo e a democracia se tornaram dominantes no Brasil, o mercado e a sociedade civil passaram a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração

patrimonialista tornou-se inaceitável², culminando a introdução da administração pública burocrática, em contraponto ao patrimonialismo.

2.2.2 Administração Pública Burocrática

Conforme Bresser-Pereira (1996), a administração burocrática clássica foi implantada no Brasil em 1936, através da reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes. Em síntese, a burocracia trata-se de um modelo administrativo idealizado pelo sociólogo alemão Max Weber, baseada no princípio do mérito profissional.

O modelo de administração pública burocrática surgiu com a preocupação de combater os excessos do modelo patrimonialista, caracterizado pela confusão entre o interesse público e o privado. Ferreira (1996), embasado nas reflexões de Weber analisa o modelo burocrático como forma de desenvolvimento da sociedade capitalista, a partir da expressão da autoridade e os atributos da organização racional-legal. Esses atributos estão voltados para a garantia da funcionalidade: a impessoalidade, a formalização, a divisão do trabalho, a hierarquização e a competência técnica baseada no mérito.

Nesse sentido, Bresser-Pereira (2000) considera a reforma burocrática um grande avanço para a administração brasileira, pois foi capaz de romper com o patrimonialismo e estabelecer as bases para o surgimento da administração profissional. Foi uma verdadeira reforma porque se antepôs à administração patrimonialista e criou as instituições necessárias à racionalização burocrática e, mais especificamente, ao surgimento de uma burocracia profissional.

Como a administração pública burocrática surgiu para combater a corrupção e o nepotismo do modelo patrimonialista foi orientado pelos princípios da hierarquia, normatização, capacitação, especialização e meritocracia. Entretanto, o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real, tanto que a missão basilar do Estado, que é servir os anseios da sociedade, ficou em segundo plano. Como na época o estado era minimalista, apenas com funções de justiça e segurança nacional, mantendo a ordem e os direitos básicos, esta ineficiência não foi motivo de importância para mudanças (CHIAVENATO, 2006).

² Embora a administração patrimonialista tenha sido extinta da administração brasileira, ainda existem resquícios desta cultura sob a forma do clientelismo ou do fisiologismo, que se baseiam na troca de favores com a finalidade de garantir vantagens pessoais, sem considerar o bem comum (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Com a decadência do sistema burocrático de administrar, em 1995 foi iniciada a reforma gerencial da administração pública brasileira, hoje considerada um projeto bem sucedido, principalmente em termos de definição institucional.

2.2.3 Administração Pública Gerencial

No Brasil, a ideia de uma administração pública gerencial é antiga e começou a ser delineada ainda na primeira reforma administrativa, nos anos 30. Segundo Bresser-Pereira (1996, p. 6), neste período surgia a ideia de que os serviços públicos na “administração indireta” deveriam ser descentralizados e não obedecer a todos os requisitos burocráticos da “administração direta” ou central.

Em linhas gerais, a administração direta ou centralizada compreende os serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios, enquanto a administração indireta integra categorias de entidades dotadas de personalidade jurídica própria, como autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista (PISCITELLI; TIMBÓ, 2012).

Em contrapartida, a administração indireta ou descentralizada é aquela atividade administrativa caracterizada como serviço público ou de interesse público, transferida ou deslocada do Estado para outra entidade por ele criada ou cuja criação é por ele autorizada (KOHAMA, 2008). Neste caso, na administração indireta, as atividades públicas são desempenhadas por outras pessoas jurídicas de direito público ou privado, que proporcionam ao Estado a execução de seus fins administrativos.

Conforme expõe Bresser-Pereira (1996), na reforma gerencial, toda a ênfase foi dada à descentralização mediante a autonomia da administração indireta, a partir do pressuposto da rigidez da administração direta e da maior eficiência da administração descentralizada. Segundo ele, o Decreto-Lei 200 promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, consagrando e racionalizando uma situação que já se delineava na prática.

No entendimento de Ferreira (1996), o modelo de administração pública gerencial foi baseado na adoção dos seguintes princípios: focalização da ação do Estado no cidadão, reorientação dos mecanismos de controle para resultados, flexibilidade administrativa, controle social e valorização do servidor. Ainda em consonância com Ferreira (1996, p. 20), a administração pública gerencial:

Não se trata simplesmente da aplicação direta de princípios da administração de empresas na gestão pública; nem tampouco de abandonar as categorias da burocracia clássica por completo. O importante é fazer as apropriações e adaptações necessárias no sentido de dotar a administração pública de um modelo que, efetivamente, a ajude cumprir com suas finalidades.

Para Chiavenato (2006), a administração pública gerencial utiliza fundamentos teóricos aplicados às empresas particulares, todavia com suas especificidades. Enquanto as empresas privadas almejam a maximização do lucro dos proprietários ou sócios acionistas, a administração pública, regida por governantes escolhidos pelo povo, visa à satisfação de suas necessidades e o bem comum da coletividade.

Nesse sentido, segundo Ferreira (1996) torna-se necessário traduzir os impactos do modelo gerencial aos sistemas de apoio à gestão pública, como o planejamento governamental, o orçamento e a gestão financeira. Todavia, devido à crise fiscal do Estado e à incapacidade real de estabelecimento de prioridades, dada a ausência de políticas públicas consistentes, hoje, predomina uma lógica bastante centralizadora e rígida nesse campo. Os recursos estão cada vez mais escassos e não há minimamente autonomia sobre os meios, sendo que não se pode contratar, promover, demitir, comprar ou gerir as finanças sem os devidos encaminhamentos legais.

Conforme o mesmo autor (1996), para reverter esse cenário seria preciso: resgatar, em outras bases, a cultura de planejamento perdida; evoluir de um orçamento, hoje considerado como peça de ficção, para um instrumento gerencial, vinculado ao planejamento e um instrumento de viabilização do controle social (o orçamento participativo); conceber uma nova sistemática de gestão financeira que assegure a disponibilidade de recursos de forma coerente com os compromissos de resultados; e construir uma consciência de custos na administração pública que permita avançar na busca da eficiência.

2.3 Planejamento na Gestão Pública

O histórico do planejamento perpassa por inúmeras vertentes, todavia, buscando enfatizar o contexto do respectivo trabalho, foi abordado o planejamento na área pública, uma vez que o mesmo está associado ao desenvolvimento dos Estados e melhores condições de vida da sociedade, além de sua importância no contexto geral.

A gênese do planejamento na esfera pública surgiu por volta do século XX, época em que alcançou grande notoriedade ao ser empregado sistematicamente nos programas militares

da Segunda Guerra Mundial. Ao longo do tempo, este instrumento administrativo evoluiu, foi aperfeiçoado e desenvolvido, o que possibilitou ser cada vez mais utilizado pelas empresas e pelo governo, que passaram a incorporar suas técnicas (GIACOMONI, 2012).

Nesse aspecto, a expansão do planejamento na esfera pública ocorreu tanto nas economias socialistas como nas economias capitalistas. Na primeira, o planejamento é centralizado e afeta todas as decisões da sociedade, sendo que o papel do mercado é minimizado. Enquanto na segunda, predominam as economias mistas, em que prevalece a economia de mercado, mas é reservado um papel importante para o planejamento governamental, seja na promoção do desenvolvimento, seja na promoção do bem estar (GIACOMONI; PAGNUSSAT, 2006).

No contexto de Dagnino (2009), o sucesso obtido nos países socialistas e nos capitalistas da Europa possibilitou que o planejamento ganhasse força na América Latina. Sendo que no Brasil não foi diferente, pois a partir dos anos cinquenta sucessivas experiências de planejamento aconteceram no âmbito federal. Tendo como exemplo, o Plano de Metas (1956-1961) do governo de Juscelino Kubitschek que ganhou força durante o período militar e se fortaleceu a partir do governo de Collor, com a adoção da orientação neoliberal. Estas iniciativas de planejamento visavam preparar o País e a sociedade para enfrentar um futuro que já se prefigurava como difícil.

Vale ressaltar, que o planejamento busca subsidiar o desenvolvimento e apresenta resultados capazes de sanar as deficiências encontradas na gestão e demonstrar de forma mais clara os ganhos e as perdas ocorridos durante o período programado. É uma ferramenta que possibilita ao gestor fazer uma prospectiva para o futuro, seja de curto, médio ou longo prazo.

Assim, pode-se instituir que o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2011).

Nesse mesmo entendimento, Chiavenato (2007) aduz que o planejamento começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para alcançá-los com o mínimo de esforço e custo. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito para tanto, quando e em qual sequência.

Além disso, o planejamento representa a primeira função administrativa, por servir de base para as demais funções, como organização, liderança e controle, sendo conhecido como PLOC. Tais instrumentos são atualmente ferramentas que possibilitam ao gestor uma

administração com melhores resultados, uma vez que se tem uma dimensão da real situação da instituição.

A segunda ferramenta da função administrativa é a organização, que determina as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados e designa as atividades às especificações, posições e pessoas (cargos e tarefas). Na sequência tem-se a liderança, que se refere às relações interpessoais dos administradores e de seus respectivos subordinados, dadas por meio de uma adequada comunicação e motivação. E por fim, o controle, que reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados (CHIAVENATO, 2007).

Partindo por este viés, o planejamento possui a capacidade de transformar a realidade das entidades, por possibilitá-las constituir um arsenal de objetivos para a melhor disposição de recursos. Diante disso, a abrangência do planejamento é ampla e está presente nos ambientes das empresas privadas e públicas, bem como em meio à sociedade.

Concernente ao campo da gestão pública, o planejamento governamental é disposto através de três instrumentos fundamentais: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei do Orçamento Anual (LOA), responsáveis pela dinâmica das receitas e despesas do Estado. Tais instrumentos serão detalhados no capítulo posterior, que apresentará uma contextualização sobre o orçamento público no Brasil, com enfoque na gestão eficiente dos recursos que o Estado dispõe, bem como a garantia da satisfação das necessidades e anseios da sociedade.

3 ORÇAMENTO PÚBLICO

Neste capítulo, são abordados aspectos conceituais e históricos sobre o orçamento público brasileiro, sua elaboração e execução conforme as leis do Plano Plurianual (PPA), Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Orçamento Anual (LOA), que em conjunto, materializam o planejamento e a execução das políticas públicas federais. Também apresenta uma abordagem introdutória sobre receita e despesa pública, assim como aspectos referentes ao ciclo orçamentário e financeiro utilizados no País.

3.1 Orçamento Público: perspectivas históricas e conceituais

O Orçamento Público é considerado um dos mais antigos e tradicionais instrumentos utilizados na gestão dos negócios públicos, sendo concebido como mecanismo eficaz de controle político, tanto do Poder Legislativo sobre o Executivo, quanto desse sobre suas unidades integrantes.

Como esclarece Oliveira (2008), a concepção de orçamento advém desde a época colonial, na qual já eram utilizados cálculos de receita e despesa³. Naquela época, o governo imperial cobrava impostos para manutenção da nobreza e para fazer frente aos investimentos de melhoria para a população, tais como a construção de portos, estradas, etc., ou seja, obtinha a receita e realizava a despesa.

Com a aprovação da Lei nº 4.320 em 17 de março de 1964, a chamada Lei Geral do Orçamento, o orçamento público se consolidou de uma vez por todas na administração pública brasileira. Com o novo regramento ficou clara a sua real função que é de demonstrar a relação entre a receita e a despesa, ou seja, abordar o que se almeja arrecadar e o que se pretende gastar em determinado período, seja num programa, seja numa atividade estatal (OLIVEIRA, 2008).

Em suma, o orçamento público é o instrumento do qual o Poder Público, em qualquer das esferas dispõe para manutenção das atividades do Estado e execução de seus projetos. Nele são expressos o programa de atuação e a discriminação da origem e do montante dos

³ A receita pública caracteriza-se como um ingresso de recursos ao patrimônio público, mais especificamente como uma entrada de recursos financeiros que se reflete no aumento das disponibilidades. Enquanto a despesa pública caracteriza um dispêndio de recursos do patrimônio público, representado essencialmente por uma saída de recursos financeiros (PISCITELLI; TIMBÓ, 2012).

recursos a serem obtidos, bem como os dispêndios a serem efetuados em determinado período (PISCITELLI; TIMBÓ, 2012). Seguindo este viés, Lima e Castro (2007, p. 9) aduzem que:

Orçamento público é o planejamento e execução dos gastos públicos de cada exercício financeiro, que compreende sempre o ano civil, podemos dizer também que é o programa de trabalho do governo, calculando os gastos e investimentos em cima dos recursos ou receitas previstas.

O Orçamento Público caracteriza-se por possuir múltiplas finalidades. Em vista disso, Morgado (2011, p. 5) assevera:

Contabilmente, pode ser utilizado para calcular os valores auferidos ou despendidos em diversas classes de valores. Como instrumento do planejamento e administração, permite que se projetem os gastos necessários a um determinado período de tempo. Possui função econômica, como instrumento de realização da política fiscal do governo. Por fim, possui importante função de controle, já que a peça orçamentária é instrumento de autorização de gastos e permite a análise da conformidade legal das despesas autorizadas.

Todavia, o presente trabalho abordará o orçamento público apenas sob o aspecto administrativo, que envolve em suma, o modo que a Administração planeja e executa suas atividades e seus gastos.

Giacomoni (2012) divide a história da evolução conceitual e técnica do orçamento público brasileiro em duas classificações: orçamento tradicional e orçamento moderno. O primeiro tinha a função principal de possibilitar aos órgãos de representação, um controle político sobre os Executivos, com o intuito de manter o equilíbrio financeiro e evitar a expansão dos gastos. O último, concebido como instrumento de administração, tem a função de auxiliar o Executivo nas etapas do processo administrativo, programação, execução e controle, representando a própria programação de trabalho do governo.

Todavia, até estar nos moldes atuais, o processo orçamentário no Brasil passou por mudanças ao longo do tempo, com vistas a acompanhar a evolução das funções do estado. A publicação da Constituição Federal Brasileira, em 05 de outubro de 1988 foi pioneira dessas mudanças, quando o orçamento público deixou de ser uma simples ferramenta financeira, evoluindo para um instrumento de administração gerencial (GIACOMONI, 2012).

A partir daí, o Orçamento Público veio a ser visto como uma lei e a sua elaboração passou a obedecer a um conjunto de normas chamadas princípios orçamentários. Uns estão implícitos nos dispositivos da Constituição Federal, outros derivam da doutrina que rege a matéria. Com base em Kohama (2008), os princípios orçamentários de maior representatividade são descritos no quadro a seguir:

Quadro 02 - Princípios do Orçamento Público

Programação	O orçamento deve ter o conteúdo e a forma de programação. Programar consiste em selecionar objetivos que se procuram alcançar, assim como determinar as ações que permitam atingir tais fins.
Unidade	Os orçamentos devem-se fundamentar em uma única política orçamentária estruturada uniformemente e que se ajuste a um método único.
Universalidade	Deverão ser incluídos no orçamento todos os aspectos do programa de cada órgão, principalmente aqueles que envolvam qualquer transação financeira ou econômica.
Anualidade	Utiliza-se, convencionalmente, o critério de um ano para o período orçamentário, pois é o que melhor atende à concretização dos objetivos sociais e econômicos.
Exclusividade	O orçamento deverá conter, exclusivamente, assuntos que lhe sejam pertinentes.
Clareza	O orçamento deve ser expresso de forma clara, ordenada e completa.
Equilíbrio	O orçamento deverá manter o equilíbrio, do ponto de vista financeiro, entre os valores de receita e despesa.

Fonte: Kohama, 2008. Adaptado pelas autoras, 2013.

É através destes princípios que o gestor público direciona o seu planejamento, cumprindo os quesitos necessários para atender um orçamento bem elaborado. A este respeito, Pereira (2003, p. 146-147) diz o seguinte:

Deve-se recordar que, historicamente, o orçamento público apresenta-se como forma de restringir e de disciplinar o grau de arbítrio do governante. Dessa forma, procura impor algum tipo de controle legislativo sobre a ação desses governantes, visto que estes possuem prerrogativas para cobrar tributos dos cidadãos. Pode-se afirmar, portanto, que o orçamento público surgiu para cumprir uma função de controle da atividade financeira do Estado. Para a efetivação desse controle torna-se necessário que, no processo de elaboração da proposta orçamentária, sejam respeitados determinados princípios orçamentários. Assim, os princípios orçamentários se apresentam como as premissas básicas de ação a serem cumpridas na elaboração da proposta orçamentária.

A Constituição Federal de 1988 também trouxe inovações significativas quanto à exigência da elaboração de uma proposta de orçamento. Nos artigos 165 a 169, instituiu os três instrumentos básicos para o exercício do planejamento e para a formulação dos orçamentos públicos, descritos a seguir.

3.2 Instrumentos Constitucionais

Conforme já foi exposto, o orçamento público é o instrumento pelo qual o governo estima as receitas e fixa as despesas para poder controlar as finanças públicas e executar as ações governamentais, ensejando o objetivo estatal do bem comum. No modelo brasileiro, compreende a elaboração e execução de três leis: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). O papel dessas leis é integrar as atividades de planejamento e orçamento, visando assegurar o sucesso da atuação

governamental. Em outras palavras, é um sistema integrado de planejamento e orçamento adotado pelos municípios, estados, Distrito Federal e União, conforme apresenta a figura abaixo.

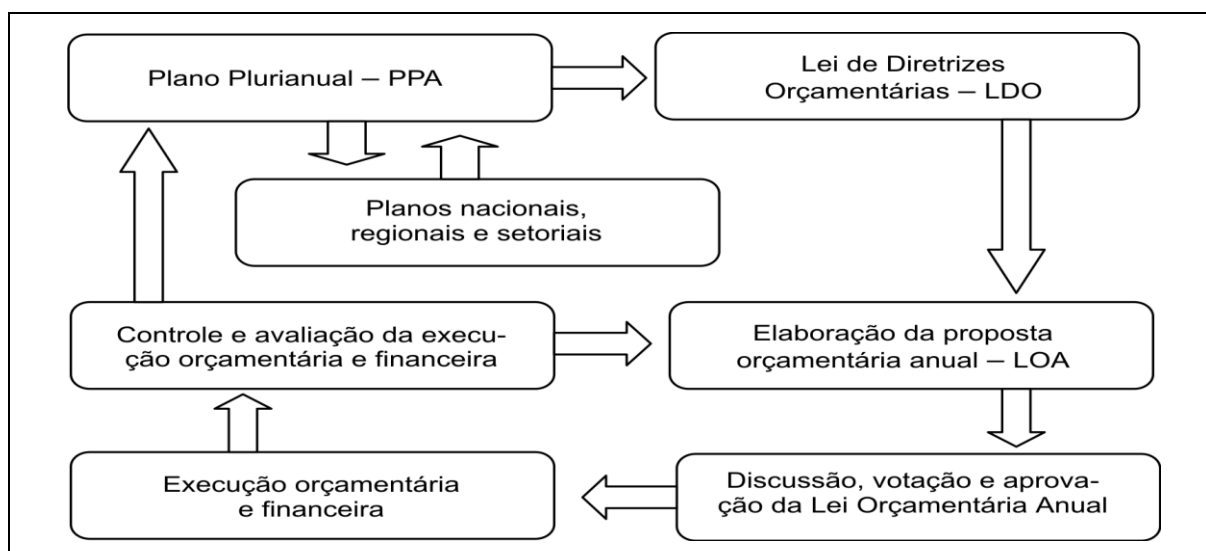


Figura 01 - Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento

Fonte: Giacomoni, 2007. Adaptado por Sousa, 2008.

Conforme mostra a figura, o processo orçamentário brasileiro compreende as fases de elaboração e execução das leis orçamentárias, sendo que cada uma dessas leis tem ritos próprios de elaboração, aprovação e implementação pelos Poderes Legislativo e Executivo, como veremos a seguir.

3.2.1 Plano Plurianual (PPA)

Considerado como um marco da Constituição Federal de 1988, o PPA constitui uma “síntese dos esforços de planejamento de toda a administração pública, orientando a elaboração dos demais planos e programas de governo, assim como do próprio orçamento anual” (GIACOMONI, 2012, p. 223).

É considerado um planejamento de médio prazo, coordenado pela Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), que estabelece metas e prioridades do governo para os próximos quatro anos. O projeto é concebido durante o primeiro ano de mandato presidencial, enquanto ainda vigora o PPA e o orçamento elaborados pela equipe econômica antecessora (SOUSA, 2008). Seguindo o mesmo entendimento, Kohama afirma:

O plano plurianual é um plano de médio prazo, através do qual procura-se ordenar as ações do governo que levem ao atingimento dos objetivos e metas fixados para um período de quatro anos, ao nível do governo federal, e também de quatro anos ao nível dos governos estaduais e municipais (KOHAMA, 2008, p.35).

Nesse sentido, é no PPA que o governo estabelece o programa de governo para seu mandato, onde são alocados todas as metas e objetivos da administração pública para o desenvolvimento socioeconômico do país, e também para a manutenção dos serviços existentes, assim como para os novos investimentos.

De acordo Kohama (2008), amparado no texto do § 1º do art. 165 da CF, coloca que “a lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública para as despesas de capital e outras decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada”.

Vale salientar que o PPA deve conter informações transparentes, organizadas de maneira que demonstre as aspirações da administração pública, com vistas ao desenvolvimento de todas as esferas públicas, bem como na redução das necessidades dos cidadãos.

Após a elaboração do PPA, tem-se a LDO que prioriza as metas e objetivos da administração do governo, além de fiscalizar a gestão pública no emprego dos recursos. A seguir, abordaremos sobre a LDO, a fim de entender sua dinâmica no orçamento público.

3.2.2 Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

A LDO é uma efetiva inovação no sistema orçamentário brasileiro, representando uma colaboração positiva no esforço de tornar o processo orçamentário mais transparente, contribuindo para ampliar a participação do Poder Legislativo no disciplinamento das finanças públicas (GIACOMONI, 2012). De acordo a CF (1988), em seu art. 165, § 2º:

A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

Em consonância com o artigo supracitado, Pereira (2003) assevera que é através da LDO que o governo federal elege os temas que compõe as prioridades e metas que integrarão

a proposta de lei orçamentária do exercício seguinte, orientadas para implementação de ações nos diversos campos da administração pública.

Destarte, a LDO estabelece normas de controle e julgamento dos programas pertinentes aos orçamentos. Ainda integra o anexo de metas fiscal, que tem o intuito de analisar a condução da política fiscal para os próximos exercícios e também a avaliar o desempenho fiscal dos exercícios anteriores, na forma de demonstrar como será alcançado e mantido o equilíbrio das finanças públicas (KOHAMA, 2008).

Além do que está previsto na CF, a LDO possui outras atribuições, conforme a Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), art. 4º, onde disporá sobre:

- equilíbrio entre receitas e despesas;
- critérios e forma de limitação de empenho, a ser efetiva nas hipóteses previstas na alínea b do inciso II deste artigo, no art. 9º e no inciso II do § 1º do art. 31;
- normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos;
- demais condições e exigências para transferências de recursos e entidades públicas e privadas.

A LRF tem por objetivo mostrar à sociedade as ações dos governantes na gestão dos recursos públicos, através de normas que visam controlar os gastos públicos em todas as esferas políticas. De acordo o entendimento de Sousa (2008) a LRF resgatou o orçamento público como peça de planejamento e controle e introduziu progressos importantes no processo orçamentário. Além disso, reforçou o papel da LDO como instrumento de imposição de equilíbrio fiscal. Segundo ele, a partir da LRF, o planejamento assume papel fundamental na gestão pública, tendo em vista que o PPA, a LDO e os orçamentos anuais não mais podem ser elaborados apenas para cumprir formalidade legal.

Pereira (2003) complementa que a LRF foi criada com o objetivo de definir normas de finanças públicas orientadas para a responsabilidade na gestão fiscal, tendo como finalidade permitir maior transparência e equilíbrio das contas públicas, bem como exigir dos governantes compromissos com o orçamento e com as metas, a serem apresentadas e aprovadas pelo Poder Legislativo, cujo descumprimento da lei acarreta punições aos administradores.

Diante o exposto, a LDO e a LRF possibilitam maior controle nos gastos orçamentários, para que não haja um desequilíbrio nas contas do orçado com o executado. Além de ser a base para a elaboração da LOA, que veremos no tópico seguinte.

3.2.3 Lei Orçamentária Anual (LOA)

Conforme Kohama (2008) para transformar as situações planejadas no PPA em realidade, obedecendo a LDO, elabora-se o Orçamento Anual, onde são programadas as ações a serem executadas, visando alcançar os objetivos determinados. Para ele (2008, p. 40), “a lei dos orçamentos anuais é o instrumento utilizado para a consequente materialização do conjunto de ações e objetivos que foram planejados visando ao melhor atendimento e bem estar da coletividade”.

Nessa perspectiva, a LOA é o instrumento que prevê as receitas fixas e as despesas de cada exercício financeiro, disciplinando as ações do governo. Assim, a proposta orçamentária deve detalhar todos os gastos da Gestão Pública, acompanhando todos os orçamentos de suas entidades, órgãos, secretarias, fundos, entre outras, ou seja, a LOA deve dispor de todos os orçamentos da gestão, tais como, o fiscal, o de investimentos e o da seguridade social (COSTA, 2010).

Considerando o exposto acima, Piscitelli e Timbó (2012), explicam que os recursos dos orçamentos fiscal e da seguridade social provém essencialmente da cobrança de tributos e contribuições e da exploração do patrimônio dos órgãos e entidades públicos incluídos nesses orçamentos. Já o orçamento de investimento das estatais compreende apenas as aplicações na reposição e ampliação de sua capacidade de produção, sendo que os recursos também podem provir do orçamento fiscal.

De acordo o exposto, as três peças orçamentárias possuem funções distintas, porém se completam na materialização do Orçamento Público. Em linhas gerais, o PPA planeja as ações, a LDO prioriza e a LOA viabiliza a execução do programado seguindo as normas que as constituem, e também a LRF que porventura vem complementá-las, a fim de obter resultados mais transparentes e concisos na gestão das contas públicas.

A seguir, far-se-á uma explanação sobre a gestão orçamentária e financeira, com vistas a entender com esta é empregada na gestão pública brasileira.

3.3 Gestão Financeira e Orçamentária

Após a abordagem das leis que regem o processo orçamentário do Brasil, quais sejam o PPA, a LDO e a LOA, são apresentadas de forma mais específica as etapas que formam o ciclo orçamentário, bem como o ciclo financeiro no país.

3.3.1 Ciclo Orçamentário

O ciclo orçamentário brasileiro é um processo dinâmico e contínuo, com várias etapas articuladas entre si, por meio das quais os orçamentos são discutidos, elaborados, aprovados, executados, avaliados e julgados. No quadro a seguir, é possível entender o passo a passo deste processo.

Quadro 03 - Ciclo do Planejamento Orçamentário

	PPA		LDO		LOA	
	PRAZOS	RESPONSÁVEL	PRAZOS	RESPONSÁVEL	PRAZOS	RESPONSÁVEL
ELABORAÇÃO	31 de agosto do primeiro ano do mandato	Executivo	15 de maio de todos os anos.	Executivo	30 de setembro de todos os anos.	Executivo
DISCUSSÃO / VOTAÇÃO	Até 22 de dezembro / até o encerramento do 2º período da sessão legislativa	Legislativo	Até 17 de julho / até o encerramento do 1º período da sessão legislativa	Legislativo	Até 22 de dezembro / até o encerramento do 2º período da sessão legislativa	Legislativo
EXECUÇÃO	Durante os últimos 3 anos de um governo e o primeiro ano do governo seguinte.	Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e seus respectivos órgãos.	Durante a elaboração da LOA e o ano seguinte.	Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e seus respectivos órgãos.	1º de janeiro a 31 de dezembro do ano seguinte.	Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e seus respectivos órgãos.
AVALIAÇÃO E CONTROLE	Interno, durante a execução. Externo, durante e após o fim da execução.	Secretarias, Legislativo, Tribunal de Contas, Sociedade civil.	Interno durante a execução. Externo, durante e após o fim da execução.	Secretarias, Legislativo, Tribunal de Contas, Sociedade civil.	Interno durante a execução. Externo, durante e após o fim da execução.	Secretarias, Legislativo, Tribunal de Contas, Sociedade civil.

Fonte: BAHIA, 2012.

O quadro mostra que o ciclo orçamentário deve ser contínuo e integrado por atividades interdependentes, tendo em vista que o mesmo se renova periodicamente. A este respeito, Morgado (2011, p. 8) assevera:

Embora a técnica orçamentária básica seja simples, a elaboração do orçamento como um todo envolve um complicado jogo político, com a presença de inúmeros tomadores de decisão e várias fontes de pressão externas, em vista de um único macro objetivo: determinar as diversas iniciativas orçamentárias que merecerão a alocação de valores financeiros em detrimento de outras tantas possíveis.

Convém ressaltar que o ciclo orçamentário não se confunde com o exercício financeiro. Este, na realidade, é o período durante o qual se executa o orçamento, correspondendo, portanto, a uma das fases do ciclo orçamentário. No Brasil, o exercício financeiro coincide com o ano civil, ou seja, inicia em 01 de janeiro e encerra em 31 de dezembro de cada ano, conforme dispõe o art. 34 da Lei nº 4.320/64. Por outro lado, o ciclo orçamentário envolve um período muito maior, iniciando com o processo de elaboração do orçamento, passando pela execução e encerramento com controle.

De acordo o entendimento de Sousa (2008), o ciclo orçamentário no governo federal é elaborado da seguinte maneira: o mesmo processo é traçado para o PPA, LDO e LOA, tendo a participação dos ministérios e órgãos dos demais poderes que, com base nas orientações políticas do governo, encaminham suas propostas ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Este reúne tudo em uma proposta, apresentada à Presidência da República.

Segundo o mesmo autor (2008), o chefe do Poder Executivo, então, apresenta o projeto da Lei Orçamentária ao Congresso Nacional, que é examinado por uma comissão. Esta comissão, por meio de um processo de tramitação especial que inclui audiências públicas e propostas de emendas dos parlamentares, faz modificações ao texto original e o submete à votação: primeiro na própria comissão, depois no Congresso Nacional em sessão conjunta, e, após votação em plenário, deverá seguir para sanção presidencial.

Para Noblat (2007) citado por Sousa (2008), o presidente poderá aprovar, vetar parcialmente ou vetar integralmente a proposta do orçamento. As razões do veto devem ser comunicadas ao presidente do Senado, e sua apreciação deverá ocorrer em sessão conjunta da Câmara e do Senado, que podem acatar o veto ou rejeitá-lo. Nesta última opção, o projeto em questão será submetido ao presidente da República para promulgação.

É importante salientar que esse processo de elaboração e discussão da proposta orçamentária desenvolve-se praticamente durante todo o ano, a fim de permitir que o orçamento seja executado a partir do início do exercício financeiro seguinte. Na visão de Kohama (2008, p.45) essa fase de estudo e aprovação do orçamento, “está configurado na necessidade de que o povo, através de seus representantes, intervenha na decisão de suas próprias aspirações, bem como na maneira de alcançá-las”.

Dando continuidade ao ciclo orçamentário, a partir da publicação do Decreto de Execução, tem início o processo de realização das receitas e das despesas, por parte dos órgãos da Administração, constituindo a execução do orçamento propriamente dita. A execução do orçamento é o tema de maior relevância dentro do ciclo orçamentário, posto que é a etapa em que são efetivamente aplicados os recursos programados. A execução orçamentária é regida por normas constitucionais, por dispositivos da LRF e da LDO do exercício a que se refere. Além disso, não é permitido iniciar a execução de programas e ações que não constem do PPA e que não estejam autorizadas no orçamento (SOUSA, 2008).

Conforme Kohama (2008, p. 46), “a execução do orçamento constitui a concretização anual dos objetivos e metas determinados para o setor público, no processo de planejamento integrado, e implica a mobilização de recursos humanos, materiais e financeiros”.

Após a promulgação da LOA e com base nos limites nela fixados, o Poder Executivo aprovará um quadro de cotas trimestrais da despesa que cada unidade orçamentária fica autorizada a utilizar. Com base em Kohama (2008, p. 47), “as cotas de despesa têm o propósito de fixar as autorizações máximas em um subperíodo orçamentário para que as unidades executoras possam empenhar ou realizar pagamentos”. Segundo ele, a fixação dessas cotas atende a dois objetivos:

- assegurar às unidades orçamentárias, em tempo útil, a soma de recursos necessários e suficientes à melhor execução do seu programa anual de trabalho;
- manter, durante o exercício, na medida do possível, o equilíbrio entre a receita arrecadada e a despesa realizada, para reduzir ao mínimo eventuais insuficiências de tesouraria.

Por fim, na fase de avaliação e controle, parte da qual ocorre concomitantemente com a de execução, são produzidos os relatórios que serão apreciados e auditados pelos órgãos auxiliares do Poder Legislativo (Tribunal de Contas e assessorias especializadas), e suas contas serão julgadas pelo Parlamento. Integram também esta fase, as avaliações realizadas pelos órgãos de coordenação e pelas unidades setoriais com vistas à realimentação dos processos de planejamento e de programação (SOUSA, 2008).

Segundo Kohama (2008) a fase de avaliação e controle, refere-se à organização, aos critérios e trabalhos destinados a julgar o nível dos objetivos fixados no orçamento e as modificações nele ocorridas durante a execução. É nesta fase que é possível verificar se o que foi planejado na lei orçamentária foi efetivamente executado.

3.3.2 Ciclo Financeiro

No planejamento do orçamento público brasileiro, estão incluídas as receitas e as despesas públicas.

3.3.2.1 Receita Pública

As receitas públicas, segundo Pires e Monteiro (2009) são todos os ingressos de caráter não devolutivo auferidas pelo poder público, em qualquer esfera governamental, para alocação e cobertura das despesas públicas. Dessa forma, todo o ingresso orçamentário constitui uma receita pública, pois tem como finalidade atender às despesas públicas.

A fim de elaborar o orçamento, primeiramente o governo precisa estimar as receitas que serão arrecadadas, visto que é necessário saber se os recursos serão suficientes para alcançar os objetivos e metas pretendidas. Esta previsão se torna possível por meio da integração do planejamento ao orçamento.

A Lei nº 4.320/64 regulamenta os ingressos de disponibilidades de todos os entes da federação, classificando-os em dois grupos: orçamentários e extra orçamentários. Os ingressos orçamentários são aqueles pertencentes ao ente público, arrecadados exclusivamente para aplicação em programas e ações governamentais e são denominados receita pública. Os ingressos extra orçamentários são aqueles pertencentes a terceiros, arrecadados pelo ente público exclusivamente para fazer face às exigências contratuais pactuadas para posterior devolução, denominados recursos de terceiros.

É importante salientar que apenas as receitas orçamentárias são previstas no orçamento, compreendendo tudo que o ente pretende arrecadar no próximo ano (impostos, taxas, contribuições). As receitas extra orçamentárias compreende os ingressos financeiros nos cofres públicos com restituição futura e não são incluídas no orçamento, pois além de imprevisíveis têm caráter transitório, extemporâneo, não podendo ser utilizados pelo Estado na sua programação normal de despesas (garantias, cauções etc.) (BAHIA, 2012).

Sobre receita orçamentária, também é importante citar seus estágios, isto é, cada passo identificado que evidencia o comportamento da receita e facilita o conhecimento e a gestão dos ingressos de recursos. As etapas da receita seguem a ordem de ocorrência dos fenômenos econômicos, levando-se em consideração o modelo de orçamento existente no País. Dessa

forma, a ordem sistemática inicia-se com a etapa de previsão e termina com a de recolhimento, conforme mostra a figura abaixo.

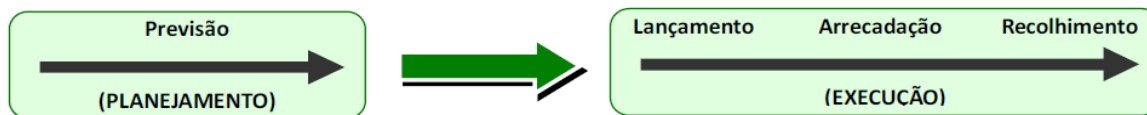


Figura 02 - Etapas da Receita Orçamentária

Fonte: BAHIA, 2012.

Efetuar a previsão implica planejar e estimar a arrecadação das receitas que constará na proposta orçamentária, devendo ser realizado em conformidade com as normas técnicas e legais correlatas e, em especial, com as disposições constantes na LRF. O lançamento, conforme define o art. 53 da Lei nº 4.320/64, é ato da repartição competente, que verifica a procedência do crédito fiscal e a pessoa que lhe é devedora e inscreve o débito desta (BAHIA, 2012).

A etapa de arrecadação, por sua vez corresponde à entrega, realizada pelos contribuintes ou devedores aos agentes arrecadadores ou instituições financeiras autorizadas pelo ente, dos recursos devidos ao Tesouro. A última fase, o recolhimento consiste na transferência dos valores arrecadados à conta específica do Tesouro, responsável pela administração e controle da arrecadação e programação financeira, conforme determina o art. 56 da Lei nº 4.320/64 (BAHIA, 2012).

Segundo a categoria econômica, a Lei nº 4.320/64, em seu artigo 11, classifica a receita pública em receitas correntes e receitas de capital. Receitas correntes são os ingressos de recursos financeiros oriundos das atividades operacionais, para aplicação em despesas correspondentes. São denominadas de receitas correntes porque não têm suas origens em operações de crédito, amortização de empréstimos e financiamentos nem alienação de componentes do ativo permanente, são derivadas do poder de tributar ou resultantes da venda de produtos ou serviços colocados à disposição dos usuários (PIRES; MONTEIRO, 2009).

Em contrapartida, as receitas de capital segundo os mesmos autores (2009) são derivadas da obtenção de recursos mediante a constituição de dívidas, amortização de empréstimos e financiamentos ou alienação de componentes do ativo permanente, constituindo-se em meios para atingir a finalidade fundamental do órgão ou entidade.

Cumprе ressaltar que a receita pública também é classificada conforme a destinação legal dos recursos arrecadados, ou seja, fontes de recursos. Entende-se por fonte de recursos a

origem ou a procedência dos recursos que devem ser gastos com uma determinada finalidade (UNEB, 2011b). O quadro a seguir especifica a classificação das fontes de recursos.

Quadro 04 - Classificação das Fontes de Recursos

Fontes	Descrição
00	Recursos Ordinários não Vinculados do Tesouro
14	Recursos do Tesouro Vinculados à Educação
40	Receita Diretamente Arrecadada por Entidade da Administração Indireta
60	Contribuições do Fundo de Investimento Econômico e Social da Bahia – FIES
61	Contribuições e/ou Auxílios de Órgãos e Entidades Federais - Administração Indireta
62	Contribuições e/ou Auxílios de Órgãos e Entidades Estaduais - Administração Indireta
63	Contribuições e/ou Auxílios de Órgãos e Entidades Municipais - Administração Indireta
64	Contribuições e/ou Auxílios de Entidades Privadas Nacionais - Administração Indireta
65	Transferências de Entidades Privadas Internacionais
66	Transferências de Órgãos e Fundos Internacionais

Fonte: UNEB, 2011b.

Tais fontes de recursos servem para indicar como são financiadas as despesas públicas, abordadas no tópico seguinte.

3.3.2.2 Despesa Pública

Despesa pública caracteriza um dispêndio de recursos do patrimônio público, representado essencialmente por uma saída de recursos financeiros, imediata (com redução de disponibilidades) ou mediata (com reconhecimento dessa obrigação) (PISCITELLI; TIMBÓ, 2012). Seguindo este viés, Kohama (2008, p. 87) acrescenta:

Constituem Despesa Pública os gastos fixados na lei orçamentária ou em leis especiais e destinados à execução dos serviços públicos e dos aumentos patrimoniais; à satisfação dos compromissos da dívida pública; ou ainda à restituição ou pagamento de importâncias recebidas a título de cauções, depósitos, consignações etc.

As despesas públicas, assim como as receitas também são classificadas segundo a natureza nas categorias econômicas: despesas correntes e despesas de capital. As despesas correntes não contribuem diretamente para a formação ou aquisição de um bem de capital (gastos com manutenção, conservação de bens móveis e imóveis, etc). Em contrapartida, as despesas de capital contribuem diretamente para a formação ou aquisição de um bem de capital (aquisição de instalações, equipamentos e material permanente) (UESB, 2011).

Fazendo uma exposição simples, toda despesa na Administração Pública é classificada, segundo a natureza do gasto, obedecendo a um código constituído de seis algarismos, que indicam:

- 1º Algarismo - Categoria Económica
- 2º Algarismo - Grupo Despesa
- 3º e 4º Algarismos - Modalidade de Aplicação
- 5º e 6º Algarismos - Elemento de Despesa (Objeto Final do Gasto)

No orçamento, o desdobramento da despesa está assim configurado e estruturado:

Quadro 05 - Classificação da Despesa

Despesas Correntes		Despesas de Capital	
Categoria Económica - Despesas Correntes	3.0.00.00	Categoria Económica - Despesas de Capital	4.0.00.00
Grupo de Despesa - Outras Despesas Correntes	3.3.00.00	Grupo de Despesa - Outras Despesas de Capital	4.4.00.00
Modalidade de Aplicação - Aplicação Direta	3.3.90.00	Modalidade de Aplicação - Aplicação Direta	4.4.90.00
Elemento de Despesa - Material de Consumo	3.3.90.30	Elemento de Despesa - Material Permanente	4.4.90.52

Fonte: UNEB, 2011b. Adaptado pelas autoras, 2013.

No ANEXO A é possível encontrar a classificação da despesa segundo a natureza, conforme a sua utilização na Uneb e suas Unidades Gestoras.

Uma vez entendida a visão geral da classificação da despesa, faz-se necessário tratar da base legal para a execução da mesma que é a Lei nº 4.320/64, que trata do empenho, da liquidação e do pagamento.

Conforme Silva (2009) o primeiro estágio da despesa pode ser conceituado como prescreve o art. 58 da Lei nº 4.320/64: “O empenho da despesa é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição”. O empenho é obrigatório, não sendo permitida a realização de despesa sem empenho. Ao emitir o empenho, a Administração Pública compromete parte de suas disponibilidades orçamentárias e financeiras, sendo uma garantia para o fornecedor ou prestador de serviço contratado pela Administração Pública de que a parcela referente ao seu contrato foi bloqueada para honrar os compromissos assumidos.

A liquidação é o segundo estágio da despesa e consiste na verificação do direito adquirido pelo credor, tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo

crédito (art. 63 da Lei nº 4.320/64). É a verificação se o contratante cumpriu o implemento de condição. Somente após a apuração do direito adquirido pelo credor, tendo por base os documentos comprobatórios do respectivo crédito, ou da completa habilitação da entidade beneficiada, a Unidade Gestora providenciará o imediato pagamento de despesa. É evidente, portanto, que nenhuma despesa poderá ser paga sem estar devidamente liquidada (SILVA, 2009).

O pagamento é a última fase da despesa. Este estágio consiste na entrega de recursos equivalentes à dívida líquida, ao credor, mediante ordem bancária. A emissão de Ordem Bancária será precedida de autorização do titular da Unidade Gestora, ou seu preposto, em documento próprio (SILVA, 2009).

Sobre a execução da despesa, também é importante conhecer a forma como o gestor dispõe dos créditos orçamentários e adicionais. Consoante Piscitelli e Timbó (2012) as autorizações constantes da LOA para a realização de despesas, ou seja, os créditos orçamentários provêm de recursos do Tesouro Nacional e de outras fontes, além dos condicionados. Sendo que se houver necessidade de autorizações para despesas não computadas ou insuficiente dotadas, poderão ser abertos créditos adicionais.

Segundo o art. 41 da Lei nº 4.320/64, existem três tipos de créditos adicionais: os suplementares, destinados a reforço de dotação orçamentária; os especiais, destinados a despesas para as quais não haja dotação orçamentária específica; e os extraordinários, destinados a despesas urgentes e imprevistas, em caso de guerra, comoção intestina ou calamidade pública.

A este respeito, Piscitelli e Timbó (2012, p. 49) asseveram que “o crédito suplementar se incorpora ao orçamento, adicionando-se a importância autorizada à dotação orçamentária a que se destinou o reforço, os créditos especial e extraordinário apresentam as respectivas despesas realizadas separadamente”. Segundo ele, a vigência dos créditos adicionais não pode ultrapassar o exercício financeiro, exceto os especiais e extraordinários, quando houver expressa disposição legal.

Após conhecer o processo orçamentário brasileiro e suas etapas, é importante estudar um assunto que está em destaque na atualidade, a participação popular no processo de planejamento e elaboração da proposta do orçamento no Brasil.

3.4 O Orçamento Público e a Participação Popular

No contexto do orçamento público, torna-se imprescindível falar sobre o orçamento participativo (OP), instrumento de participação direta da sociedade na elaboração do orçamento. Nele, a comunidade participa no sentido de analisar e discutir os problemas, assim como na identificação das possíveis soluções.

Em outras palavras, Piscitelli e Timbó (2012, p. 5), definem o planejamento do orçamento participativo como:

[...] uma forma de a sociedade, por meio de seus representantes e instituições, aferir suas potencialidades e limitações, coordenando seus recursos e esforços para realizar, por intermédio das estruturas do Estado [...] as ações necessárias ao atingimento dos objetivos nacionais e das metas governamentais.

O orçamento participativo é uma forma de democracia representativa na qual a participação dos cidadãos é fundamental para decidir sobre as prioridades de investimento dos recursos financeiros. Além de estimular o exercício da cidadania, também divide a corresponsabilidade entre a sociedade e o Governo, com relação aos gastos públicos.

A prática do orçamento participativo no Brasil está intimamente ligada às administrações comandadas pelo Partido dos Trabalhadores (PT), cuja doutrina recomenda essa prática. Segundo Ribeiro e Simon (1993) os primeiros passos dados pelas administrações petistas representam uma tentativa de mudança da abordagem no trato da coisa pública. Os formulários de políticas públicas das administrações petistas demonstram disposição de integrar o cidadão ao processo de tomada das decisões que o afetam diretamente e aumentar a transparência da administração pública.

Conforme Silva (2009), a redemocratização vivenciada pelo país nas últimas décadas e a percepção de que uma boa gestão pública pressupõe planejamento e transparência dos atos praticados por aqueles que gerenciam os recursos, tem motivado a sociedade brasileira à adoção de procedimentos que aprimorem as regras institucionais formais associadas ao planejamento, direção e controle dos procedimentos governamentais. A mesma autora (2009, p. 95) supõe que:

A implantação de processos de planejamento participativo, que envolvam todas as instâncias de uma organização, concretiza-se de fato quando estes atores são convidados a participarem e discutirem coletivamente as prioridades de investimento, assim como a definição de metas, e o respectivo acompanhamento destas ações. Dessa forma, o planejamento participativo se caracteriza como sendo uma nova forma de conceber a gestão pública e uma maior democratização dos processos de decisão já implementados.

Em linhas gerais, a prática do orçamento participativo, possibilita a participação direta da população nas tomadas de decisão quanto à alocação dos recursos públicos (receitas e despesas), não levando em consideração apenas a opinião dos seus representantes eleitos, isto é, os governantes. Todavia, apesar dos benefícios que o orçamento participativo promove para a sociedade, sua prática ainda é limitada, principalmente devido a problemas de caráter organizacional, administrativo e cultural.

No próximo capítulo são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa, necessários para a interpretação e a análise dos dados referentes à pesquisa aplicada na UNEB - Campus XII.

4 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa, a exemplo da caracterização, campo de pesquisa, instrumentos de coleta de dados e procedimentos necessários para a análise. O objetivo central é verificar como o planejamento orçamentário é realizado no Departamento de Educação, Campus XII da Universidade do Estado da Bahia (Uneb) e a conformidade entre o planejamento e a execução orçamentária e financeira no período de 2008 a 2011.

4.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa em questão caracteriza-se quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins é classificada como exploratória, cuja finalidade é proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Citando Gil (2006), a pesquisa exploratória visa desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, sendo realizada especialmente quando a área escolhida é pouco explorada e possui pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Quanto aos meios, caracteriza-se como uma pesquisa documental e de campo. A pesquisa documental, nas palavras de Gil (2006) utiliza fundamentalmente materiais que não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Neste caso foram considerados documentos de primeira e segunda mão, a exemplo dos documentos internos e oficiais da universidade. A pesquisa de campo, por sua vez, é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O método de análise utilizado foi o quali-quantitativo. O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Já o método qualitativo volta-se para o entendimento da natureza de um fenômeno social e justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza dos fatos investigados (RICHARDSON, 2011).

Para viabilizar a execução desta pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, que segundo Yin (2010), é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de

realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

4.2 Caracterização e Perfil do *Lócus* da Pesquisa

O *lócus* pesquisado foi o Departamento de Educação, Campus XII da Uneb, localizado no município de Guanambi, no sudoeste baiano. O mesmo foi criado inicialmente como Faculdade de Educação de Guanambi (FAEG) pelo Decreto nº 2.636, em 04 de agosto de 1989, transformando-se em Departamento apenas em 1997, quando a Uneb adotou a estrutura multicampi, em função da lei nº 7.176 que dispõe sobre a reestruturação das universidades estaduais da Bahia (UNEB, 2011a).

Atualmente, o Campus XII oferece quatro cursos presenciais, sendo eles, Pedagogia, Educação Física, Enfermagem e Administração. Além destes são oferecidos cursos de educação a distância, sendo eles: Educação Física, Pedagogia, Letras e Artes, integrantes do Programa Especial de Formação Plataforma Freire (Parfor) (UNEB, 2011a). Congrega um total de 72 docentes, 24 técnico-administrativos (efetivos, cedidos e terceirizados) e 1.019 discentes.

A estrutura do Campus é composta pela Diretoria e pelo Conselho de Departamento, formado por um grupo de docentes, discentes e técnicos. É uma Unidade Gestora, cujo objetivo é atender a demanda dos serviços (ensino, pesquisa e extensão). Sendo responsável pelo planejamento, execução e avaliação das atividades didático-científicas, além de exercer atividades administrativas, inclusive gestão orçamentária e financeira das atividades finalísticas.

Como instrumentos de planejamento, a Uneb utiliza o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Planejamento Estratégico (PE) e o Sistema Integrado de Planejamento (SIP), além das leis preceituadas pela Constituição Federal, qual sejam, o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei dos Orçamentos Anuais (LOA).

O PDI, segundo Uneb (2013), busca estabelecer, juntamente com o PE, um conjunto de políticas, diretrizes, estratégias, ações, objetivos e metas com o objetivo de fortalecer as áreas acadêmicas e administrativas, modernizar a gestão, ampliar os investimentos e racionalizar a aplicação dos recursos. Enquanto o SIP, que deve estar integrado e compatível com as disposições acima referidas oferece suporte ao desenvolvimento das atividades acadêmicas e gerenciais, principalmente por seu caráter participativo. Nele são apresentadas

as ações, as atividades e as despesas de cada pró-reitoria e departamento, obedecendo às diretrizes estabelecidas no PPA (UNEB, 2012).

4.3 Instrumentos de Pesquisa

Os dados necessários à realização do trabalho foram pesquisados a partir do Sistema de Informações Contábeis e Financeiras (Sicof), do SIP e de documentos internos do Departamento, a exemplo do PPA 2008-2011, dos Orçamentos Anuais e dos Relatórios Orçamentários e Financeiros referentes ao corte temporal estabelecido nos objetivos. O Sicof é um sistema do Governo do Estado da Bahia, implantado em 1997, para automatizar o processo de execução orçamentária da receita e da despesa pública, assegurando o grau de consistência e confiabilidade dos registros dos atos e fatos contábeis do Estado (PRODEB, 2013). Atualmente, o Sicof foi substituído pelo novo sistema de execução orçamentária do Estado da Bahia, denominado Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças (Fiplan), no entanto devido ao corte temporal estabelecido para pesquisa, utilizou-se dados extraídos do Sicof.

O SIP é um banco de dados da UNEB, implantado no ano de 2011, responsável pela automatização do processo de alimentação das informações que subsidiam a elaboração da proposta orçamentária. O mesmo permite ao usuário proceder à inclusão de previsão de despesas, bem como, adequações, alterações e consulta de previsões de despesa já existentes, que se fizerem necessárias à elaboração e consolidação do planejamento (UNEB, 2011b).

Para complementar a pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas com coordenadores de Colegiado, atual diretor do Campus e ex-diretor, tendo em vista que o quadriênio estabelecido na pesquisa (2008-2011) compreende duas gestões diferentes dentro do Departamento. Conforme Marconi e Lakatos (2010), a entrevista visa obter informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Nas entrevistas, realizadas entre os dias 15/11 e 30/11/2013 foram feitas perguntas semiabertas com o objetivo de ajudar no diagnóstico e no tratamento dos dados levantados na pesquisa documental. O roteiro foi fragmentado em três módulos: o primeiro refere-se ao planejamento orçamentário do Campus XII, o segundo acerca da participação dos Colegiados de Curso neste planejamento e o último sobre a execução orçamentária e financeira do Departamento. As entrevistas foram gravadas e ouvidas através do aplicativo *Easy Voice Recorder* e as

respostas foram analisadas e comparadas com as informações obtidas na pesquisa documental.

4.4 Tratamento dos Dados

Após a pesquisa documental foi realizada uma análise prévia dos dados coletados, a fim de identificar as informações pertinentes ao alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa. A partir de então as pesquisadoras elaboraram quadros, tabelas e gráficos por meio do programa *Microsoft Excel*, que proporcionaram uma visão geral acerca dos dados levantados, além de possibilitar um diagnóstico sobre a execução orçamentária e financeira do Campus XII. Por meio das respostas obtidas nas entrevistas, as pesquisadoras fizeram a análise qualitativa dos dados tratados, confrontando-a com as informações quantitativas encontradas e com as bibliografias contidas no referencial teórico. Por fim, as autoras alinharam os resultados obtidos no capítulo Considerações Finais, a fim de responder aos objetivos geral e específicos propostos nesta pesquisa.

O próximo capítulo apresenta a análise dos resultados, na qual são expostos os dados e informações levantadas na pesquisa aplicada no Departamento de Educação - Campus XII - Guanambi.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados é uma das fases mais importantes do trabalho científico, pois é através dela que são respondidos o problema e os objetivos propostos na pesquisa. Este capítulo se destina a apresentá-la, por meio da exposição dos dados e informações encontrados na pesquisa, que envolve o estudo sobre a gestão do orçamento público no Departamento de Educação - Campus XII da Uneb. Optou-se por expor os dados em duas partes: a primeira, abordando como acontece o planejamento orçamentário no Departamento e a segunda contendo os dados sobre a execução orçamentária e financeira dos anos de 2008 a 2011. Vale salientar que o quadriênio estabelecido na pesquisa compreende duas gestões diferentes dentro do Departamento.

5.1 Planejamento Orçamentário do Campus XII

Esta seção trata do processo de planejamento orçamentário do Campus XII, ferramenta que tem por objetivo auxiliar as atividades de gestão. As informações obtidas foram dispostas no Quadro 06, conforme entrevistas realizadas com o diretor e coordenadores de Colegiado. Este quadro contempla os dois primeiros módulos da entrevista, exposta no APÊNDICE A, sendo que o primeiro trata sobre o planejamento orçamentário do Campus XII e o segundo sobre a participação dos Colegiados de Curso neste planejamento. Os módulos I e II são compostos de seis perguntas, as quais são dispostas resumidamente a seguir:

1. Como é realizado o planejamento orçamentário no Campus XII, no que concerne, sobretudo, aos aspectos vinculados às suas atividades fins de ensino, pesquisa e extensão?
2. Quais as dificuldades/facilidades que a gestão administrativa encontra na elaboração do planejamento orçamentário e financeiro do Campus XII?
3. Como são geridos os gastos com fatos inesperados que podem afetar a qualidade do serviço prestado, mas que não foram previstos no orçamento do Campus?
4. Qual a relevância do planejamento participativo para o desenvolvimento do Campus XII?
5. Qual a participação do Colegiado de Curso no planejamento orçamentário do Campus XII?
6. Quais as dificuldades/facilidades que o gestor de Colegiado enfrenta no que concerne à escassez de recursos para atender as demandas do curso?

Quadro 06 - Avaliação do Planejamento Orçamentário do Campus XII pelos dirigentes

Eixos	Perguntas	Respostas
Módulo I	Planejamento Orçamentário	<p>1. “O planejamento orçamentário do Campus XII perpassa pela ideia do planejamento geral da Universidade, que é o antigo Plano Operativo Anual⁴ (POA), que em 2011 se tornou Sistema de Planejamento Integrado (SIP), sendo que as atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão são planejadas pela Uneb juntamente o Governo do Estado. Na verdade, o planejamento do Campus XII é um fracionamento daquilo que já foi planejado no ano anterior para a Universidade [...] Considerando o orçamento do Departamento, as atividades finalísticas são planejadas conforme as demandas de Colegiado, Núcleo de Pesquisa e Extensão (Nupex) e também das demandas docentes. Anualmente é realizado, geralmente nos meses de junho ou julho, o planejamento participativo, onde surgem as demandas do Departamento com relação às atividades finalísticas. A partir daí é feito o encaminhamento daquilo que a gestão considera imprescindível, juntamente com o colegiado e a plenária departamental, que é o conselho, órgão deliberativo do departamento”.</p>
		<p>2. “O gestor local acumula funções que são muito além do que ele pode dar conta, sendo que existe a gestão acadêmica, administrativa e financeira, três aspectos de grandes dimensões que devem ser atendidas em dois anos de uma gestão. Diante disso, o gestor tenta justamente atender primeiramente as questões emergenciais e ao mesmo tempo tenta priorizar o planejamento de execução, que é o Plano Diretor, aquilo que o departamento pretende pros próximos dez anos. Todavia são perceptíveis as dificuldades em poder materializar este Plano, justamente pelas demandas de cunho acadêmico, administrativo e orçamentário [...] Outro ponto é fazer com que o planejamento participativo, não só aqui no Departamento, mas na reitoria da Universidade aconteça de fato, pois existe todo um entrave para obtenção de recursos em relação ao Governo do Estado [...] A facilidade é justamente a interlocução com a comunidade local e a proximidade na relação estabelecida com os Colegiados, Nupex e Conselho Departamental. Isso facilita a gestão a nível local das prioridades a serem desenvolvidas e acima de tudo mantém a transparência com a execução orçamentária”.</p>
		<p>3. “A respeito daquilo que não é planejado no próprio orçamento, a gestão conta com a Administração Central da Uneb para descentralizar o recurso e a partir daí poder executar a despesa”.</p>
		<p>4. “Ouvir toda a comunidade reforçaria ainda mais a questão democrática do que é o planejamento participativo, não apenas na palavra, mas demonstraria de fato que temos uma comunidade envolvida, que cobra, exige e está presente no planejamento e execução orçamentária do Campus. Então, a gestão reconhece a relevância do planejamento participativo, no entanto tem dificuldade de movimentar a comunidade para se envolver com este planejamento. Isso não é um problema local, mas da Administração Central da Uneb como um todo, que se encontra uma vez ao ano para planejar a Universidade e as relações estabelecidas com o próprio Governo do Estado [...] Retomando a questão da dificuldade, o planejamento participativo não deveria ser algo pontual, no entanto, a participação da comunidade é pequena no processo da construção, não só no processo da Universidade, mas da própria formação acadêmica, ou seja, temos a discussão que surge em torno de 30 dias, de planejar o departamento, mas nem por isso, a gestão consegue mobilizar a comunidade para se envolver com o planejamento, ocasionando alguns prejuízos nesta questão do planejamento”.</p>

⁴ O POA constituía-se um instrumento no qual eram apresentadas as ações, as atividades e as despesas da cada pró-reitoria e departamento, para o período de um ano, obedecendo às diretrizes estabelecidas no PPA (UNEB, 2012).

Continuação

Eixos	Perguntas	Respostas
Módulo II	Ações dos Colegiados de Curso	Colegiado de Administração
		<p><i>“O planejamento orçamentário do Colegiado acontece em relação aos projetos que a gente desenvolve, por exemplo, a Empresa Júnior, o projeto Gestão de Resíduos Sólidos da Construção Civil, entre outros. Então se faz um planejamento dos projetos de extensão a ser realizados e encaminha para a direção para cadastramento no SIP, no qual é feito algumas prioridades, mas não temos uma delegação direta para saber onde alocar os recursos disponíveis [...] as demandas de consumo do Colegiado são requeridas ao setor do almoxarifado de acordo as necessidades de uso, sendo que o nosso consumo anual já está previsto dentro do orçamento anual do Departamento. Para material permanente como notebook e calculadoras, faz-se a solicitação de acordo a disponibilidade de recurso”.</i></p>
		Colegiado de Educação Física
		<p><i>“O planejamento orçamentário acontece a partir da apresentação de um planejamento geral feito no início do ano sobre as possíveis necessidades do Departamento, que depois, no decorrer do ano vai encaminhando gradativamente essas demandas, sempre discutindo em reunião administrativa para que todos os Colegiados possam participar de forma igualitária nesse processo. Pois o custo de equipamentos para o Curso de Enfermagem é muito mais alto que o custo de equipamentos para Administração. Equipamentos para Educação Física na maioria das vezes são mais caros do que para Pedagogia. Então é preciso estar conversando, tomando conhecimento dos recursos disponíveis para cada atividade para poder planejar ações articuladas com as ações do Departamento [...] O colegiado é um co-gestor do processo administrativo financeiro”.</i></p>
		Colegiado de Pedagogia
		<p><i>“A participação do Colegiado é justamente planejar aquilo que vai ser necessário para a execução das atividades vinculadas ao ensino no Departamento, a exemplo das viagens de campo, atividades ligadas a projetos vinculados ao ensino, como o Programa Institucional de Bolsa de Iniciação a Docência (Pibid) em algumas ocasiões ou projetos como a Brinquedoteca. Então se faz um levantamento do que vai ser necessário, por meio do que nós temos hoje, o SIP ou também via documentos, solicitando essa verba com antecedência para que o próprio Departamento possa deliberar em relação ao seu orçamento”.</i></p>
		Colegiado de Administração
		<p><i>“Quanto às dificuldades de recurso para alguns projetos, a gente tenta enfrentar com parcerias. Temos muitos parceiros na cidade, o que acaba fazendo esse processo de engajamento entre Departamento/Colegiado com as ações desenvolvidas. Então quando tem essas ações, o próprio Colegiado com os parceiros acabam minimizando as dificuldades de recursos para atender as demandas, visto que tem toda uma relação das Resoluções que permeiam na busca de recursos. Então temos que ter tempo para poder fazer todo o processo para requerer das pró-reitoras competentes a disponibilização do recurso para essas ações, tipo Semana de Administração, Simpósios e viagens [...] Mas até então, a maioria das demandas do Colegiado vem sendo atendida em parceria com o Departamento”.</i></p>
		Colegiado de Pedagogia
		<p><i>“A dificuldade é a não realização de alguma atividade planejada, em decorrência da falta de recursos mesmo, então há atividades que muitas vezes é significativa pra uma determinada área do conhecimento e que a gente tem que remanejar prazos ou reorganizar esse projeto pra atender dentro daquilo que o orçamento permite, ou quando ele não permite de você ter que de fato desistir daquela atividade ou buscar outros meios pra poder realizá-la [...] acho que essas são as maiores dificuldades mesmo e também o fato de nem sempre o orçamento está disponível no tempo que a gente precisa, às vezes está programado para uma data e esse orçamento não vai ser liberado ou libera-se muito próximo a essa data. Então isso dificulta a gestão”.</i></p>

Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Considerando o contexto da entrevista, evidenciou-se que o planejamento orçamentário do Campus XII é um fracionamento do planejamento geral da Uneb, sendo que a partir do orçamento liberado para o Departamento são estabelecidas as demandas necessárias para o desenvolvimento das atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão. Também é notável que o planejamento orçamentário é realizado em conjunto com os setores do Departamento, a exemplo dos Colegiados e Nupex. Essa interação no ato de planejar configura uma ação dinâmica, pois possibilita uma visão global dos anseios e necessidades da comunidade acadêmica.

De fato, o planejamento é um instrumento que auxilia as instituições no almejo e alcance de seus objetivos. Nesta conjuntura, Oliveira (2011) assevera que o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Na gestão do Campus XII e demais Campi da Uneb nota-se a sobrecarga de funções direcionadas ao diretor local, que acumula a gestão de atividades de cunho acadêmico e administrativo-financeiro. Este fato fragmenta o processo de gestão, pois dificulta o pleno atendimento das demandas da comunidade acadêmica e o atendimento ao princípio legal da eficiência. Nesse sentido, Marques (2008) assevera que eficiência consiste na exigência de resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade. Trata-se de um princípio que diz respeito à qualidade, profissionalismo, celeridade e racionalização de recursos que devem ser considerados na prestação de serviços pela Administração.

Sobre o planejamento participativo, verificou-se que ainda necessita de um amadurecimento, no sentido de buscar meios de engajar a comunidade acadêmica a se envolver e contribuir para o desenvolvimento das atividades do Campus para o período de curto, médio e longo prazo. Nesta perspectiva, Silva (2009) supõe que o planejamento participativo acontece efetivamente quando envolve todas as instâncias de uma organização e concretiza-se quando estes atores participam e discutem coletivamente as prioridades de investimento, definição de metas, assim como o respectivo acompanhamento destas ações.

No que concerne aos Colegiados, nota-se que existe um planejamento compartilhado com a direção, sendo que as demandas são encaminhadas via Sistema de Planejamento Integrado, o SIP ou de documentos específicos para pleitear recursos para os projetos a serem

desenvolvidos. Verificou-se que a maior dificuldade na gestão dos Colegiados é a escassez de recursos, que algumas vezes prejudica o bom andamento dos projetos desenvolvidos por eles.

No tópico a seguir, apresenta-se a análise do comportamento orçamentário e financeiro do Departamento nos anos de 2008 a 2011, iniciando com uma abordagem sobre a evolução orçamentária e a distribuição de recursos pelo Governo do Estado da Bahia. Logo após é feita uma exposição detalhada sobre a execução orçamentária e financeira do Campus XII.

5.2 Evolução Orçamentária e Distribuição de Recursos

A Tabela 01 demonstra a participação e a distribuição do orçamento do Governo do Estado da Bahia para a Secretária de Educação (SEC), Instituições de Ensino Superior (IES) e consequentemente para a Universidade do Estado da Bahia (Uneb) e seus Departamentos.

Tabela 01 - Orçamento Geral do Estado da Bahia – Participação da Uneb no Orçamento da SEC e das IES

ANO/ORÇAMENTO	2008	2009	2010	2011	Total
Orçamento Total do Estado	19.030.710.407	22.480.184.349	23.275.223.228	26.249.638.817	91.035.756.801
Orçamento Total da Secretaria da Educação (SEC)	2.285.809.897	3.121.271.354	3.520.293.581	3.726.817.847	12.654.192.679
Orçamento Total das IES	539.351.149	689.956.320	740.297.000	792.379.834	2.761.984.303
Orçamento Total da Uneb	229.283.461	295.820.740	296.248.000	308.230.811	1.129.583.012
Orçamento Total dos Departamentos da Uneb	7.132.000	10.000.000	12.000.000	12.000.000	41.132.000
Orçamento do Campus XII - Administração do Departamento	264.000	370.000	444.000	444.000	1.522.000
Participação %					Média %
Uneb x Estado	1,2	1,3	1,3	1,2	1,2
Uneb x SEC	10,0	9,5	8,4	8,3	9,0
Uneb x IES	42,5	42,9	40,0	38,9	41,1
Departamentos x Uneb	3,1	3,4	4,1	3,9	3,6
Campus XII x Uneb	0,12	0,13	0,15	0,14	0,13
Campus XII x Departamentos	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7

Fonte: UNEB, 2013. Adaptado pelas autoras, 2013.

A tabela acima possibilita um primeiro contato com o volume dos recursos destinados pelo Governo do Estado da Bahia para a SEC, IES e Uneb no período de 2008 a 2011. Nota-se que a participação da Uneb representou na média para o período, aproximadamente o percentual de 1,2% do Orçamento Geral do Estado, 9% do orçamento da SEC e 41,1% do orçamento das IES. Neste caso, devido ao seu maior porte, a Uneb congrega a maior parte dos recursos consignados as Universidades Estaduais da Bahia (UEBA).

Quanto aos recursos consignados aos 29 (vinte e nove) Departamentos da Uneb, estes representaram a média de 3,6% do Orçamento Total destinado a Uneb, sendo que o Campus XII aferiu em média o percentual de 0,13% e 3,7% dos orçamentos da Uneb e dos Departamentos, respectivamente. É importante ressaltar que o orçamento dos Departamentos não engloba despesas com folha de pagamento, qualificação de pessoal, reparação das instalações físicas, entre outros projetos geridos pela Administração Central da Uneb.

Concluindo, através da análise horizontal da Tabela 01, é notório que o Orçamento da Uneb esteve em evolução, aferindo um percentual de 25,6 de incremento entre os anos de 2008 e 2011. Os orçamentos dos Departamentos também evoluíram, todavia, a percentagem destinada a cada um deles permaneceu estável, sem levar em consideração o aumento de cursos e alunos de determinados departamentos neste período.

Partindo para análise do comportamento orçamentário do Campus XII em particular, a Figura 03 apresenta uma visão panorâmica da evolução do orçamento nos últimos dez anos.

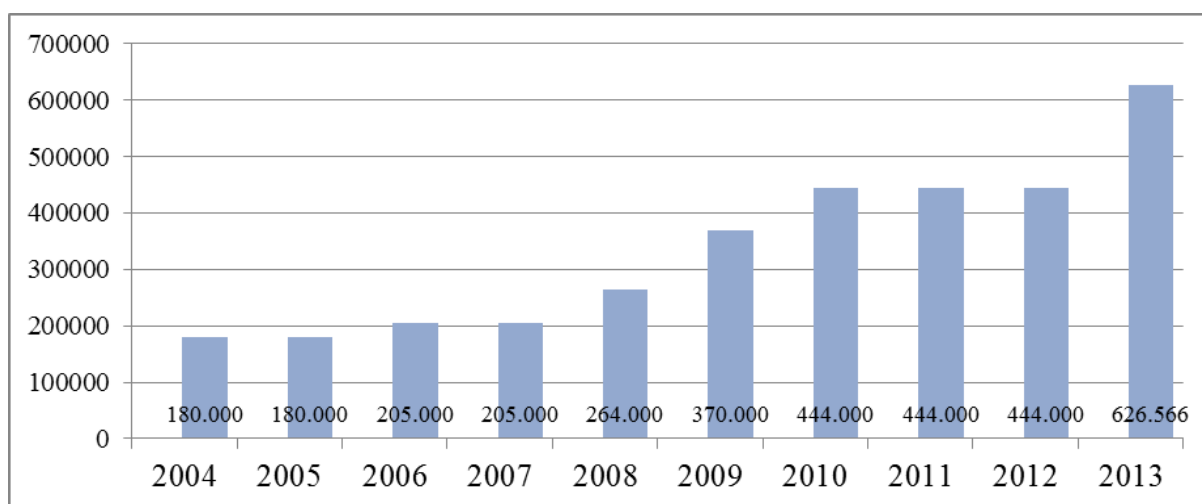


Figura 03 - Evolução orçamentária do Campus XII – 2004-2013

Fonte: UNEB CAMPUS XII, 2013. Adaptado pelas autoras, 2013.

Observa-se que o orçamento total do Campus XII em 2004 foi de R\$ 180.000,00 (cento e oitenta mil reais) e em 2013 apresentou-se no patamar de R\$ 626. 566,00 (seiscentos e vinte e seis mil, quinhentos e sessenta e seis reais), ou seja, nota-se um aumento substancial

da ordem de 71,27% no volume dos recursos destinados ao Campus. Estes recursos foram responsáveis pela manutenção das atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão do Departamento.

No ano de 2004 o Campus XII possuía apenas os cursos de Pedagogia e Educação Física, sendo que nos anos de 2005 e 2006 foram implantados os cursos de Administração e Enfermagem, respectivamente. Mesmo com a implantação destes cursos, o orçamento apresentou um crescimento de apenas 12% até o ano 2007. Isso se deve ao fato destes cursos ainda estarem em fase de implantação nesse período, possuindo poucas turmas. O impacto do crescimento do orçamento é notório a partir do ano de 2008, evoluindo de R\$ 205.000,00 (duzentos e cinco mil reais) para R\$ 264.000,00 (duzentos e sessenta e quatro mil reais) aferindo um incremento de 22%. Nesse período, a estrutura dos cursos estava mais robusta, com um crescimento progressivo de turmas.

Deste modo, optou-se para este estudo abordar apenas o quadriênio de 2008-2011, tendo em vista que o impacto no orçamento começou a ser perceptível neste período, bem como por englobar duas gestões diferentes dentro do Departamento. No tópico abaixo, faz-se uma abordagem sobre o cenário orçamentário que permeou o Campus XII nestes anos.

5.3 Disposição Orçamentária do Campus XII – 2008-2011

Considerando as premissas da Matriz Programática do Plano Plurianual 2008-2011 do Estado, o Orçamento do Campus XII esteve estruturado no Programa de Governo 118 (Educação Superior do Século XXI), como mostra o Quadro 07, que apresenta a disposição das ações, projetos e atividades contempladas. O quadro completo dos programas do Governo em que a Uneb está inserida encontra-se no ANEXO B.

Quadro 07 - Programas de Governo – Ações, Projetos e Atividades – Campus XII

Programa 118 - EDUCAÇÃO SUPERIOR NO SÉCULO XXI	Projeto/Atividade Uneb
Gestão das Atividades do Ensino de Graduação a cargo dos Departamentos da UNEB	2443
Gestão das Atividades do Ensino de Pós-Graduação a cargo dos Departamentos da UNEB	2555
Gestão de Atividades de Pesquisa a cargo dos Departamentos da UNEB	2558
Gestão de Atividades e Ações de Extensão a cargo dos Departamentos da UNEB	2568

Fonte: PPA 2008-2011, 2012. Adaptado pelas autoras, 2013.

Conforme Kohama (2008) o Plano Plurianual (PPA) é um plano de médio prazo, através do qual procura-se ordenar as ações do governo que levem ao atingimento dos objetivos e metas fixados para um período de quatro anos. Quanto ao PPA da Uneb, este estabelece, de forma regionalizada, seu plano de ação, reunindo os programas, ações e metas da Administração Pública em consonância com as diretrizes do Plano Estratégico de Governo.

A seguir apresenta-se a disposição orçamentária do Campus XII para o período de 2008 a 2011, bem como os valores que foram executados. Vale ressaltar que o Departamento tem autonomia gerencial financeiro-orçamentária apenas para as atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão, previstas no Programa 118 do PPA 2008-2011.

Para os anos de 2008 a 2011 a receita total estimada para o Campus XII foi R\$ 264.000,00 (duzentos e sessenta e quatro mil reais), R\$ 370.000,00 (trezentos e setenta mil reais), R\$ 444.000,00 (quatrocentos e quarenta e quatro mil reais) e R\$ 444.000,00 (quatrocentos e quarenta e quatro mil reais) respectivamente e a despesa fixada em iguais valores, seguindo o que preceitua o princípio do equilíbrio orçamentário. Conforme Kohama (2008) embasado na Constituição Federal de 1988, o orçamento deve manter o equilíbrio, do ponto de vista financeiro, entre os valores de receita e despesa, ou seja, o montante da despesa não deve ultrapassar a receita prevista para o período do exercício financeiro.

Essa receita foi distribuída para as atividades 2443 (ensino de graduação), 2555 (ensino de pós-graduação), 2558 (pesquisa) e 2568 (extensão), conforme especificado na Tabela 02.

Tabela 02 - Orçamento do Campus XII Detalhado – 2008-2011

Projeto/Atividade (Dotação Inicial)		Unidade de Medida	Ano			
			2008	2009	2010	2011
<i>Total</i>		R\$	264.000,00	370.000,00	444.000,00	444.000,00
		%	100,00	100,00	100,00	100,00
2443	<i>Ensino de Graduação</i>	R\$	240.000,00	335.000,00	400.000,00	331.000,00
		%	90,91	90,54	90,09	74,55
2555	<i>Ensino de Pós- Graduação</i>	R\$	0,00	5.000,00	8.000,00	54.000,00
		%	0,00	1,35	1,80	12,16
2558	<i>Pesquisa</i>	R\$	12.000,00	15.000,00	18.000,00	32.000,00
		%	4,55	4,05	4,05	7,21
2568	<i>Extensão</i>	R\$	12.000,00	15.000,00	18.000,00	27.000,00
		%	4,55	4,05	4,05	6,08

Fonte: UNEB CAMPUS XII, 2013. Elaboração das autoras, 2013.

A partir da análise vertical percebe-se que no período em estudo, a maior parte dos recursos foi destinada à atividade “ensino de graduação”, algo em torno de 90,91%, 90,54%, 90,09% e 74,55% respectivamente, restando uma percentagem pequena de recursos para atender as demandas das demais atividades: ensino de pós-graduação, pesquisa e extensão.

Com vistas a entender os resultados obtidos foram feitas perguntas aos diretores das duas gestões do Campus XII compreendidas entre os anos de 2008 e 2011.

Segundo o **Gestor A**, *“essa maior concentração de recursos na graduação deve-se ao fato da mesma ser o foco principal do Departamento, sendo que a inexistência de um programa de pós-graduação em funcionamento faz com que o recurso seja remanejado para a graduação [...] quanto às ações extensionistas, muitas são financiadas pela própria Pró-Reitoria de Extensão (Proex), hoje Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (Praes), ou por convênios e parcerias que ajudam a reduzir os custos. Para a atividade de pesquisa também existem bolsas de iniciação científica, através de programas e editais que os professores concorrem para subsidiar financeiramente as pesquisas desenvolvidas no Departamento. Além do mais, quando se adquire material de consumo, material permanente ou são desenvolvidas atividades de terceiros com o recurso da graduação, conseqüentemente as outras atividades também são beneficiadas, como exemplo a reparação e ampliação de rede elétrica, reformas no Departamento, manutenção e substituição de aparelhos de ar condicionado, aquisição de equipamentos [...]. Então é isso que termina demandando uma série de recursos para o ensino de graduação como se ele absorvesse todo o recurso e que pesquisa e extensão não tivesse existência no departamento. Deste modo, o recurso da graduação, teoricamente maior, termina sendo reduzido, em função de atender todas as outras atividade”*.

Para o **Gestor B**, *“o orçamento concentrado na graduação justifica-se pela garantia da manutenção do Departamento. A concentração dos recursos na graduação não significa que as outras atividades não estão tendo investimento, elas continuam tendo investimento pela atividade de graduação, como manutenção do Departamento de uma forma geral, troca de carteiras, aquisição de equipamentos e material permanente, aquisição de livros, aluguel e manutenção das residências, passagens para eventos, mobiliário, material de consumo (limpeza). Quanto à atividade de pós-graduação, ainda falta uma política interna. Se não temos um quadro de docentes suficiente para graduação, como investir na pós-graduação e fomentar junto aos professores essa ideia de constituir um programa de pós-graduação gratuita para os quatro cursos”*.

Perante o exposto é verificado que a atividade de ensino de graduação demanda por mais recursos por ser o foco principal do Departamento e também porque nesta atividade são inseridos gastos com o funcionamento da Universidade, ou seja, os gastos envolvem desde material de consumo, material permanente e até os diversos tipos de manutenção do Campus.

A Tabela 03, a seguir, apresenta uma consolidação das informações orçamentário-financeiras para os quatro anos em estudo, na qual é possível notar o desempenho orçamentário do Campus XII.

Tabela 03 - Orçamento x Execução – Campus XII – 2008-2011

Projeto/ Atividade (Dotação Inicial)	Unidade de Medida	ANO							
		2008		2009		2010		2011	
		Orçado	Executado	Orçado	Executado	Orçado	Executado	Orçado	Executado
Total	R\$	264.000,00	235.122,30	370.000,00	297.921,30	444.000,00	385.042,24	444.000,00	388.762,32
	%	100,00	89,06	100,00	80,52	100,00	86,72	100,00	87,56
Ensino de Graduação	R\$	240.000,00	213.527,98	335.000,00	270.276,52	400.000,00	345.001,35	331.000,00	275.020,70
	%	90,91	80,88	90,54	73,05	90,09	77,70	74,55	61,94
Ensino de Pós-Graduação	R\$	0,00	0,00	5.000,00	3.065,42	8.000,00	7.147,20	54.000,00	44.751,70
	%	0,00	0,00	1,35	0,83	1,80	1,61	12,16	10,08
Pesquisa	R\$	12.000,00	11.359,00	15.000,00	12.524,16	18.000,00	16.393,69	32.000,00	26.618,41
	%	4,55	4,30	4,05	3,38	4,05	3,69	7,21	6,00
Extensão	R\$	12.000,00	10.235,32	15.000,00	12.055,20	18.000,00	16.500,00	27.000,00	42.371,51
	%	4,55	3,88	4,05	3,26	4,05	3,72	6,08	9,54

Fonte: UNEB CAMPUS XII, 2013. Elaboração das autoras, 2013.

Nota-se que houve um incremento nos recursos de aproximadamente 41% em relação ao orçamento inicial de 2008, comparativamente a 2011. Na análise horizontal apurou-se que

a execução, por sua vez, apresentou-se nos níveis de 89,06%, 80,52%, 86,72% e 87,56%, para cada ano analisado, respectivamente, o que pode ser constatado através do estudo comparativo realizado. Na média para o período, a execução aferiu um percentual de 85,97% aproximadamente. Constatou-se que o ano de 2008 foi o que mostrou a melhor execução orçamentária, sendo que em 2009 a execução mostrou-se menor.

Em consonância com Sousa (2008) a execução do orçamento consiste no processo de realização das receitas e das despesas públicas, constituindo a etapa em que são efetivamente aplicados os recursos programados. A execução orçamentária é regida por normas constitucionais, por dispositivos da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) do exercício a que se refere. Além disso, não é permitido iniciar a execução de programas e ações que não constem do PPA e que não estejam autorizadas no orçamento.

Em todo o período, os recursos que deixaram de ser executados somaram um valor de R\$ 215.151,84 (duzentos e quinze mil, cento e cinquenta e um reais e oitenta e quatro centavos), demonstrando que os recursos disponíveis poderiam ser mais bem executados.

Cabe destacar que parte destes recursos não foram executados em virtude das dificuldades enfrentadas pelo Campus com relação à política de contingenciamento do Governo do Estado, sendo que o ritmo na utilização do orçamento é imposto por Ele. Pois após a promulgação da Lei Orçamentária Anual (LOA) e com base nos limites nela fixados, o Poder Executivo aprova um quadro de cotas trimestrais da despesa que cada unidade orçamentária fica autorizada a utilizar.

Com base em Kohama (2008, p. 47), “as cotas de despesa têm o propósito de fixar as autorizações máximas em um subperíodo orçamentário para que as unidades executoras possam empenhar ou realizar pagamentos”. Segundo ele, a fixação dessas cotas objetiva assegurar às unidades orçamentárias, em tempo útil, a soma de recursos necessários e suficientes à melhor execução do seu programa anual de trabalho e manter, durante o exercício, na medida do possível, o equilíbrio entre a receita arrecadada e a despesa realizada, para reduzir ao mínimo eventuais insuficiências de tesouraria.

Deste modo, torna-se necessário uma política interna efetiva do Campus XII, com vistas a otimizar a execução dos recursos orçamentários. Nessa conjuntura, o **Gestor B** aduz que *“não pode dar o espaço para o que Governo do Estado ache que a universidade não precisa de recurso. Então se a gente não fizer uma política interna, dificilmente conseguiremos consolidar a execução desses recursos [...]. Os recursos são insuficientes, no entanto temos que constituir políticas efetivas daquilo que a universidade tem necessidade”*.

Partindo para a análise vertical da Tabela 03, verificou-se que no ano de 2011 a atividade “extensão” apresentou uma execução superior ao seu valor fixado inicialmente, em função do remanejamento de recursos realizados pela gestão. Esse remanejamento de acordo Kohama (2008) refere-se à organização, aos critérios e trabalhos destinados a julgar o nível dos objetivos fixados no orçamento e as modificações nele ocorridas durante a execução.

Em relação ao remanejamento, o **Gestor B** assevera que *“o remanejamento acontece conforme as necessidades. E que no ano de 2011 houve muitos eventos extensionistas que demandaram recursos e estes foram necessários para que o gestor pudesse avançar na questão da infraestrutura de eventos científicos”*.

É perceptível notar que o remanejamento é uma alternativa que o gestor possui para realocar recursos que estejam de certa maneira sobrando em uma atividade e transferir para outra, em virtude de suprir as necessidades demandadas. Nota-se que houve uma percepção administrativa, fazendo com que o gestor busque mecanismos para o melhor funcionamento do orçamento. Isso é constatado na Tabela 03, onde estão discriminados seus percentuais de programado e executado e também através da própria fala do atual gestor do Campus que afirma que o remanejamento acontece conforme as necessidades.

No período em estudo houve um acréscimo de recursos extra orçamentários no valor do orçamento do Departamento. No entanto, estes recursos não foram geridos pela Unidade Gestora Campus XII e sim pela Administração Central da Uneb. Estes recursos foram executados nas atividades relacionadas no Quadro 08, a seguir.

Segundo o **Gestor A**, *“esses recursos extra orçamentários foram importantes, pois atenderam demandas coletivas que o orçamento não cobria. Estes recursos serviram exatamente para implementação de um conjunto de atividades que demandavam custos elevados, como exemplo a recuperação e a reparação da unidade universitária”*.

Quadro 08 - Recursos Extra Orçamentários – 2008-2011

Projeto/ Atividade	Descrição	Valor R\$			
		2008	2009	2010	2011
1563	Ampliação e Modernização do Acervo Bibliográfico	7.805,03	0,00	0,00	0,00
1757	Implantação de Canais e Veículos de Articulação entre Universidade e Sociedade	0,00	1.164,13	0,00	0,00
1769	Implementação de Modelo de Gestão Descentralizada	0,00	0,00	3.500,26	0,00
1805	Desenvolvimento e Fortalecimento da Base Científica e Tecnológica	9.796,23	14.414,57	6.300,00	0,00
1832	Apoio Analítico e Tecnológico ao Setor - Monitorias de Ensino e Extensão	0,00	0,00	0,00	21.300,00
1905	Melhoria da Infraestrutura Científica e Tecnológica	18.112,78	0,00	0,00	155.758,01
1921	Qualificação e Capacitação Continuada de Profissionais da Educação Superior	0,00	1.164,13	0,00	0,00
1937	Recuperação de Unidades Universitárias	138.041,90	0,00	263.565,39	49.660,25
1940	Reparação das Instalações Físicas	28.594,32	0,00	0,00	160.139,75
2000	Manutenção dos Serviços Técnicos e Administrativos	528,00	16.820,00	0,00	0,00
2572	Gestão de Programas, Projetos e Ações de Extensão Universitária	36.600,00	36.450,00	40.050,00	42.237,79
2597	Gestão do Programa de Integração da Uneb com a Educação Básica	0,00	4.200,00	0,00	0,00
2771	Processo Seletivo de Candidatos através do Vestibular	0,00	2.294,01	0,00	0,00
2953	Gestão de Programas, Projetos e Ações Acadêmico-Administrativas do Ensino de Graduação	30.300,00	18.525,00	21.450,00	41.180,00
4199	Assistência ao Estudante Universitário	1.800,00	28.975,60	52.128,37	5.999,00
4524	Gestão do Acervo Bibliográfico	0,00	0,00	0,00	29.325,80
Total R\$		271.578,26	124.007,44	386.994,02	505.600,60

Fonte: UNEB CAMPUS XII, 2013. Adaptado pelas das autoras, 2013.

A seguir apresenta-se a execução orçamentária e financeira do Campus XII segundo a natureza das atividades (elementos de despesa) disposta no Sistema de Informações Contábeis e Financeiras (Sicof) do Governo do Estado da Bahia para o período de 2008-2011.

A descrição dos elementos de despesa que constituíram a execução orçamentária e financeira do Campus neste período está disposta no Quadro 09. Para conhecer a lista completa dos elementos de despesa mais utilizados pela Uneb e suas Unidades Gestoras vide ANEXO A.

Quadro 09 - Elementos de Despesa – Campus XII – 2008-2011

Natureza da Atividade (Elementos de Despesa)	Descrição
3.3.90.30	Material de Consumo
3.3.90.33	Passagens e Despesas com Locomoção
3.3.90.36	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física
3.3.90.39	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica
3.3.90.47	Obrigações Tributárias e Contributivas
3.3.90.93	Indenizações e Restituições
4.4.90.52	Equipamentos e Material Permanente

Fonte: UNEB, 2011b. Adaptado pelas autoras, 2013.

Conforme a Secretaria do Planejamento da Bahia (Seplan), os elementos de despesa tem por finalidade identificar os objetos de gasto, tais como material de consumo, equipamentos e material permanente, dentre outros (BAHIA, 2012).

A Tabela 04 demonstra como o orçamento do Campus XII foi executado no período em estudo, conforme os elementos de despesa. As tabelas discriminando a execução orçamentária e financeira para cada ano separadamente podem ser vistas no APÊNDICE B.

Tabela 04 - Execução Orçamentária Financeira – Campus XII – Natureza das atividades

Projeto/ Atividade	Descrição	Natureza	ANO			
			2008	2009	2010	2011
			Unidade de medida (%)			
2443	Ensino de Graduação	3.3.90.30	18,76	11,01	12,23	12,40
		3.3.90.33	9,81	10,82	8,46	2,25
		3.3.90.36	9,17	15,06	15,50	11,00
		3.3.90.39	20,24	17,36	18,51	19,25
		3.3.90.47	1,09	2,23	2,08	1,30
		3.3.90.93	0,00	0,00	0,00	0,23
		4.4.90.52	20,57	16,56	20,93	15,52
	Total	79,64	73,05	77,70	61,94	
2555	Ensino de Pós-Graduação	3.3.90.30	0,00	0,83	1,61	5,05
		3.3.90.33	0,00	0,00	0,00	0,19
		3.3.90.39	0,00	0,00	0,00	4,84
		Total	0,00	0,83	1,61	10,08
2558	Pesquisa	3.3.90.30	4,24	3,38	3,69	1,94
		3.3.90.33	0,00	0,00	0,00	1,80
		3.3.90.39	0,00	0,00	0,00	2,25
		Total	4,24	3,38	3,69	6,00
2568	Extensão	3.3.90.30	3,82	3,26	3,72	3,87
		3.3.90.33	0,00	0,00	0,00	0,22
		3.3.90.39	0,00	0,00	0,00	5,45
		Total	3,82	3,26	3,72	9,54
Total Geral			87,70	80,52	86,72	87,56

Fonte: UNEB CAMPUS XII, 2013. Elaboração das autoras, 2013.

A partir da análise da Tabela 04 é possível identificar as prioridades na alocação de recursos para a atividade “ensino de graduação” em detrimento das outras. Nesta atividade, a execução apresentou-se no patamar de 79,64%, 73,05%, 77,70% e 61,94% para os anos de 2008, 2009, 2010 e 2011 respectivamente. Os recursos foram distribuídos entre os elementos de despesa 30, 33, 36, 39, 47, 93 e 52.

Para identificação visual da evolução dos valores e para comparação entre os elementos de despesa foi elaborada a figura abaixo.

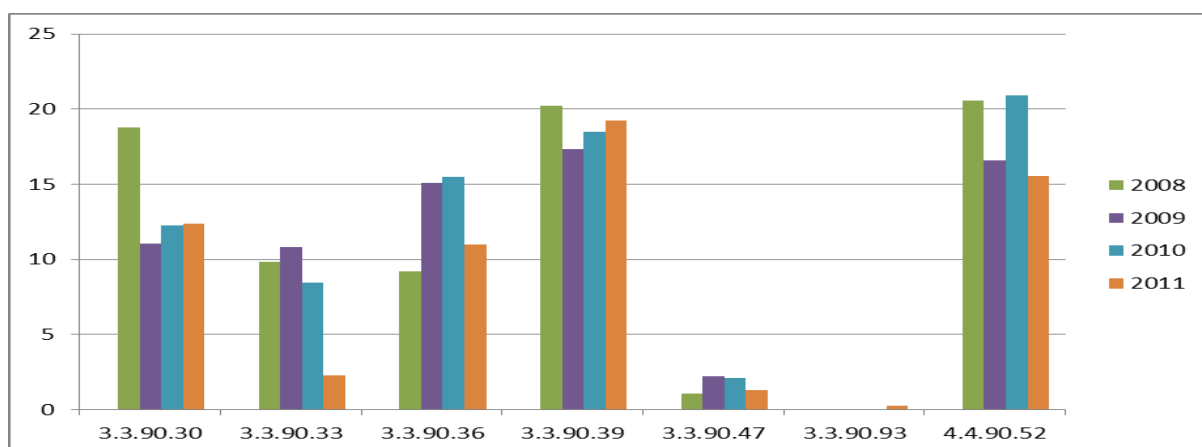


Figura 04 - Comparação da Execução Orçamentária e Financeira – Graduação

Fonte: UNEB CAMPUS XII, 2013. Elaboração das autoras, 2013.

Pode-se observar que em todos os anos do período, os maiores aportes estiveram dispostos nos elementos de despesa 30 (Material de Consumo), 39 (Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica) e 52 (Equipamentos e Material Permanente) e os menores nos elementos 47 (Obrigações Tributárias e Contributivas) e 93 (Indenizações e Restituições). Observa-se que existe um investimento na graduação no elemento 39 na ordem de 20,24%, 17,36%, 18,51% e 19,25% respectivamente. E no elemento 52 foram investidos 20,57%, 16,56%, 20,93% e 15,52%.

É importante frisar que estes elementos com maior aporte na execução financeira representam a manutenção do Departamento. A este respeito, o **Gestor B** assevera: “*Temos que reconhecer a implantação de novos cursos nos últimos oito anos, não tivemos investimentos para estes cursos, como livros, espaço físico, salas de aula, não temos laboratórios adequados, prova disso temos uma obra de cinco anos sendo concluída talvez ainda neste ano*”. Em relação a pessoa jurídica o gestor explica que “*geralmente entra aluguéis, serviços prestados, por exemplo, para pintura, manutenção de ar condicionado entre outros e permanente, reposição daquilo que temos necessidade*”.

Para a atividade “ensino de pós-graduação”, a execução apresentou-se no patamar de 0,83%, 1,61% e 5,05% para os anos de 2009, 2010 e 2011 respectivamente. Sendo que em 2008 não houve execução para esta atividade. Os recursos foram distribuídos entre os elementos de despesa 30, 33, e 39, conforme a Figura 05.

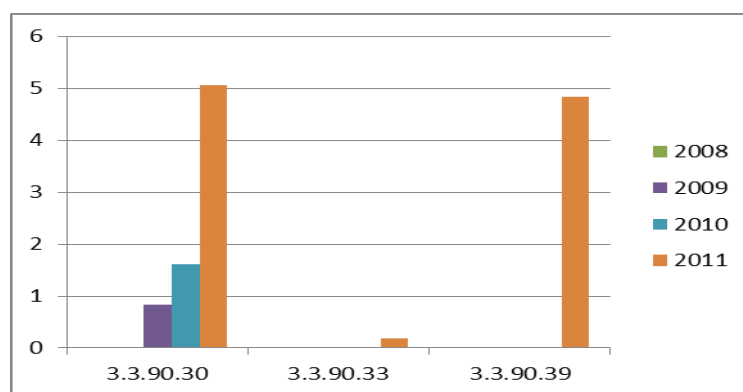


Figura 05 - Comparação da Execução Orçamentária e Financeira – Pós-Graduação

Fonte: UNEB CAMPUS XII, 2013. Elaboração das autoras, 2013.

Pode-se observar que apenas no ano de 2011 houve execução orçamentária dos elementos de despesa 30 (Material de Consumo), 33 (Passagens e Despesas com Locomoção) e 39 (Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica), sendo que em 2009 e 2010 executou-se apenas o elemento 30. Observa-se que existe um pequeno investimento nesta atividade, tendo em vista que nesse período não havia nenhum curso de pós-graduação em andamento no Campus.

Nesse entendimento, o **Gestor A**, enfatiza que “a inexistência de um programa de pós-graduação em funcionamento no Departamento faz com que o recurso seja remanejado para a graduação”.

Para o **Gestor B**, “ainda faltam políticas internas para efetivar um programa de pós-graduação no Departamento. Se não temos um quadro de docentes suficiente para graduação, como investir na pós-graduação e fomentar junto aos professores essa ideia de constituir um programa de pós-graduação gratuita para os quatro cursos”.

Para a atividade “pesquisa”, a execução apresentou-se no patamar de 4,24%, 3,38%, 3,69% e 6,00% para os anos em estudo respectivamente. Os recursos foram distribuídos entre os elementos de despesa 30, 33 e 39, conforme a Figura 06.

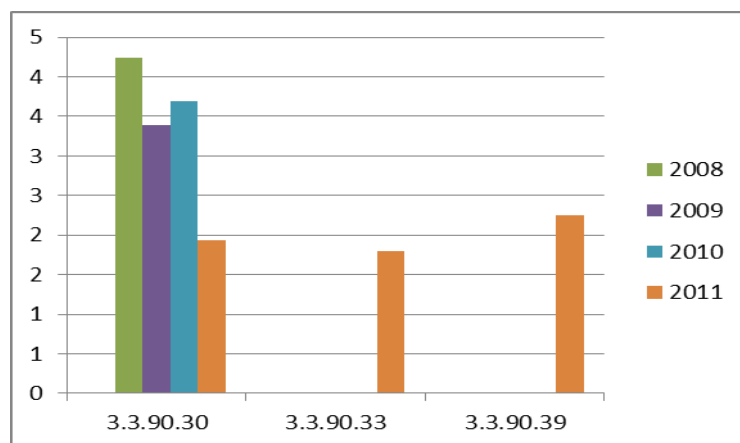


Figura 06 - Comparação da Execução Orçamentária e Financeira – Pesquisa

Fonte: UNEB CAMPUS XII, 2013. Elaboração das autoras, 2013.

Pode-se observar que apenas no ano de 2011 houve execução orçamentária dos elementos de despesa 30 (Material de Consumo), 33 (Passagens e Despesas com Locomoção) e 39 (Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica), sendo que em 2008, 2009 e 2010 executou-se apenas o elemento 30. Observa-se que existe um pequeno investimento na atividade pesquisa.

Contudo, o Departamento conta com o financiamento de outros órgãos para o desenvolvimento da pesquisa a exemplo do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado da Bahia (Fapesb), entre outros projetos que os docentes e discentes pleiteiam para auxiliar na realização de seus projetos de pesquisa e extensão.

Para a atividade “extensão”, a execução apresentou-se no patamar de 3,82%, 3,26%, 3,72% e 9,54% para os anos de 2008, 2009, 2010 e 2011 respectivamente. Os recursos foram distribuídos entre os elementos de despesa 30, 33 e 39, conforme a Figura 07.

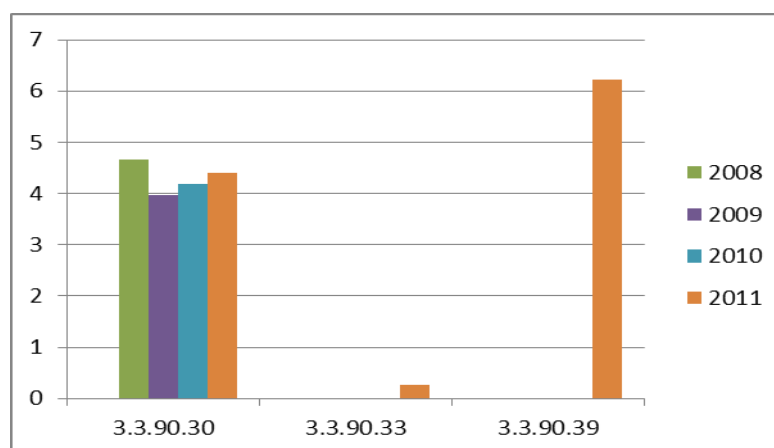


Figura 07 - Comparação da Execução Orçamentária e Financeira – Extensão

Fonte: UNEB CAMPUS XII, 2013. Elaboração das autoras, 2013.

Seguindo o mesmo patamar das atividades de pós-graduação e pesquisa, nota-se que a atividade a extensão obteve apenas no ano de 2011 a execução orçamentária dos elementos de despesa 30 (Material de Consumo), 33 (Passagens e Despesas com Locomoção) e 39 (Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica), sendo que em 2008, 2009 e 2010 executou-se apenas o elemento 30.

Apesar de demonstrar resultados visíveis para os discentes e a comunidade, a extensão também obteve um pequeno investimento em comparação ao ensino de graduação. Diante de tal fato, o **Gestor A** afirma que *“tais resultados se dão primeiro pelo custo elevado do material permanente, [...] imagine comprar armário, cadeiras, móveis de um modo geral ou qualquer outra questão que é tratado como permanente... o custo é alto, então uma parte significativa do orçamento é utilizado para isso”*.

Em relação ao material de consumo e prestação de serviço, ele explica que *“a demanda por papel, lâmpada, caneta, apagador durante o ano inteiro é muito grande [...] No caso da prestação de serviço o gasto é alto porque, por exemplo, durante o ano, o que se gasta em questões vinculadas a energia, como substituição de lâmpadas, substituição e ampliação de fios, instalação e manutenção de aparelhos de ar condicionado é muito elevado”*.

Nos Quadros 10, 11 e 12, dispostos a seguir estão listadas algumas das ações realizadas no Campus XII relacionadas ao tripé ensino, pesquisa e extensão nos anos de 2008 a 2011. Por meio delas torna-se possível evidenciar a efetividade dos gastos da Uneb, na medida em que beneficia a comunidade acadêmica e atende diretamente a população de Guanambi e região.

Estes quadros dispõem sobre os eventos, projetos de pesquisa e extensão desenvolvidos no Campus e demonstram a relevância das atividades extensionistas na formação dos graduandos. Os projetos de pesquisa possibilitam aos estudantes um contato direto com a produção científica, maximizando e enriquecendo seu conhecimento com suporte teórico e metodológico, o que contribui para a sua qualificação profissional.

Quanto aos projetos de extensão, permitem que a Universidade tenha uma maior integração com a sociedade, no sentido de divulgar o conhecimento e de estreitar os laços com a comunidade local. Na realidade, o objetivo da Universidade é propiciar a reflexão e ação no cenário regional, bem como restituir a sociedade pela confiabilidade e investimento no ensino público. Desse modo, as ações extensionistas têm como intuito romper as barreiras da Universidade com a sociedade, a fim de potencializar o ensino e ter um diálogo com outros saberes.

Quadro 10 - Eventos promovidos por ano – 2008-2011

Administração	Educação Física	Enfermagem	Pedagogia	Interdisciplinar	Ano
II Encontro de Administração: o administrador e sua profissão	I encontro dos monitores do projeto bom no esporte, bom na escola “educação e saúde através da escola”	3ª Semana de Enfermagem: Enfermagem - Formação e Exercício	I Ciclo de palestras de Pedagogia	Plano de Formação dos Servidores Públicos Municipais de Guanambi	2008
Palestra: Parâmetros para uma Gestão Fiscal Responsável	Seminário temático do componente curricular pesquisa e intervenção em educação física II (6º bloco) abordagens metodológicas em pesquisa e intervenção	--	Jogos e brincadeiras: a diversão da criança	XIV Semana Acadêmica	
I Fórum do Empreendedor	Atletismo para além das pistas: Ampliando possibilidades educativas	1º Curso de Extensão do Laboratório de Biofísica e Farmacologia do Coração/ DEDC XII: Eletrocardiografia - Princípios e Aplicações	O cinema no processo de ensino e aprendizagem: uma prática questionadora dos padrões de SER humano	O cinema no processo de ensino e aprendizagem: uma prática questionadora dos padrões de SER humano	2009
III Semana de Administração	1º Circuito Fechado de Rua	Obesidade infantil: A importância da atividade física lúdica no tratamento da obesidade infantil	Curso básico de Libras	I Jogos Universitários da UNEB - Campus XII	
Ciclo de Palestras Específicas em Administração	I Circuito Fechado de Rua: <i>Mountain Bike</i> Pedalando com Emoção	II Simpósio Saúde da Mulher - Câncer de colo do útero	Formação de professores da Educação Infantil e séries iniciais do ensino fundamental das escolas da rede municipal de Palmas de Monte Alto e Guanambi - Bahia	2º Jogos Universitários da UNEB campus XII	2010
--	Projeto Verão Guanambi - saúde em qualquer estação	Treinamento - sala de vacina	Xadrez na escola: fundamentos teóricos e metodológicos para iniciantes	XV Semana Acadêmica	
Ciclo de Palestras específicas: Ética, Empreendedorismo, Humanização, Cidadania e Educação	II seminário de futebol Campus XII: entre um gol e outro	I Simpósio de Saúde do Homem: a cada três pessoas que morrem no Brasil, duas são homens	I seminário de gestão Escolar no Campus XII: relatos e experiências	XVI Semana Acadêmica	2011
Workshop: Jogo Empresarial uma forma de estimular a Educação Empreendedora	Simpósio de arbitragem: orientação técnico-pedagógica para uma prática esportiva qualificada	Workshop em feridas - Curso prático em curativos e feridas: revendo as técnicas e a qualidade da assistência	--	--	

Fonte: UNEB CAMPUS XII, 2013. Elaborado pelas autoras, 2013.

Quadro 11 - Projetos de extensão promovidos por ano – 2008-2011

Administração	Educação Física	Enfermagem	Pedagogia	Interdisciplinar	Ano
Cooperara para melhor competir: a importância do capital social nas APLS	Avaliação Funcional no Laboratório de Atividade Física e Saúde - LAFS	Estudo dos Efeitos de Plantas Medicinais do Semiárido Nordestino Sobre o Coração de Mamíferos	Um clube de xadrez numa escola de um bairro carente da cidade de Guanambi / xadrez na Escola	Centro de Extensão e Pesquisa Artístico Cultural - CEPAC	2008
Empresa Júnior de Consultoria	TAEKWONDO: da pedagogização ao treinamento	--	Escola X Família: parceiras na construção do conhecimento	Cia de Dança Beija Fulô	
Empresa Júnior de Consultoria	Atividade Física no Programa Saúde da Família - PSF: Programa de orientação em atividades físicas para diabéticos de Guanambi-BA	Perfil ergonômico dos postos de trabalho dos profissionais de enfermagem da cidade de Guanambi – Bahia	Um clube de xadrez numa escola de um bairro carente da cidade de Guanambi / xadrez na Escola	Universidade Aberta para Terceira Idade	2009
--	TAEKWONDO: da pedagogização ao treinamento.	Incentivo ao Aleitamento Materno	Laboratório de Práticas Pedagógicas	Pré-Vestibular Social	
Empresa Júnior de Consultoria	Ação e Saúde Guanambi	Projeto Interdisciplinar em Atenção Integral a saúde do Adolescente	Educação das relações étnico-raciais e a lei 10.639: desafios e possibilidades para a promoção de uma educação antirracista	Centro de extensão e Pesquisa Artístico Cultural - CEPAC	2010
--	Todos pelo Esporte	Oficina de Orientação Sexual	Hábitos Saudáveis de Vida para Alunos de Escolas Municipais de Guanambi-BA	Filosofia: Aprender a Ensinar	
Desequilíbrio entre Desenvolvimento Empresarial e Meio Ambiente: um catalisador da problemática ambiental.	Promoção de Atividades Físicas e/ou Exercícios Físicos no Centro de Orientação de Atividade Física e Saúde (COAFIS) para Comunidade de Baixa Renda de Guanambi/BA	Avaliação da Assistência Pré-Natal oferecida em Guanambi-Ba	A Arte da Pesquisa em Educação: epistemologias, metodologia e instrumentos	Agenda Ambiental na Administração Pública: A3P - adote um comportamento sustentável e ecologicamente correto. Vamos preservar e cuidar do bem público e do meio ambiente.	2011
Jogo Empresarial: uma forma de estimular a educação empreendedora	Construção de Memorial sobre a História do Esporte e do futebol na cidade de Guanambi-Ba	Curso de APH (Atendimento Pré-hospitalar) Suporte básico de vida	Um clube de xadrez numa escola de um bairro carente da cidade de Guanambi / Xadrez na Escola	Interagir/ Humanizar	

Fonte: UNEB CAMPUS XII, 2013. Elaborado pelas autoras, 2013.

Quadro 12 - Projetos de pesquisa promovidos por ano – 2008-2011

Cia de Dança Beija Fulô	2008
Diagnóstico ambiental de 4 rios regulados do sudoeste da Bahia: pesquisa e proposta	
Memória de Professores de Guanambi	
A implantação de sistema educacional agroecológico	2009
Cia de Dança Beija Fulô	
Diagnóstico ambiental de 4 rios regulados do sudoeste da Bahia: pesquisa e proposta	
Escola X Família: parceiras na construção coletiva	
Limnologia de reservatórios no semiárido do Estado da Bahia	
Manutenção do Grupo de Apoio ao Meio Ambiente - GAMA	
Mata ciliar na Micro bacia do Rio Carnaíba de dentro e barragem de Ceraíma, com	
Memória de Professores de Guanambi	
Retrato pessoal de adolescentes infratores: narrativas autobiográficas como processo de conscientização	
A implantação de sistema educacional agroecológico	
Cia de dança Beija Fulô	
Educação ambiental e recuperação de ambiente degradado	
Limnologia de reservatórios no semiárido do Estado da Bahia	
Linha de Estudo, Pesquisa e Extensão em Atividade Física - LEPEAF	
Mata ciliar na Micro bacia do Rio Carnaíba de dentro e barragem de Ceraíma	
Perfil Ergonômico dos Profissionais de Enfermagem de Guanambi	
Retrato pessoal de adolescentes infratores: narrativas autobiográficas como processo de conscientização	
Crescimento/ Desenvolvimento Saudável: Uma Conquista da Enfermagem	2011
Estratégia saúde da família: a construção do fazer e atuação do enfermeiro na equipe multiprofissional em atenção à saúde do adolescente.	
Grupo de Estudo Pesquisa, Extensão e Prática em Enfermagem	
Linha de Estudo, Pesquisa e Extensão em Atividade Física - LEPEAF	
Projeto Interdisciplinar em Atenção Integral a Saúde do Adolescente	
Revista brasileira de ecologia do semiárido e deserto	

Fonte: UNEB CAMPUS XII, 2013. Elaborado pelas autoras, 2013.

Considerando os Quadros 10, 11 e 12, percebe-se a amplitude dos eventos e das atividades de pesquisa e extensão desenvolvidas no Campus XII. Estas atividades são importantes para a comunidade acadêmica, na medida em que são produzidos novos conhecimentos, que por sua vez, asseguram um ensino de qualidade. Nesta perspectiva, os projetos de pesquisa e extensão são instrumentos valiosos para aprimorar e desenvolver as potencialidades dos alunos no intuito de estimulá-los para a produção científica.

Quanto à atividade principal do Departamento, a graduação, por mais que leve mais tempo para ser perceptível, gera resultados inegáveis, pois disponibiliza profissionais para o mercado de trabalho e modifica a realidade da sociedade e da região de Guanambi. Assim, as atividades de ensino, pesquisa e extensão, quando realizadas em conjunto, valorizam a Universidade e contribuem para a formação e profissionalização dos graduandos.

No próximo capítulo apresentam-se as considerações finais, na qual são expostos os resultados da pesquisa, limitações e recomendações para trabalhos futuros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou a temática do orçamento público, sendo o foco sua utilização no Departamento de Educação - Campus XII da Universidade do Estado da Bahia (Uneb). O objetivo principal foi comparar a relação existente entre o planejamento e a execução orçamentária e financeira do Campus no período de 2008 a 2011. O estudo foi conduzido no sentido de avaliar a contribuição do orçamento como instrumento de gestão no Campus. Para tanto, no que se refere aos procedimentos metodológicos foram utilizados o estudo de caso, as pesquisas exploratória e documental e a abordagem quali-quantitativa, sendo que as considerações finais foram alinhadas conforme os objetivos propostos inicialmente neste estudo.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro previa conhecer o processo orçamentário do Campus XII e identificar como os instrumentos constitucionais PPA, LDO e LOA são utilizados no planejamento do orçamento. Tal objetivo possibilitou uma visualização do orçamento da Uneb através do planejamento do Governo do Estado da Bahia, que destina o volume de recursos para a Secretaria de Educação e respectivamente para Uneb Central, que por sua vez distribui para os seus vinte e nove Departamentos. Constatou-se que no período estudado, a percentagem de recursos distribuídos para cada Departamento permaneceu estável, sendo que a Administração Central da Uneb não levou em consideração o aumento gradativo de cursos e alunos de determinados Campi. Entretanto, em conversa com o atual diretor, houve articulações recentes que provocaram a Administração Central a distribuir os recursos conforme as demandas individuais de cada Departamento.

É notório que a descentralização dos recursos do Governo para a educação é pequeno, levando-se em consideração os investimentos em infraestrutura, corpo docente e estruturação de cursos para um ensino de graduação de qualidade. É por esse motivo que as Universidades Estaduais da Bahia (UEBA), desde 2010, demandam pelo menos 7% da Receita Líquida de Impostos (RLI), recurso necessário frente à expansão dos cursos de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão na Bahia. Apesar dessa reivindicação, o repasse do Estado, no ano de 2013, foi de 4,87% da RLI. Face a essa realidade o estudo mostrou o quanto é mínimo o orçamento que é destinado para cada Departamento, assim como para o Campus em estudo.

O segundo objetivo específico previa analisar a execução orçamentária do Campus XII nos anos de 2008 a 2011, com ênfase nas atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão. Neste caso, a pesquisa possibilitou ter uma visão ampla da distribuição dos recursos no Departamento, sendo que o ensino de graduação em todo o período em estudo foi

contemplado com a maior parte dos recursos disponíveis. Este dado instigou as autoras a questionar tal resultado, uma vez que as atividades extensionistas também contribuem para a formação e conhecimento do estudante. A resposta a esta indagação foi obtida através das entrevistas com os gestores do período estudado, que explicaram que este fato acontece em virtude do ensino de graduação ser a atividade principal do Departamento, além de elencar os gastos gerados para o funcionamento deste.

Desse modo, a maioria das ações realizadas com os recursos da graduação também beneficiam as outras atividades, a exemplo da reparação das instalações físicas e aquisição de materiais e equipamentos em geral. Outro fato relevante é o fato das atividades de pesquisa e extensão também ser financiadas por outros órgãos, a exemplo do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado da Bahia (Fapesb), entre outros projetos que os docentes e discentes pleiteiam para auxiliar na realização de seus projetos de pesquisa e extensão.

No que se refere ao orçado com o executado, a pesquisa revela uma execução orçamentária de 85,97% na média para o período de 2008 a 2011, sendo que o Campus deixou de realizar o montante de R\$ 215.151,84 (duzentos e quinze mil cento e cinquenta e um reais e oitenta e quatro centavos). Por isso, a necessidade de adequar os recursos disponíveis ao cumprimento dos planos, ou seja, o orçamento deve ser alinhado ao planejamento, para assim ter resultados de execução mais próximos de sua totalidade.

O último objetivo específico previa verificar se as demandas estabelecidas no orçamento participativo são contempladas no orçamento institucional do Campus. Os resultados apontaram que o Departamento não possui um processo de orçamento participativo, mas sim de planejamento participativo, que em tese constitui-se basicamente a mesma coisa para os propósitos da pesquisa. Contudo, notou-se que o planejamento participativo não funciona efetivamente no Campus XII, uma vez que a comunidade acadêmica não demonstra pleno interesse em participar. Entretanto, apesar da pequena participação da comunidade neste processo, a gestão utiliza dessa ferramenta para planejar as ações futuras do Departamento.

Concluindo, verificou-se que o Campus XII sempre busca alinhar o seu orçamento em relação as suas demandas internas, visando à satisfação das necessidades da comunidade acadêmica. Todavia, na prática, o planejamento orçamentário de cada ano é elaborado com base no orçamento do ano anterior, com pequenas alterações para se ajustar aos recursos disponíveis, constituindo-se a prática do incrementalismo.

É considerável salientar que nem tudo que se planeja é cumprido dentro dos prazos estabelecidos e que muitas das vezes faltam habilidades e competências que venham culminar na execução total do orçado. Além disso, o resultado do estudo indica que o orçamento contribui apenas parcialmente com a gestão, pois não é o principal instrumento utilizado e ainda existem entraves quanto à autonomia na gestão dos recursos orçamentários pelo Campus XII. Por outro lado, deve-se reconhecer o avanço do Campus no que se refere à realização do planejamento participativo, que possibilita o envolvimento de toda a comunidade universitária com o planejamento das ações futuras no Departamento.

O estudo possibilitou às pesquisadoras visualizar as dificuldades que a gestão possui no sentido de gerenciar os recursos disponíveis, principalmente devido à burocracia do serviço público e a administração “centralizada” da Uneb Central, pois existe um grande entrave na questão dos Departamentos não terem total autonomia na gestão de seus recursos.

Quanto às limitações da pesquisa, as pesquisadoras tiveram dificuldade em definir quais documentos seriam adequados para alcançar os objetivos propostos, bem como para entender alguns resultados obtidos nos dados quantitativos. Outro fato culminante para as pesquisadoras era a preocupação em ter conclusões infundadas ou mesmo ambiciosas, devido às próprias limitações de conhecimento de ambas e também da complexidade do assunto.

Para trabalhos futuros sugere-se a ampliação do *lócus* da pesquisa para os demais Campi, com vistas a obter uma abordagem mais ampla sobre o planejamento e execução orçamentária da Uneb, bem como as políticas internas de planejamento de cada Campus para a execução de seu orçamento. Além disso, outro aspecto que poderia enriquecer a pesquisa seriam entrevistas na Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan), que possibilitaria uma visão geral do planejamento e execução orçamentária da Uneb.

REFERÊNCIAS

- BAHIA. Secretaria do Planejamento - SEPLAN. *Manual de Introdução aos Conceitos Orçamentários*. Salvador, 2012. Disponível em: <<http://www.seplan.ba.gov.br/planejamento/orientacoes-orcamentarias>>. Acesso em: 15 nov. 2013.
- BRASIL. Constituição 1988. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 20 mai. 2013.
- _____. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: 20 mai. 2013.
- _____. Lei nº 4.320 de 17 de março de 1964. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm>. Acesso em: 20 mai. 2013.
- BEZERRA FILHO, João Eudes. *Contabilidade pública: teoria, técnica de elaboração de balanços e questões*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 120, n.1, jan./abr. 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2013.
- _____. A Reforma Gerencial do Estado de 1995. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago. 2000. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/81RefGerenc1995-INA.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2013.
- _____. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In Pinheiro, Wilhelm e Sachs (orgs.), *Brasil: Um Século de Transformações*. São Paulo: Cia. das Letras, 2001, p. 222-259. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73EstadoPatrimonial-Gerencial.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- _____. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COMPANHIA DE PROCESSAMENTO DE DADOS DO ESTADO DA BAHIA - PRODEB. *Sistema de Informações Contábeis e Financeiras (Sicof)*. Disponível em: <<http://www.portalprodeb.ba.gov.br/sicof.asp>>. Acesso em: 01 nov. 2013.

COSTA, José Antônio Faustino da. A importância dos instrumentos de planejamento orçamentário público do município de Jaciara-MT para a população na gestão 2009, 2010 e 2011. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas da Eduvale*. Jaciara, ano 3, n. 5, out. 2010. Disponível em: <<http://www.eduvalesl.edu.br/site/edicao/edicao-20.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2013.

DAGNINO, Renato Peixoto. *Planejamento estratégico governamental*. Florianópolis: UFSC, 2009.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 120, n. 3, p. 5-33, set./dez. 1996. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=816>. Acesso em: 25 out. 2013.

GIACOMONI, James. *Orçamento público*. 16. ed. ampliada, revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2012.

GIACOMONI, James; PAGNUSSAT, José Luiz. (Org.). *Planejamento e orçamento governamental*. Brasília: ENAP, 2006. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2848>. Acesso em: 01 out. 2013.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas da pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2006.

KOHAMA, Heilio. *Contabilidade pública: teoria e prática*. 10. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, Diana Vaz. CASTRO, Róbison Gonçalves de. *Contabilidade pública*. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, Marcelo. *Administração Pública: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Ferreira, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 36. ed. São Paulo: Meirelles, 2010.

MORGADO, Laerte Ferreira. *O orçamento público e a automação do processo orçamentário*. Centro de Estudos da Consultoria do Estado, 2011. Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td-85-o-orcamento-publico-e-a-automacao-do-processo-orcamentario>>. Acesso em: 10 set. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos metodologia e práticas*. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. *Curso de direito financeiro*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

PEREIRA, José Matias. *Finanças públicas: a política orçamentária no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PIRES, Rita de Cássia Teixeira. MONTEIRO, Leandro Eustáquio de Matos. *Finanças Públicas*. Belo Horizonte: Estudo Real Edições, 2009. Disponível em: <http://www.leandroeustaquio.com.br/materialapoio/apostilas_de_financas_publicas_9_de_novembro_2009.pdf>. Acesso em: 25 set. 2013.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio; TIMBÓ, Maria Zulene Farias. *Contabilidade pública: uma abordagem da administração financeira pública*. 12. ed. revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Atlas, 2012.

RIBEIRO, Carlos A. C.; SIMON, Walter T. Práticas orçamentárias participativas: um estudo de caso de prefeituras paulistas. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, vol. 27. n. 1, p. 28-46, jan./mar. 1993. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/8679/7411>>. Acesso em: 25 set. 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Iza Angélica Carvalho da. Universidade do Estado da Bahia e o orçamento por resultados: uma reflexão sobre a execução orçamentária e financeira no período 2004 a 2007. 2009. 186 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento). Universidade do Estado da Bahia. Salvador. Disponível em: <http://www.cdi.uneb.br/pdfs/dissertacao_politicas_publicas/2009/iza_angelica_carvalho_da_silva.pdf>. Acesso em: 07 set. 2013.

SOUSA, Francisco Hélio de. *O caráter impositivo da lei orçamentária anual e seus efeitos no sistema de planejamento orçamentário*. Finanças Públicas: XIII Prêmio Tesouro Nacional, 2008. Disponível em <http://www3.tesouro.fazenda.gov.br/Premio_TN/XIIIpremio/sistemas/2tosiXIIIPTN/Carater_Impositivo_Lei_Orcamentaria.pdf>. Acesso em: 19 out. 2013.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *Plano Plurianual 2008-2011*. Salvador, 2009.

_____. Departamento de Educação Campus XII. *Manual do Monitor*. Guanambi, 2011a.

_____. *Sistema Integrado de planejamento - SIP: planejamento 2011*. Salvador, 2011b.

_____. *Plano Plurianual 2012-2015*. Salvador, 2012.

_____. *Planejamento Estratégico da Uneb*. 2. ed. Salvador, 2013.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA - UESB. *Cartilha Informativa: simplificando e definindo a palavra... Orçamento*. Vitória da Conquista, 2011. Disponível em: <<http://www2.uesb.br/proreitorias/asplan/wpcontent/uploads/Cartilha-Or%C3%A7amento-P%C3%ABlico.pdf>>. Acesso em 25 out. 2013

VIOLIN, Tarso Cabral. *Terceiro setor e as parcerias com a administração pública: uma análise crítica*. Belo horizonte: Fórum, 2006.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. trad. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Módulo I – Planejamento Orçamentário

1. O processo de planejamento orçamentário em qualquer instituição constitui-se como importante ferramenta para o alcance dos objetivos institucionais. Sabendo-se disso, como é realizado esse tipo de planejamento no Campus XII, no que concerne, sobretudo, aos aspectos vinculados às suas atividades fins de ensino, pesquisa e extensão?
2. Quais as dificuldades/facilidades que a gestão administrativa encontra na elaboração do planejamento orçamentário e financeiro do Campus XII?
3. Como são geridos os gastos com fatos inesperados que podem afetar a qualidade do serviço prestado, mas que não foram previstos no orçamento do Campus?
4. Como gestor, qual sua opinião sobre a relevância do Planejamento Participativo para o desenvolvimento do Campus XII?

Módulo II – Planejamento Orçamentário - Ações dos Colegiados de Curso

5. Qual a participação do Colegiado de Curso no planejamento orçamentário do Campus XII e quais as principais demandas solicitadas?
6. Quais as dificuldades/facilidades que o gestor de Colegiado enfrenta no que concerne a escassez de recursos para atender as demandas do curso? E quais as ações realizadas para amenizar os prejuízos causados pela insuficiência de recursos?

Módulo III – Execução Orçamentária e Financeira

7. A partir do tratamento dos dados contidos nos documentos cedidos pelo Campus XII ficou evidenciado que nos quatro anos em estudo (2008-2011) a maior partes dos recursos foi

destinada à atividade finalística “ensino de graduação”, 90,91%, 90,54%, 90,09% e 74,55%, respectivamente. Diante disso, qual a razão de se investir tanto nesta atividade, sendo que as outras (pós-graduação, pesquisa e extensão) também contribuem para o conhecimento dos acadêmicos? E quais são as principais ações executadas nesse período relacionadas ao ensino?

8. Em consonância com os dados encontrados, observa-se que existe um pequeno investimento na atividade pós-graduação nos anos de 2009, 2010 e 2011, sendo que no ano de 2008 não houve recursos destinados a esta atividade. A que deve esse fato?

9. Outro ponto verificado foi o pequeno investimento nas atividades de pesquisa e extensão, algo em torno de 9,09%, 8,11%, 8,11% e 13,29% do orçamento total. A que deve esse fato?

10. Através da análise dos dados foi constatado que no ano de 2011 a atividade de extensão apresentou uma execução superior ao seu valor fixado inicialmente, em função do remanejamento de recursos (27.000,00 x 42.371,50). De que maneira é realizado esse remanejamento? E quais procedimentos são realizados para justificar o remanejamento nos balancetes ou na prestação de contas?

11. Conforme informações cedidas, foi relatado que os recursos extra orçamentários não são geridos pelo Campus XII, mais sim pela Administração Central da Uneb. Assim, de que maneira esses recursos beneficiam o departamento ou como eles impactam a gestão?

12. Através dos dados tratados averiguou-se que a execução orçamentária obteve um alcance significativo nos quatros anos estudados, em torno de 89,06%, 80,52%, 86,72% e 87,56% respectivamente. Como gestor, qual balanço pode ser feito a respeito desse resultado?

13. No que tange a execução orçamentária e financeira do Campus segundo a natureza das atividades (elemento de despesa) disposta no Sistema de Informações Contábeis e Financeira (Sicof), foi perceptível averiguar através das análises que os elementos de despesa que obtiveram maiores aportes foram 30 (Material de Consumo), 39 (Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica) e 52 (Equipamentos e Material Permanente). Diante de tal fato, porque a maior parte dos recursos é investida nessas atividades?

APÊNDICE B – Tabelas e gráficos que subsidiaram a análise

Tabela 01 - Crédito Disponível X Execução – 2008 – Sicof

Projeto/ Atividade	Descrição	Natureza	Crédito Disponível R\$	Crédito Disponível %	Realizado R\$	Realizado %
2443	Ensino de Graduação	3.3.90.30	52.724,00	19,67	52.723,03	19,66
		3.3.90.33	26.299,00	9,81	26.298,98	9,81
		3.3.90.36	24.578,00	9,17	24.577,87	9,17
		3.3.90.39	56.270,00	20,99	54.277,67	20,24
		3.3.90.47	2.917,00	1,09	2.916,40	1,09
		4.4.90.52	71.746,00	26,76	71.745,66	26,76
		Total	234.534,00	87,48	232.539,61	86,73
2555	Ensino de Pós-Graduação	3.3.90.33	4.500,00	1,68	0,00	0,00
		3.3.90.39	1.000,00	0,37	0,00	0,00
		Total	5.500,00	2,05	0,00	0,00
2558	Pesquisa	3.3.90.30	13.859,00	5,17	11.359,00	4,24
		Total	13.859,00	5,17	11.359,00	4,24
2568	Extensão	3.3.90.30	12.516,00	4,67	12.515,31	4,67
		3.3.90.33	1.700,00	0,63	0,00	0,00
		Total	14.216,00	5,30	12.515,31	4,67
Total Geral			268.109,00	100	256.413,92	95,64

Tabela 02 - Crédito Disponível X Execução – 2009 – Sicof

Projeto/ Atividade	Descrição	Natureza	Crédito Disponível R\$	Crédito Disponível %	Realizado R\$	Realizado %
2443	Ensino de Graduação	3.3.90.30	42.781,70	14,12	42.781,70	14,12
		3.3.90.33	40.047,08	13,22	40.047,08	13,22
		3.3.90.36	55.732,50	18,40	55.732,32	18,40
		3.3.90.39	64.837,93	21,40	64.837,67	21,40
		3.3.90.47	8.266,00	2,73	8.265,38	2,73
		3.3.90.52	63.650,00	21,01	63.649,33	21,01
		Total	275.315,21	90,87	275.313,48	90,87
2555	Ensino de Pós-Graduação	3.3.90.30	3.066,00	1,01	3.065,42	1,01
		Total	3.066,00	1,01	3.065,42	1,01
2558	Pesquisa	3.3.90.30	12.525,00	4,13	12.524,16	4,13
		Total	12.525,00	4,13	12.524,16	4,13
2568	Extensão	3.3.90.30	12.056,00	3,98	12.055,20	3,98
		Total	12.056,00	3,98	12.055,20	3,98
Total Geral			302.962,21	100	302.958,26	100

Tabela 03 - Crédito Disponível X Execução – 2010 – Sicof

Projeto/ Atividade	Descrição	Natureza	Crédito Disponível R\$	Crédito Disponível %	Realizado R\$	Realizado %
2443	Ensino de Graduação	3.3.90.30	54.283,91	13,76	54.283,90	13,76
		3.3.90.33	37.566,00	9,52	37.565,91	9,52
		3.3.90.36	69.000,00	17,49	69.000,00	17,49
		3.3.90.39	82.163,71	20,83	82.163,71	20,83
		3.3.90.47	13.000,00	3,30	10.809,03	2,74
		3.3.90.52	98.391,27	24,94	98.391,27	24,94
		Total	354.404,89	89,85	352.213,82	89,29
2555	Ensino de Pós-Graduação	3.3.90.30	7.147,20	1,81	7.147,20	1,81
		Total	7.147,20	1,81	7.147,20	1,81
2558	Pesquisa	3.3.90.30	16.393,69	4,16	16.393,69	4,16
		Total	16.393,69	4,16	16.393,69	4,16
2568	Extensão	3.3.90.30	16.500,00	4,18	16.500,00	4,18
		Total	16.500,00	4,18	16.500,00	4,18
Total Geral			394.445,78	100	392.254,71	99,44

Tabela 04 - Crédito Disponível X Execução – 2011 – Sicof

Projeto/ Atividade	Descrição	Natureza	Crédito Disponível R\$	Crédito Disponível %	Realizado R\$	Realizado %
2443	Ensino de Graduação	3.3.90.30	55.040,50	14,15	55.040,50	14,15
		3.3.90.33	9.997,84	2,57	9.997,84	2,57
		3.3.90.36	48.846,61	12,56	48.844,44	12,56
		3.3.90.39	85.457,00	21,97	85.456,42	21,97
		3.3.90.47	5.768,00	1,48	5.762,45	1,48
		3.3.90.93	1.014,60	0,26	1.014,60	0,26
		4.4.90.52	68.904,45	17,71	68.904,45	17,71
		Total	275.029,00	70,70	275.020,70	70,70
2555	Ensino de Pós-Graduação	3.3.90.30	22.663,04	5,83	22.429,74	5,77
		3.3.90.33	843,96	0,22	843,96	0,22
		3.3.90.39	21.478,00	5,52	21.478,00	5,52
		Total	44.985,00	11,56	44.751,70	11,50
2558	Pesquisa	3.3.90.30	8.615,00	2,21	8.614,41	2,21
		3.3.90.33	8.000,00	2,06	8.000,00	2,06
		3.3.90.39	10.004,00	2,57	10.004,00	2,57
		Total	26.619,00	6,84	26.618,41	6,84
2568	Extensão	3.3.90.30	17.169,76	4,41	17.166,27	4,41
		3.3.90.33	998,24	0,26	998,24	0,26
		3.3.90.39	24.215,00	6,22	24.207,00	6,22
		Total	42.383,00	10,89	42.371,51	10,89
Total Geral			389.016,00	100	388.762,32	99,93

APÊNDICE C – Eventos e projetos de extensão desenvolvidos no Campus XII – 2008-2011

Projetos de Extensão	Ano
Academia Popular: Laboratório de Atividade Física e Saúde - LAFS	2008
Aprendendo a ser professor(a): a contribuição do cinema	
Avaliação Funcional no Laboratório de Atividade Física e Saúde - LAFS	
Centro de Extensão e Pesquisa Artístico Cultural - CEPAC	
Cia de Dança Beija Fulô	
Cine Uneb 12	
Cooperar para melhor competir: a importância do capital social nas APLS	
Deficiência Mental e Física, Intervenção com Exercício Físico - LAFS	
Educação em Saúde - Educação Continuada- LAFS	
Empresa Júnior de Consultoria	
Escola Urbana, aluno rural: o que há de errado?	
Escola X Família: parceiras na construção do conhecimento	
Escolinha de Futebol Uneb/GAC	
Esporte Educação: a prática de atividades esportivas na escola	
Estudo dos Efeitos de Plantas Medicinais do Semiárido Nordestino Sobre o Coração de Mamíferos	
Idosos e Atividade Física no Centro de Convivência do Idoso	
Importância das macrofilas aquáticas para o desenvolvimento econômico regional	
Jornal 12 em Foco	
Laboratório de Pesquisa em Esporte	
Laboratório de Práticas Pedagógicas	
Limnologia do Rio Jatobá: Estrutura, função e aspectos sociais	
Monitoria do Colegiado de Educação Física	
Mudanças climatológicas na macrorregião do município de Guanambi-BA e implicações ecológicas e sociais	
O Processo Avaliativo Corporal no Laboratório de Atividade Física (LAFS) em praticantes de aulas de musculação e ginástica	
Percurso e Trajetória possíveis para a criação na Pesquisa Educacional	
Preparação Física para o Futebol	
Quem Conta um Conto	
TAEKWONDO: da pedagogização ao treinamento.	
Um clube de xadrez numa escola de um bairro carente da cidade de Guanambi / xadrez na Escola	
Aprendendo a ser professor (a) : as contribuições do cinema	2009
Arte, Saúde e Alegria	
Atividade Física no Programa Saúde da Família - PSF: Programa de orientação em atividades físicas para diabéticos de Guanambi-BA	
Avaliação e Orientações de Exercício Físico no PSF	
Avaliação Funcional no Laboratório de Atividade Física e Saúde - LAFS	
Centro de Extensão e Pesquisa Artístico Cultural – CEPAC	
Cine Uneb 12	
Educação Ambiental e Recuperação de Ambiente Degradado e Recomposição de Mata Ciliar na Micro Bacia do Rio Carnaíba de Dentro e Barragem de Ceraíma com a implantação do Sistema Educacional Agroecológico	
Educação das relações étnico-raciais e a lei 10.639: desafios e possibilidades para a promoção de uma educação antirracista	

Continuação

Projetos de Extensão	Ano
Empresa Júnior de Consultoria	2009
Ensino da matemática a partir da resolução de problemas: aplicações da matemática no cotidiano	
Escola X Família : parceiras na construção coletiva	
Esporte Educação: a prática de atividades esportivas na escola	
Exercício Físico no programa HIPERDIA do Programa Saúde da Família - PSF	
Grupo de Estudos a “arte e a pesquisa em educação: epistemologias, metodologias e instrumentos”	
Incentivo ao Aleitamento Materno	
Laboratório de Práticas Pedagógicas	
Laboratórios de Enfermagem - Extensão Universitária	
Monitoria para o Laboratório de Atividade Física e Saúde - LAFS	
Orientação e Prescrição de Exercícios Físicos no Programa Saúde da Família - PSF	
O Rural como espaço de vida	
Percurso e Trajetórias possíveis para a criação da Pesquisa Educacional	
Perfil ergonômico dos postos de trabalho dos profissionais de enfermagem da cidade de Guanambi – Bahia	
Pré-Vestibular Social	
Programa de Exercícios Físicos no PSF	
Saúde Mental e Física, Intervenção com Exercício Físico - LAFS	
TAEKWONDO: da pedagogização ao treinamento.	
Um clube de xadrez numa escola de um bairro carente da cidade de Guanambi / xadrez na Escola	
Universidade Aberta para Terceira Idade	
A Capoeira e seu Legado Histórico	
Ação e Saúde Guanambi	
A Arte da Pesquisa em Educação: epistemologias, metodologia e instrumentos	
Apropriação da Cultura Corporal por Crianças da 3ª e 4ª Série	
Atividade Física no Programa Saúde da Família - PSF: Programa de orientação em atividades físicas para diabéticos de Guanambi-BA	
Atletismo para Além das Pistas: ampliando possibilidades educativas	
Centro de extensão e Pesquisa Artístico Cultural - CEPAC	
Detecção de Ciano toxinas nas Represas Poço do Magro e Ceraíma: educação, saúde e sociedade	
Educação das relações étnico-raciais e a lei 10.639: desafios e possibilidades para a promoção de uma educação antirracista	
Educação Sexual em Sala de Espera no PSF do Distrito de Ceraíma	
Empresa Júnior de Consultoria	
Filosofia: Aprender a Ensinar	
Hábitos Saudáveis de Vida para Alunos de Escolas Municipais de Guanambi-BA	
Incentivo ao Aleitamento Materno	
Laboratório de Práticas Pedagógicas	
Oficina de Orientação Sexual	
O Processo Avaliativo Corporal no Laboratório de Atividade Física (LAFS) em praticantes de aulas de musculação e ginástica	
Perfil ergonômico dos Postos de Trabalho dos Profissionais de Enfermagem da cidade de Guanambi - Bahia	
Programa de Exercícios Físicos no PSF	
Projeto Interdisciplinar em Atenção Integral a saúde do Adolescente	

Continuação

Projetos de Extensão	Ano
Recortes e Retalhos	2010
Reinserção Social do Portador de Transtorno Mental na Era Digital	
Todos pelo Esporte	
Um clube de xadrez numa escola de um bairro carente da cidade de Guanambi / xadrez na Escola	
TAEKWONDO: da pedagogização ao treinamento.	
A Arte da Pesquisa em Educação: epistemologias, metodologia e instrumentos	2011
Ação e Saúde Guanambi	
Agenda Ambiental na Administração Pública: A3P - adote um comportamento sustentável e ecologicamente correto. Vamos preservar e cuidar do bem público e do meio ambiente.	
Avaliação da Assistência Pré-Natal oferecida em Guanambi-Bahia	
Atividade Física no Programa Saúde da Família - PSF: Programa de orientação em atividades físicas para diabéticos de Guanambi-BA	
Centro de extensão e Pesquisa Artístico Cultural - CEPAC	
Construção de Memorial sobre a História do Esporte e do futebol na cidade de Guanambi-Ba	
Curso de APH (Atendimento Pré-hospitalar) Suporte básico de vida	
Desequilíbrio entre Desenvolvimento Empresarial e Meio Ambiente: um catalisador da problemática ambiental.	
Educação Continuada no contexto da Ética, Saúde, Humanização e Cidadania	
Empresa Júnior de Consultoria	
Enfermagem e Educação: cuidados a crianças especiais	
Filosofia: Aprender a Ensinar	
Grupo de Estudos e Atividades em Áreas de Reforma Agrária	
Grupo de Estudos em Educação Física (GEEF)	
Incentivo ao Aleitamento Materno	
Interagir/Humanizar	
Jogo Empresarial: uma forma de estimular a educação empreendedora	
Jogos de Empresas	
Juntos pelo Esporte	
Laboratório de Práticas Pedagógicas	
Oficina de Orientação Sexual	
Oficinas de Educação Empreendedora: O Novo Paradigma das Profissões Populares	
O Processo Avaliativo Corporal no Laboratório de Atividade Física (LAFS) em praticantes de aulas de musculação e ginástica	
Perfil ergonômico dos postos de trabalho dos profissionais de enfermagem do Hospital Regional de Guanambi-Ba	
Prevenção e Promoção da Saúde de Gestantes, Puérperas, recém-nascidos e da Família	
Projeto Interdisciplinar em Atenção Integral a Saúde do Adolescente	
Promoção de Atividades Físicas e/ou Exercícios Físicos no Centro de Orientação de Atividade Física e Saúde (COAFIS) para Comunidade de Baixa Renda de Guanambi/BA	
Reinserção social do portador de transtorno mental através da era digital	
TAEKWONDO: da pedagogização ao treinamento.	
Universidade Aberta para Terceira Idade	
Um clube de xadrez numa escola de um bairro carente da cidade de Guanambi / Xadrez na Escola	

Eventos	Ano
Artes marciais e esporte: saúde e educação	2008
I Ciclo de palestras de Pedagogia	
Ciclo de palestra: curso básico de Libras	
I encontro dos monitores do projeto bom no esporte, bom na escola “educação e saúde através da escola”	
II Encontro de Administração: o administrador e sua profissão	
Jogos e brincadeiras: a diversão da criançada	
Minicurso: Psicomotricidade - uma abordagem prática (para crianças de 03 a 12 anos)	
Palestra: Parâmetros para uma Gestão Fiscal Responsável	
Participação na I Semana de Ciências Contábeis de Guanambi: Contabilidade: desafio digital e interdisciplinar	
Plano de Formação dos Servidores Públicos Municipais de Guanambi	
Projeto: Interagir Palestras e oficinas	
Psicomotricidade- uma abordagem prática (para prática de 0 a 06 anos)	
XIV Semana Acadêmica	
3ª Semana de Enfermagem: Enfermagem - Formação e Exercício	
I seminário de artes maciais da UNEB	
Seminário temático do componente curricular pesquisa e intervenção em educação física II (6º bloco) abordagens metodológicas em pesquisa e intervenção.	
Atletismo para além das pistas: Ampliando possibilidades educativas	
1º circuito fechado de rua	
Curso básico de Libras	
1º Curso de Extensão do Laboratório de Biofísica e Farmacologia do Coração/ DEDC XII: Eletrocardiografia - Princípios e Aplicações	
Estilo: Mountain Bike UNEB	
I Fórum do Empreendedor	
Intercâmbio UNEB/UNIMONTES 2009: encontro com o conhecimento	
I Jogos Universitários da UNEB - Campus XII	
Musculação do iniciante ao avançado	
Obesidade infantil: A importância da atividade física lúdica no tratamento da obesidade infantil	
O cinema no processo de ensino e aprendizagem: uma prática questionadora dos padrões de SER humano	
Palestra: A História do dinheiro e do sistema financeiro	
Seminário Interdisciplinar: Pequenas empresas e Marketing	2010
II seminário de artes maciais da UNEB	
III Semana de Administração	
I Simpósio de Saúde da Mulher	
I Circuito Fechado de Rua: Mountain Bike Pedalando com Emoção	
Ciclo de Palestras Específicas em Administração	
1º Ciclo de palestras das monitorias de ensino Campus – XII	2010
Corrida Ciclística: 91 anos de Guanambi-BA	
Curso de APH (Atendimento Pré-Hospitalar) Suporte básico de vida	
Curso: Exame Físico - Antropometria, Aptidão Física e Risco de Saúde	

Continuação

Eventos	Ano
Curso de qualificação para cuidadores de crianças	
Dia Mundial da saúde - “1000 cidades, 1000 vidas: matérias de saúde urbana”	
Exame físico: Antropométrica física e risco a saúde	
Formação de professores da Educação Infantil e séries iniciais do ensino fundamental das escolas da rede municipal de Palmas de Monte Alto e Guanambi – Bahia	
2º Jogos Universitários da UNEB campus XII	
Projeto Verão Guanambi - Saúde em qualquer estação.	
XV Semana Acadêmica	
I Seminário de Educação Especial (I SEE)	
III seminário de artes marciais da UNEB	
II Simpósio Saúde da Mulher - Câncer de colo do útero	
Treinamento - sala de vacina	
Xadrez na escola: fundamentos teóricos e metodológicos para iniciantes	
Capacitação em Sala de Vacina	
2º Circuito Fechado de Rua Estilo: Mountain Bike UNEB	
Ciclo de Palestras específicas: Ética, Empreendedorismo, Humanização, Cidadania e Educação	
Curso de Massoterapia	
I Encontro de Extensão de saúde do trabalhador	
Projeto Verão Guanambi - Saúde em qualquer estação.	
XVI Semana Acadêmica	
I seminário de gestão Escolar no Campus XII: relatos e experiências	
II seminário de futebol Campus XII: entre um gol e outro	
II Simpósio de saúde mental	
I Simpósio de Saúde do Homem: a cada três pessoas que morrem no Brasil, duas são homens	
Simpósio de arbitragem: orientação técnico-pedagógica para uma prática esportiva qualificada	
Workshop em feridas - Curso prático em curativos e feridas: revendo as técnicas e a qualidade da assistência	
Workshop: Jogo Empresarial uma forma de estimular a Educação Empreendedora	

ANEXOS

ANEXO A – Classificação da Despesa quanto à sua natureza (Mais utilizados pela Uneb e suas Unidades Gestoras)

1 CATEGORIA ECONÔMICA

CÓDIGO DENOMINAÇÃO

3.0.00.00 Despesas Correntes

4.0.00.00 Despesas de Capital

2 GRUPO DE DESPESA

CÓDIGO DENOMINAÇÃO

0.1.00.00 Pessoal e Encargos Sociais

0.3.00.00 Outras Despesas Correntes

0.4.00.00 Investimentos

3 MODALIDADES DE APLICAÇÃO

CÓDIGO DENOMINAÇÃO

0.0.90.00 Aplicação Direta

4 ELEMENTOS SEGUNDO O GRUPO DE DESPESA

4.1 PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS

CÓDIGO DENOMINAÇÃO

3.1.90.01 Aposentadorias e Reformas

3.1.90.03 Pensões

3.1.90.04 Contratação por Tempo Determinado-Pessoal Civil

3.1.90.05 Outros Benefícios Previdenciários

3.1.90.07 Contribuição a Entidades Fechadas de Previdência

3.1.90.08 Outros Benefícios Assistências

3.1.90.09 Salário Família

3.1.90.10 Outros Benefícios de Natureza Social

3.1.90.11 Vencimentos e Vantagens Fixas - Pessoal Civil

3.1.90.12 Vencimentos e Vantagens Fixas - Pessoal Militar

3.1.90.13 Obrigações Patronais

3.1.90.16 Outras Despesas Variáveis - Pessoal Civil

3.1.90.17 Outras Despesas Variáveis - Pessoal Militar

3.1.90.18 Auxílio Financeiro a Estudantes

3.1.90.91 Sentenças Judiciais

3.1.90.92 Despesas de Exercícios Anteriores

3.1.90.93 Indenizações e Restituições

3.1.90.94 Indenizações Trabalhistas

3.1.90.95 Indenizações pela Execução de Trabalhos de Campo

4.2 OUTRAS DESPESAS CORRENTES

CÓDIGO DENOMINAÇÃO

3.3.90.14 Diárias - Pessoal Civil

- 3.3.90.30 Material de Consumo
- 3.3.90.31 Premiações Culturais, Artísticas, Científicas, Desportivas e Outras
- 3.3.90.32 Material de Distribuição Gratuita
- 3.3.90.33 Passagens e Despesas com Locomoção
- 3.3.90.35 Serviços de Consultoria
- 3.3.90.36 Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física
- 3.3.90.37 Locação de Mão-de-Obra
- 3.3.90.38 Arrendamento Mercantil
- 3.3.90.39 Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica
- 3.3.90.46 Auxílio-Alimentação
- 3.3.90.47 Obrigações Tributárias e Contributivas
- 3.3.90.49 Auxílio-Transporte
- 3.3.90.91 Sentenças Judiciais
- 3.3.90.92 Despesas de Exercícios Anteriores
- 3.3.90.93 Indenizações e Restituições
- 3.3.90.94 Indenizações Trabalhistas
- 3.3.90.95 Indenizações pela Execução de Trabalhos de Campo

4.3 INVESTIMENTOS

CÓDIGO DENOMINAÇÃO

- 4.4.90.51 Obras e Instalações
- 4.4.90.52 Equipamentos e Material Permanente
- 4.4.90.61 Aquisição de Imóveis
- 4.4.90.91 Sentenças Judiciais
- 4.4.90.92 Despesas de Exercícios Anteriores
- 4.4.90.93 Indenizações Trabalhistas
- 4.4.90.94 Indenizações pela Execução de Trabalhos de Campo

Fonte: UNEB, 2011b.

ANEXO C – PROGRAMAS DE GOVERNO - ACÕES: PROJETOS E ATIVIDADES BAHIA, 2009

Programa 114 - VALORIZAÇÃO DO PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO
Qualificação e Capacitação Continuada de Profissionais da Educação Superior – UNEB
Apoiar a Formação de Alfabetizadores de Jovens e Adultos – UNEB
Programa 115 - INCLUSÃO PELA EDUCAÇÃO
Realização de Cursos de Educação à Distância: Inclusão Social – UNEB
Implementação do Projeto de Inclusão Social com Ações Afirmativas – UNEB
Estruturação e Ampliação de Programas Esp. de Graduação voltados à Inclusão Social UNEB
Programa 117 - TODOS PELA ALFABETIZAÇÃO – TOPA
Apoio ao Desenvolvimento da Educação de Jovens e Adultos na UNEB
Programa 118 - EDUCAÇÃO SUPERIOR NO SÉCULO XXI
Ampliação e Modernização do Acervo Bibliográfico UNEB
Avaliação Institucional UNEB
Implantação de Canais e Veículos de Articulação entre Universidade e Sociedade UNEB
Implementação de Modelo de Gestão Descentralizada UNEB
Gestão das Atividades do Ensino de Graduação a cargo dos Departamentos da UNEB
Gestão das Atividades do Ensino de Pós-Graduação a cargo dos Departamentos da UNEB
Gestão de Atividades de Pesquisa a cargo dos Departamentos da UNEB
Gestão de Atividades e Ações de Extensão a cargo dos Departamentos da UNEB
Gestão de Programas, Projetos e Ações de Extensão Universitária – UNEB
Processo Seletivo dos Segmentos Universitários – UNEB
Gestão do Programa de Integração da UNEB com a Educação Básica
Processo Seletivo de Candidatos através do Vestibular – UNEB
Assistência ao Estudante Universitário – UNEB
Gestão de Programas, Projetos e Ações Acadêmico-Administrativas do Ensino de Graduação – UNEB
Publicidade de Utilidade Pública - Vestibular da UNEB
Programa 119 - MELHORIA DA INFRAESTRUTURA ESTADUAL DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
Ampliação de Unidades Universitárias - UNEB – SUCAB
Construção de Unidades Universitárias - UNEB – SUCAB
Recuperação de Unidades Universitárias – UNEB
Reparação das Instalações Físicas – UNEB
Equipamento e Reequipamento de Unidades Universitárias – UNEB
Programa 157 - PROCULTURA: PROMOÇÃO DA CULTURA
Preservação do Complexo Histórico Arqueológico de Canudos da UNEB
Programa 213 - GESTÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DO GOVERNO
Publicidade Institucional - Ações da UNEB
Programa 293 - INOVA BAHIA: DESENVOLVIMENTO DA BASE CIENTÍFICA TECNOLÓGICA E DE INOVAÇÃO
Desenvolvimento e Fortalecimento da Base Científica e Tecnológica da UNEB
Implantação e Funcionamento do Centro de Estudos Estratégicos do Semiárido – UNEB
Desenvolvimento de Pesquisas e Tecnologias no Setor de Energias Renováveis – UNEB
Criação e Implementação de Redes de Pesquisa da UNEB
Criação e Implementação de Redes de Conhecimento da UNEB
Fomento à Pesquisa para o Desenvolvimento Econômico e Social – UNEB
Difusão Tecnológica a Cargo do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento – UNEB
Apoio Tecnológico ao Setor Produtivo a Cargo Centro de Pesquisa Tecnológica – UNEB
Apoio Analítico ao Setor Produtivo a Cargo do Centro de Pesquisa Tecnológica – UNEB
Garantia de Qualidade e Normatização a Cargo do Centro de Pesquisa Tecnológica – UNEB
Apoio ao Projeto de Incubadoras de Empresas a Cargo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento – UNEB
Melhoria da Infraestrutura Científica e Tecnológica – UNEB
Expansão da Pós-Graduação da UNEB
Gestão e Gerenciamento da Pesquisa e da Pós-Graduação – UNEB
Gestão do Museu de Ciência e Tecnologia MCT/UNEB
Gestão dos Projetos e Ações do Centro de Estudos das Populações Afro-Indígenas Americanas – CEPAlA
Desenvolvimento de Estudos, Projetos e Pesquisas em Ciência e Tecnologia CEPED – UNEB

Programa 502 - AÇÕES DE APOIO ADMINISTRATIVO DO PODER EXECUTIVO
Manutenção dos Serviços Técnicos e Administrativos
Administração de Pessoal e Encargos
Manutenção dos Serviços de Informática
Adm. de Pessoal Regime Esp. de Contratação
Encargos com Benefícios Especiais
Encargos com Obrigações Tributárias e Contributivas
Auxílios Transporte e Alimentação aos Servidores e Empregados Públicos
Cumprimento de Sentença Judiciária (Pessoal)
Publicidade Legal
Encargos com Concessionárias de Serviços Públicos

Fonte: PPA 2008-2011