



Instituto Politécnico de Santarém
Escola Superior de Educação
Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional

**A Importância da Formação do Gestor na Utilização do Orçamento Público:
Um Estudo de Caso em Uma Instituição Federal de Ensino**

Cícero Penteado da Silva Júnior

Orientador: Professor Doutor Sérgio Rosa

2019, junho

Instituto Politécnico de Santarém
Escola Superior de Educação
Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional

**A Importância da Formação do Gestor na Utilização do Orçamento
Público:
Um Estudo de Caso em Uma Instituição Federal de Ensino**

Trabalho de Projeto apresentado para a
obtenção do grau de Mestre na área de
Ciências da Educação/Administração
Educacional.

Cícero Penteado da Silva Júnior

Orientador: Professor Doutor Sérgio Rosa

2019, junho

“O que trabalha com mão displicente empobrece, mas a mão dos diligentes enriquece.” (Provérbios 10:4)

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é avaliar a importância da formação dos gestores na utilização do orçamento público, visando a melhoria da execução dos recursos orçamentários, no Instituto Federal de Brasília – IFB, Distrito Federal. Para o alcance desse objetivo, propõem-se como objetivos específicos: traçar o perfil dos gestores do IFB, quanto à sua formação e experiência profissional e em cargos de gestão; avaliar a prática e conhecimento dos gestores sobre orçamento público; identificar possíveis dificuldades dos gestores para execução orçamentária, tendo em vista a melhoria da qualidade ao atender a atividade-fim da instituição. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: entrevistas estruturadas e aplicação de questionários, o que possibilitou conhecer a percepção dos dirigentes, a partir das análises e confronto das experiências, permitindo a formatação de uma proposta de projeto de intervenção que tem como finalidade implementar cursos de capacitação, treinamento e formação para gestores. Os resultados da pesquisa demonstram que há variedade de formações acadêmicas na gestão, pouca experiência na área de gestão e orçamento público, um perfil predominantemente democrático e uma necessidade de capacitação para gestores e futuros gestores visando melhorar utilização dos recursos orçamentários.

Palavras-chave: Gestão, Formação e Orçamento Público.

ABSTRACT

The main objective of this work is to evaluate the importance of the training of managers in the use of the public budget, aiming at improving the execution of budgetary resources, at the Federal Institute of Brasília - IFB, Federal District. In order to achieve this objective, the following specific objectives are set: to outline the profile of IFB managers, their training and professional experience and management positions; evaluate managers' practice and knowledge of public budget; identify possible difficulties of managers for budget execution, with a view to improving quality when attending the institution's final activity. The methodology used in this research was a case study with a qualitative approach. The instruments used to collect data were: structured interviews and questionnaires, which enabled the perception of the managers, based on the analysis and comparison of the experiences, which allowed the formatting of a proposal for an intervention project that training, and training courses for managers. The research results show that there is a variety of academic training with bit experience into management in the area of public management and budget a predominantly democratic profile and a necessity to training managers and future managers to improve the use of budgetary resources.

Keywords: Management, Training and Public Budget.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho ao meu filho Matheus Guilherme, por fazer da minha vida o sentido de crescimento e felicidade, ao meu verdadeiro amor Simone Penteado, por sempre estar ao meu lado nas batalhas da vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelos sonhos realizados e batalhas vencidas como muita fé e perseverança.

A minha esposa e filho, pela paciência, apoio, motivação e incentivo em todas as minhas decisões.

A minha família e amigos, pela compreensão por meus momentos de ausência e pela injeção de ânimo quando necessário. Em especial a Isla Victoria, Elizabeth Victoria, Maria Eduarda e Giovanna pela colaboração.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, pela política de capacitação profissional, em especial na pessoa da Prof. Dra. Maria Cristina Madeira, pelo empenho e dedicação para formação de novos servidores mestres para esta instituição, e pela dedicação para a parceria com o Instituto Politécnico de Santarém.

Ao Prof. Marcelo Silva Leite e a minha chefe Julliana Cavalcanti do campus Estrutural, pelo apoio, motivação e por permitirem os afastamentos necessários à realização deste mestrado, às Professoras Conceição de Maria e Iracema pelo carinho, pelo apoio e orientação metodológica deste trabalho.

Ao Prof. Sérgio Rosa, atenção, apoio e disponibilidade na orientação deste trabalho.

Aos gestores da instituição aqui pesquisados, pela gentileza e pela disposição em me fornecer as altas contribuições a esta pesquisa.

Aos queridos colegas de turma do mestrado, Reginaldo, Jovita, Hênio, Juliana, Patrícia, e Heula, pela colaboração, empenho, apoio e companheirismo na realização deste sonho.

A todos professores do Instituto Politécnico de Santarém envolvidos, meu respeito e admiração. Muito obrigado e que Deus nos abençoe hoje e sempre.

ÍNDICE:

INTRODUÇÃO1

JUSTIFICATIVA3

CAPITULO 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA4

1.1 Orçamento4

1.1.1 Orçamento Público.5

1.1.2 Ciclo, elaboração, estudo e aprovação do orçamento.10

1.1.3 Execução orçamentária.12

1.1.4 Metodologia de composição e cálculos da matriz orçamentária para as Instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.15

1.2 Qualidade do gasto público.17

1.3 Gestor18

1.3.1 Gestor Público.20

1.3.2 Gestão Escolar.22

1.4 Treinamento24

1.5 Formação25

CAPÍTULO 2. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO28

2.1 Questões de Investigação e Objetivos do Estudo.28

2.2 Metodologia de Investigação28

2.2.1 Tipo de estudo28

2.2.2 Participantes da pesquisa.29

CAPITULO 3. ESTUDO EMPÍRICO31

3.1 Metodologia de Coleta e Tratamento de Informação31

3.2 Etapas da Coleta de Dados31

3.2.1 Coleta de dados.32

3.2.2 Tipos de entrevistas.32

3.2.3 Roteiro da entrevista aos Diretores Gerais.33

3.2.4 Local e dinâmica das entrevistas34

3.3 Questionário aplicado aos Diretores de Administração e Planejamento35

CAPITULO 4. LIMITAÇÕES DO MÉTODO36

4.1 Procedimentos de Transcrição e Análise dos Dados36

4.2 Análise e Discussão dos Resultados36

4.2.1 Análise dos dados obtidos nas entrevistas com os Diretores Gerais.36

4.2.2 Análise dos dados obtidos nos questionários enviados47

4.2.3 Discussão dos Resultados51

CAPITULO 5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO55

CAPITULO 6. CONCLUSÃO59

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS62

LEGISLAÇÃO CONSULTADA⁶⁶

ANEXO **Erro! Indicador não definido.**

Anexo I- Termo de consentimento livre e esclarecido^x

Anexo II- Entrevistados: Diretores Gerais de Campi^{xii}

Anexo III- Questionário que será aplicado aos Diretores de Administração e Planejamento^{xv}

Anexo IV- Entrevistas dos Diretores Gerais de Campi.^{xx}

Anexo V - Transcrição de respostas dos diretores de administração ao questionário aplicado.^{clxiii}

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| <i>Figura 1</i> – Ciclo Orçamentário | 11 |
| <i>Figura 2</i> - Etapas de elaboração do orçamento | 11 |
| <i>Figura 3</i> - Imagem da plataforma Nilo Peçanha | 16 |
| <i>Figura 4</i> - Mapa de localização dos Campi do IFB | 31 |
| <i>Figura 5</i> – Perfil dos Diretores Gerais quanto à escolaridade | 38 |
| <i>Figura 6</i> – Planejamento Orçamentário. | 41 |
| <i>Figura 7</i> – Captação por recurso extra orçamentária. | 43 |
| <i>Figura 8</i> – Nível de escolaridade DRAP. | 47 |

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|---|----|
| <i>Quadro 1</i> Perfil dos Diretores Gerais | 37 |
| <i>Quadro 2</i> Perfil dos Diretores de Administração | 46 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDPO: Coordenador de Planejamento e Orçamento
CEFET: Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica
CF: Constituição Federal
CONIF: Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
DG: Diretor Geral
DRAP: Diretor de Administração e Planejamento
DREP: Direção de Ensino Pesquisa e Extensão
EaD: Curso de Educação a Distância
EPT: Educação Profissional e Tecnológica
FIC: Cursos e programas de formação inicial e continuada de trabalhadores
FORPLAN: Fórum de Planejamento e Administração
IFB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília
IPCA: Índice de Preços ao Consumidor Amplo
LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDO: Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA: Lei Orçamentária Anual
LRF: Lei de Responsabilidade Fiscal
LNT: Levantamento de Necessidades de Treinamento
MEC: Ministério da Educação
NAPNE: Núcleo de Apoio às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas
OPI: Orçamento Plurianual de Investimentos
PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE: Plano Nacional de Educação
PNP: Plataforma Nilo Peçanha
PPA: Plano Plurianual
PPC: Projeto Pedagógico dos Cursos ou Projeto Pedagógico Curricular
SETEC: Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
RA: Região Administrativa

INTRODUÇÃO

No atual cenário político e econômico pelo qual tem passado o Brasil, é essencial a melhoria na utilização do orçamento público, o que vem sendo bastante discutido em todos os níveis do serviço público, pela inviabilidade no aumento da arrecadação por conta dos altos níveis da carga tributária do país e do baixo retorno dos serviços prestados à sociedade. Ademais, a legislação vigente, Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) limita os gastos do governo de acordo com a arrecadação. Nesse sentido, o orçamento de cada área de atuação fica muito inferior às necessidades crescentes da população, tornando fundamental a eficiência na execução - cada vez mais escassos - dos recursos orçamentários. Um ator importante neste processo é o gestor público, responsável por desenvolver atividades decisórias, uma vez que exerce influência e liderança sobre as pessoas. Apesar disso, é muito comum que a formação inicial destes servidores seja incompleta, incapaz de prepará-los para desempenharem funções na administração pública. No caso das instituições públicas de ensino, os gestores, assumem funções de natureza pedagógica e administrativa, com uma complexidade de desafios e responsabilidades. Neste sentido, a formação profissional torna-se um atributo fundamental para que o gestor adquira habilidades e possa desempenhar as incumbências reais de gestão. É salutar reconhecer que a capacidade gestora profissional assume um papel tão importante quanto o próprio recurso financeiro a ser empenhado para execução dos mais diversos objetivos.

Portanto, este trabalho terá como problemática apontar se os gestores do IFB possuem formação profissional adequada para a melhor utilização do orçamento público. Com a amplitude do tema, esse trabalho optou por buscar o Objetivo Geral: Avaliar a importância da formação dos gestores na utilização do orçamento público, visando a melhoria da execução dos recursos orçamentários no Instituto Federal de Brasília - IFB. Como objetivos específicos propõe-se: traçar o perfil dos gestores do IFB, quanto à sua formação e experiência profissional e em cargos de gestão; avaliar a prática e conhecimento dos gestores sobre orçamento público; identificar possíveis dificuldades dos gestores para execução orçamentária, tendo em vista a melhoria da qualidade ao atender a atividade-fim da instituição.

Este estudo de caso foi realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília ou Instituto Federal de Brasília (IFB), criado pela Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, passando a incorporar a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. O IFB é uma instituição de ensino gratuita, que articula a educação superior, técnica e básica por meio dos cursos de educação profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação, educação profissional técnica de nível médio e programas de formação inicial e continuada de trabalhadores (FIC).

O IFB possui hoje o Campus Planaltina, atuando prioritariamente nos setores de agropecuária e agroindústria, e mais nove campi de Brasília, Ceilândia, Estrutural, Taguatinga, Recanto das Emas, Riacho Fundo, Samambaia e São Sebastião atuando nos mais diversos eixos de atuação.

Este trabalho está dividido essencialmente em sete partes: (1) a fundamentação teórica que traz a definição de alguns conceitos, entre eles: gestão, formação, treinamento e orçamento público; (2) desenvolvimento da investigação onde são apresentadas as questões de investigações e objetivos do estudo, sua metodologia e os participantes; (3) estudo empírico, que é explicitado a metodologia de coleta de dados, os tipos e etapas de coleta e demais informações ligadas ao estudo; (4) limitações do método; (5) procedimentos de transcrição e análise de dados; (6) a proposta de intervenção, que tem como finalidade implantar cursos de capacitação, treinamento e formação de gestores e (7) Conclusão.

JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, o Instituto Federal de Brasília tem sofrido sérios contingenciamentos dos recursos orçamentários e, em contrapartida, vem ganhando reconhecimento no cenário educativo do país, ampliando significativamente o número de alunos atendidos com uma série de resultados positivos. Infelizmente, no período de 2015 a 2017, os repasses para despesas de custeio na Rede Federal de EPT caíram 14%, considerando os valores corrigidos pela inflação, e 61% nos repasses para investimentos¹.

Diante, dos fatos expostos, torna-se fundamental responder a problemática proposta: Os gestores do IFB possuem formação profissional adequada para a melhor utilização do orçamento público?

¹

Folha de São Paulo – publicado em 14/01/2018. Versão online

CAPITULO 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar uma revisão da literatura concernente ao assunto. Inicialmente é abordado o conceito de orçamento. Em seguida, exibe-se um arcabouço teórico sobre orçamento público, ciclo orçamentário (elaboração, estudo e aprovação), execução orçamentária, bem como a dinâmica orçamentária brasileira. Apresenta-se ainda como ponto relevante a metodologia de composição e cálculos da matriz orçamentária, qualidade do gasto, gestor, gestor público, gestor escolar, treinamento e formação.

1.1 Orçamento

Orçamento é um termo muito comum, fazendo parte da rotina diária das pessoas. Observa-se na mídia, que constantemente o assunto orçamento está pautado, considerando sua relação, às questões econômicas. O orçamento é um instrumento de planejamento e controle de extrema relevância para as organizações que buscam planejar com antecedência as ações a serem executadas e os recursos a serem empregados. No dicionário (Ferreira, 1986), o termo orçamento aparece definido como: 1. Ato ou efeito de orçar; avaliação, cálculo, cômputo. 2. Cálculo da receita e da despesa. 3. Cálculo da receita que se deve arrecadar num exercício financeiro e das despesas que devem ser feitas pela administração pública, organizado obrigatoriamente pelo executivo e submetido à aprovação das respectivas câmaras legislativas. 4. Cálculo, feito agrimensor, da partilha dum imóvel sujeito a processo divisório.

Welsch (1983) define orçamento como:

Um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões. O orçamento tem como objetivo acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios sejam analisados e adequadamente controlados e para isso o orçamento deve ser acompanhado diariamente e comparando sempre o orçado com o executado para que sejam feitos os ajustes necessários, pois fatores externos como a economia, mercado, moeda, tecnologia, cenário social, legal, fiscal e concorrência influenciam diretamente no mesmo.

De acordo com Frezatti (2003): "Análise externa é a maneira pela qual a organização olha o ambiente externo e identifica as oportunidades que pretende auferir. Serve para os

gestores entenderem, coletivamente, o que esperar do ambiente futuro e, a partir daí, definir como se comportar” (p.95).

Conforme Lunkes (2003): “A necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade. Os homens da caverna precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos, com isso desenvolveram práticas antigas de orçamento” (p.35).

Desde os antigos romanos, a palavra orçamento já era conhecida e servia para coletar os impostos por meio de uma bolsa de tecido chamada de fiscus. Contudo, as práticas contemporâneas de orçamento devem-se ao desenvolvimento da Constituição Inglesa em 1869, pois a Lei determinava que o rei e o primeiro ministro, poderiam cobrar impostos ou gastar recursos com a autorização do Parlamento e posteriormente entregar ao Parlamento os planos de despesas. Ainda segundo Lunkes (2003) “A maioria das políticas, procedimentos e práticas hoje conhecidas teve seu desenvolvimento no século XIX” (p.57).

O orçamento só teve seu apogeu no Brasil a partir de 1970, quando empresas passaram a adotá-lo com mais frequência em suas atividades. Então houve a evolução do orçamento que se deu em 6 etapas e são classificadas da seguinte forma: orçamento empresarial: que teve sua ênfase na projeção dos recursos baseada nos objetivos e no controle por meio do acompanhamento dos dados contábeis; orçamento contínuo que teve ênfase na renovação do período concluído e acréscimo do mesmo período; orçamento de base zero que projeta os recursos da estaca zero com justificativa para todos os novos gastos; orçamento flexível que é a projeção dos recursos para vários níveis de atividade; orçamento por atividades que tem a projeção dos recursos nas atividades por meio de direcionadores e por fim o orçamento perpétuo que tem a projeção dos recursos fundamentada nas relações de causa e efeito entre os processos correntes.

1.1.1 Orçamento Público.

O Orçamento Público foi idealizado, na Inglaterra, no século XI e tinha como objetivo, impedir que os soberanos, por meio do poder discricionário que possuíam, criassem tributos. A prática orçamentária teve início quando a Carta Magna, imposta pela plebe e nobreza, a João Sem Terra, outorgou ao Conselho dos Comuns, o direito de votar os impostos e demarcar sua aplicação. Logo depois, ainda na Inglaterra, dois reis procuraram acabar com o direito de orçamento, dentre eles, o Rei Carlos I, perdeu a vida e James II, deixou o trono. A independência americana aconteceu somente com a interferência da Inglaterra no orçamento da colônia. A geração de novos tributos, em 1765, propiciou a insurreição das treze colônias e resultou com a independência dos Estados Unidos. Na França, os reis retiravam, dos cofres públicos, os recursos para atender as despesas da Nação e atender as suas particularidades. Em 1798, iniciou-se o orçamento, votado pela Assembleia, por meio

da Declaração de Direitos. A limitação constitucionalmente imposta evoluiu inicialmente na França e mais adiante, em todos os países do mundo, a partir da instituição dos “Princípios Orçamentários” durante a Revolução Francesa.

No Brasil, o primeiro orçamento foi previsto na constituição de 1824, no entanto, o mesmo só foi regularmente votado para o exercício de 1831-1832, instituído por Decreto Legislativo de 15 de dezembro de 1830.

Para Meireles (1984) “orçamento público é conceituado como um programa de obras, serviços e encargos públicos, expresso em termos de dinheiro, com previsão da receita e fixação da despesa, a ser executado dentro de um ano financeiro” (p.326).

A partir da citação acima, entende-se que o orçamento é um mecanismo que se expressa em um período definido, com seu programa de exercício, detalhando a origem desse recurso e o montante das despesas a serem efetuadas.

Segundo Silva (1997):

O orçamento público – da União, dos Estados e dos Municípios – tem a finalidade de evidenciar, em termos qualitativos e quantitativos, física e monetariamente, as políticas econômico-financeiras que o governo pretende executar. Assim no processo de planejamento do orçamento público brasileiro, cada fase de decisão de natureza política corresponde a uma fase de natureza financeira. Não são decisões isoladas e sim uma soma de metas e de recursos financeiros, com o propósito de concretizar os seus objetivos.

O primeiro dispositivo de planejamento de longo prazo se deu na Lei 4.320, de 17 de março de 1964, no seu art. 23, que compreendia que a receita e as despesas de capital eram aprovadas por decreto do Poder Executivo, com um período mínimo de 3 anos e o ajuste realizado anualmente. O supracitado artigo continha programas e metas de realizações de obras e prestação de serviços, ou seja, na sua essência tratava-se apenas da discriminação e classificação da categoria das receitas e despesas contabilizadas e da organização do orçamento.

Era necessário, portanto, de uma lei que incrementasse os gestores a uma ação planejada para gerir os recursos disponibilizados pela sociedade. Com a promulgação da Constituição Federal de 1967, foi criado o Orçamento Plurianual de Investimentos - OPI, com as mesmas características que existia no art. 23 da Lei 4.320/64, com duas distinções: era aprovado por Lei e não era um instrumento legal do planejamento a longo prazo. É essencial citar que até a Constituição Federal - CF de 1967 ser promulgada, cada Estado e Município da Federação estabelecia leis sobre seus orçamentos de acordo com suas carências. Com a vigência da Constituição Federal de 1988, foram inseridas grandes mudanças quanto às

normas de finanças públicas, principalmente quanto ao orçamento público. Foi prevista, no seu art. 165, a existência do plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e o orçamento anual, que são os instrumentos de planejamento e a materialização da execução das políticas públicas federais. Os mesmos possuem funções distintas, porém interligadas entre si, cabendo sua elaboração pelo poder executivo e sua aprovação pelo legislativo.

Para Lima e Castro (2007), orçamento Público é definido como:

Planejamento feito pela Administração Pública para atender, durante determinado período, aos planos e programas de trabalho por ela desenvolvidos, por meio da planificação das receitas a serem obtidas e pelos dispêndios a serem efetuados, objetivando a continuidade e a melhoria quantitativa e qualitativa dos serviços prestados à sociedade.

Kohama (2010), define orçamento da seguinte forma:

O Orçamento é o processo pelo qual se elabora, expressa, executa e avalia o nível de cumprimento da quase totalidade do programa de governo, para cada período orçamentário. É um instrumento de governo, de administração e de efetivação e execução dos planos gerais de desenvolvimento socioeconômico.

Na Constituição Federal de 1988, no seu art. 163 prevê a edição de Lei Complementar para fixar os princípios das finanças públicas. No dia 04 de maio de 2000, foi sancionada a Lei Complementar nº. 101/2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, com o objetivo principal de equilibrar as contas públicas, como também serve para fixar a ação dos governantes para evitar os erros de gerência orçamentária e financeira de antigamente. Anterior a Lei da Responsabilidade Fiscal existia uma enorme falta de controle das finanças públicas, os governantes gastavam mais do que arrecadavam gerando vários efeitos insatisfatórios para a economia nacional, como também para toda coletividade, como afirma Vasconcelos (2009), “as consequências disso para a sociedade foram bastante negativas, refletindo-se em inflação descontrolada, redução de investimento, baixa taxa de crescimento econômico e perda do bem-estar social” (p.153). Após a Lei de Responsabilidade Fiscal, foi verificado um melhor equilíbrio das contas públicas, considerando uma maior aproximação do orçamento realizado em relação ao orçamento planejado. Planejar é fundamental, é o ponto de partida para uma gestão eficiente e eficaz, pois é por meio dele que se medirá a boa ou má da utilização do orçamento público, refletindo diretamente no bem-estar da sociedade.

Moreira Neto (2008), afirma que “O Orçamento público consiste na busca pelo planejamento e programação na atividade financeira do Estado, de modo a concretizar os

princípios da economicidade e da eficiência na obtenção de receitas e na realização das despesas públicas,[...]" (p. 123).

É tido, o orçamento público, como instrumento fundamental das finanças públicas e tem como características compreender os projetos e programas de governo, bem como as políticas financeiras, econômicas e sociais escolhidas pelo chefe do Poder Executivo. É nele que está especificado a origem e a estimativa do montante dos recursos a serem adquiridos e das despesas que aspira realizar, com clareza e responsabilidade de uma forma planejada e integrada para atender as necessidades públicas, quer seja para manutenção das suas atividades, quer seja para a execução de seus projetos. É no orçamento público que estão todas as receitas e despesas que serão realizadas pelo Poder Executivo. As receitas que são as entradas financeiras obtidas por meio de tributos (impostos e taxas), que podem ser: orçamentária (receitas correntes e receitas de capital) e extra orçamentária. Já as despesas que são as ações realizadas pelo governo ao decorrer de sua administração, podem ser: orçamentária (despesas correntes, e as despesas de capital), e as extra orçamentárias.

Conforme Kohama (2002), constituem despesa pública: "Os gastos fixados em Lei Orçamentária ou em leis especiais e destinadas à execução dos serviços públicos e dos aumentos patrimoniais" (p.109).

Quanto ao tipo de orçamento público, na ótica de Silva (2004):

É a característica que determina a maneira pela qual o orçamento é elaborado, dependendo do regime político vigente. No Brasil é classificado como Orçamento Misto, pois o mesmo é elaborado e executado pelo Poder Executivo que o encaminha ao Poder Legislativo, o qual o discute, modifica se preciso for e o aprova, retornando novamente para o Chefe do Executivo para sancionar.

O orçamento é um dos mais antigos instrumentos de planejamento e execução das finanças públicas. Para melhor entender o conceito de orçamento na esfera pública, é apropriado elucidar algumas considerações de Giacomoni (2000) sobre esse tema.

A história da evolução conceitual de orçamento é dividida, por Giacomoni, em duas fases: o orçamento tradicional e o orçamento moderno. O orçamento tradicional, para ele é um instrumento disciplinador das finanças públicas, constituindo uma ferramenta de controle político sobre os executivos, porque rebaixa os aspectos econômicos a uma posição secundária e apenas coloca frente a frente as despesas e as receitas. No plano técnico, este orçamento adota classificações somente para instrumentalizar o controle das despesas.

O orçamento moderno compõe-se de um ideal gerencial, sendo seu objetivo auxiliar o processo administrativo e a programação de trabalho do governo e pode ser utilizado, até mesmo, como instrumento de política fiscal do governo, com estabilização ou ampliação da atividade econômica. Para Giacomoni (2000), o orçamento moderno é constituído de componentes já assimilados pelos orçamentos mais avançados e, principalmente, de outros apenas idealizados pelas correntes doutrinárias.

Com relação à conceituação, de forma simplista, a maioria dos autores consultados define o orçamento público como sendo um instrumento de planejamento legal, que contém a previsão de receitas e de despesas que serão realizadas por um governo em um prazo determinado.

Lima e Castro (2000) afirmam que:

Orçamento público é o planejamento feito pela Administração Pública para atender, durante determinado período, aos planos e programas de trabalho por ela desenvolvidos, por meio da planificação das receitas a serem obtidas e pelos dispêndios a serem efetuados, objetivando a continuidade e a melhoria quantitativa e qualitativa dos serviços prestados à sociedade.

Segundo Haddad e Mota (2010), “o orçamento público é um documento que dá autorização para se receber e para se gastar recursos financeiros, necessitando estar vinculado às atividades de planejamento” (p. 16).

Conforme afirmam Haddad e Mota (2010), “o orçamento é um modo de materializar um planejamento, ou seja, de estabelecer de forma discriminada todas as fontes e aplicações de dinheiro” (p. 16).

Perante o aspecto financeiro, Angélico (1995) assegura que “o orçamento é um planejamento de aplicação de recursos esperados, em programas de custeios, investimentos, inversões e transferências durante um período financeiro” e ainda quanto ao aspecto econômico, Angélico “destaca que o orçamento é, na sua mais exata expressão, o quadro orgânico da economia pública” (p.19).

Araújo e Arruda (2006) tratam a questão perante o aspecto jurídico e asseguram que, conceitualmente, o orçamento público é a lei que estima a receita e fixa a despesa para um determinado exercício financeiro, estabelecendo responsabilidades, compromissos e obrigações para a administração pública.

Para J. R. Caldas Furtado (2010):

Orçamento é o instrumento através do qual os cidadãos, por intermédio de lei aprovada por seus representantes no Parlamento, fixam despesa e preveem a receita para o período de um ano, a partir da determinação dos serviços públicos que serão prestados pelo Estado e dos demais objetivos da política orçamentária, bem como da definição de quais e de que forma setores da sociedade financiarão a atividade estatal.

Por fim, Habckost (1991), destaca o aspecto político assegurando que o orçamento público “é um instrumento de controle do Poder Legislativo sobre o Poder Executivo, na forma constitucional” (p. 75).

Pires (2011) afirma que:

Orçamento é um conceito amplo, que abarca a compreensão de mais aspectos do que os envolvidos na lei orçamentária. Defini-lo simplesmente como lei orçamentária seria amputar a possibilidade de compreendê-lo enquanto metodologia de planejamento e gestão também de recursos privados. O orçamento só é lei quando público. Mas mesmo nesse caso, limitar a definição do conceito a lei orçamentária é um procedimento restritivo incorreto, pois essa definição não alcança a natureza econômico-financeira, administrativa, contábil do objeto em questão e se limita a considerá-lo como produto final, quando o orçamento é um processo que se retroalimenta a cada novo período fiscal, movendo-se em fases: elaboração, discussão/aprovação, execução, controle e avaliação.

Na grande maioria dos órgãos públicos, o planejamento não é realizado de forma eficaz, devido à postura dos responsáveis pelas áreas de planejamento e orçamento, em considerar que todas as necessidades coletivas são prioritárias, isto é, em face da escassez de recursos financeiros, os mesmos não sabem priorizar as reais necessidades da população. Por conseguinte, o orçamento passará a ser cada vez menos um instrumento de planejamento das ações governamentais, propondo-se apenas a atender as exigências impostas pela legislação. Em síntese, não há, portanto, como se pensar em planejamento sem se aperfeiçoarem os orçamentos para que eles reproduzam fielmente os planos de governo e as políticas públicas.

1.1.2 Ciclo, elaboração, estudo e aprovação do orçamento.

O ciclo orçamentário é a sequência de fases, que devem ser cumpridas, como exigências das atividades típicas que englobam o orçamento público. Este compreende quatro etapas: elaboração, aprovação, execução e controle (Figura 1).

Figura 1 – Ciclo Orçamentário

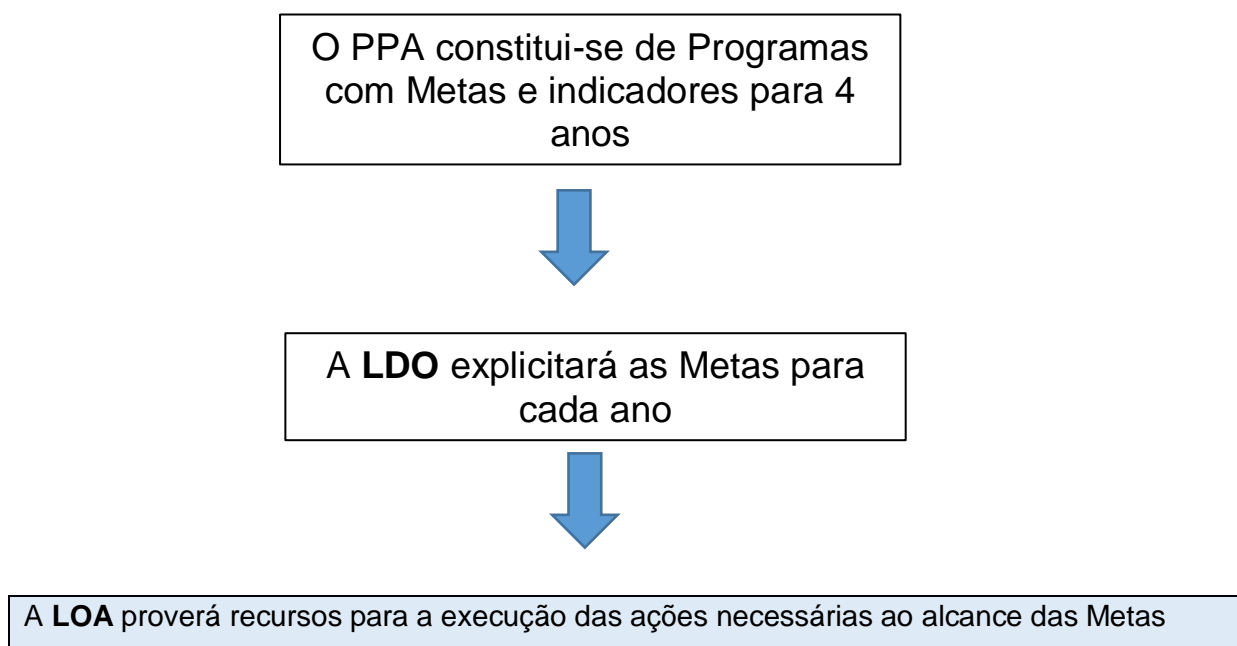


Fonte: Elaborado pelo autor

Elaborar um orçamento, conforme a LDO, baseia-se em preparar objetivos reais para um determinado período, bem como calcular os recursos humanos, materiais e financeiros necessários à consecução desses objetivos. Por meio dos sistemas de planejamento são buscados os principais elementos necessários para a elaboração orçamentário. Assim, compor um orçamento equivale à tarefa de efetivar a previsão da receita e a fixação da despesa, com o objetivo de serem gastas as verbas autorizadas pelo Legislativo anterior a execução do orçamento. O artigo 165 da CF determina a existência de três leis orçamentárias: o plano plurianual, a lei de diretrizes orçamentárias e a lei orçamentária anual. Desse modo, a elaboração do orçamento é consubstanciada nos seguintes instrumentos de planejamento: PPA, LDO e LOA.

Figura 2 - Etapas de elaboração do orçamento

Planejamento, Gestão Pública e Responsabilidade Fiscal



Fonte: Elaborado pelo autor.

Compete ao Poder Legislativo o estudo e a aprovação do orçamento. O Poder Executivo encaminhará o projeto de lei orçamentária ao Legislativo, dentro dos prazos determinados, sendo que até o término da sessão legislativa, esse devolverá o projeto para sanção. Mas, se a proposta orçamentária não for encaminhada no prazo fixado, o Poder Legislativo considerará como proposta, a Lei de Orçamento vigente.

1.1.3 Execução orçamentária.

A execução do orçamento importa na mobilização de recursos humanos, materiais e financeiros e constitui-se na concretização dos objetivos e metas definidos para o setor público. No Brasil, o exercício financeiro coincidirá com o ano civil, indo de 1º de janeiro a 31 de dezembro e abrangerá a execução da despesa e da receita. As despesas públicas são os dispêndios fixados na Lei orçamentária e reservados aos acréscimos patrimoniais, à realização dos serviços públicos e ao pagamento da dívida pública e demais importâncias tais como: cauções, depósitos, etc.

Conforme Lima e Castro (2007),

Define-se como despesa pública o conjunto de dispêndios do Estado, ou de outra pessoa de direito público, para o funcionamento dos serviços públicos. Nesse sentido, a despesa, como parte do orçamento, compreende as autorizações para gastos com

as várias atribuições e funções governamentais. Em outras palavras, as despesas públicas correspondem à distribuição e emprego das receitas para o custeio de diferentes setores da Administração e para os investimentos.

A despesa pública é compreendida pelo empenho, liquidação e pagamento. Mas anterior a esses estágios, existem algumas etapas da despesa que são essenciais, tais como: detalhamento do orçamento, registro de créditos e dotações, programação de desembolso e licitação. A execução da despesa sempre iniciará com o detalhamento de dotações orçamentárias.

Para Giacomoni, (2007),

[...] O maior detalhamento na identificação das origens dos recursos (receitas) e de sua aplicação (despesa) facilita o exercício das competências do Poder Legislativo na avaliação da proposta orçamentária, em sua aprovação e nas atividades de fiscalização e de controle da execução do orçamento. E ainda possibilita ao próprio Poder Executivo melhores elementos de apoio a contabilização e ao controle interno. Ressalta-se que a retificação dessa programação detalhada dependerá dos processos burocráticos e propiciará à administração pública um controle melhor na execução do orçamento. O próximo passo na execução da despesa orçamentária é o registro dos respectivos créditos e dotações.

Conforme Giacomoni (2012), “O crédito orçamentário é constituído pelo conjunto de categorias classificatórias e contas que especificam as ações e operações autorizadas pela lei orçamentária” (p. 303).

Em seguida, vem a programação de desembolso, conforme artigo 8º da LRF, o Poder Executivo, no período de até 30 dias após a publicação da lei orçamentária, deverá estabelecer a programação financeira e o cronograma da execução mensal de desembolsos. Portanto, devem ser considerados os créditos adicionais, os restos a pagar e as operações extra orçamentárias. O empenho é ato originado por autoridade competente, gerando para o Estado a obrigação do pagamento.

Segundo Giacomoni (2007), [...] o empenho é o principal instrumento com que conta administração pública para acompanhar e controlar a execução de seus orçamentos. O empenho deve anteceder a data da prestação de serviço ou da aquisição do bem. E, somente após a emissão da nota de empenho e dedução do saldo da dotação é que o fornecedor entregará o bem ou prestará o serviço. A liquidação é o segundo estágio da despesa e consiste em verificar se o credor efetuou o serviço contratado ou forneceu o bem solicitado,

isto é, diz respeito ao cumprimento das obrigações constantes no empenho, por parte do credor.

A liquidação para Giacomoni (2007),

Consiste na verificação do direito adquirido pelo credor, tomando-se por base os títulos e documentos que comprovam o respectivo crédito. A verificação deverá apurar: (I) a origem e o objeto do que se deve pagar; (II) a importância exata a pagar; e (III) a quem se deve pagar a importância, isto é o credor. A liquidação deverá considerar ainda: (I) o contrato, ajuste ou acordo respectivo; (II) a nota de empenho; e (III) os comprovantes da entrega do material ou da prestação efetiva do serviço.

O pagamento é o terceiro e o último estágio da despesa e acontece em dois momentos distintos, quando da emissão da ordem de pagamento ou ainda quando ocorre o pagamento propriamente dito.

O Ordenador de Despesas, é toda e qualquer autoridade de cujos atos resultarem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimimento ou dispêndio de recursos da União ou pela qual está respondida (BRASIL, 1967, art. 80, § 1º). Conforme o Manual do Ordenador de Despesas [CNMP] (2014), suas responsabilidades exigem conhecimentos em diversas áreas, reunindo para tomada de decisões, informações que transitam em finanças, contratos, licitação, obras, recursos humanos, transparência, bens patrimoniais, dentre outras.

Por centralizar as decisões finais sobre diversas áreas administrativas, o ordenador de despesas deve ser um líder. Além de agente condutor, deve ser referência de comportamento e desempenho para todos. Para ter sucesso em suas atribuições é necessário desenvolver capacidade de relacionamento interpessoal, comunicação, automotivação e conhecimentos técnicos básicos de gestão [CNMP] (2014). No contexto geral compete ao ordenador de despesas fazer o acompanhamento das ações, projetos e ou atividades constantes no orçamento da Unidade Gestora, autorizando e justificando o cancelamento dos empenhos, remanejamento de créditos orçamentários de ações que não estão sendo executadas, para outras que têm possibilidade de serem desenvolvidas e ainda usar o bom senso em decisões como: escolha das ações que terão redução ou extinção dos créditos, por conta da crise econômica e cortes nos gastos públicos. Este entendimento fortalece para que o gestor tome decisões mais acertadas.

1.1.4 Metodologia de composição e cálculos da matriz orçamentária para as Instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

A Matriz CONIF é um modelo matemático, elaborado numa parceria entre o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica -CONIF, por meio do seu Fórum de Planejamento e Administração - FORPLAN e a Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação - SETEC/MEC, conforme determina o Decreto nº 7.313, de 22 de setembro de 2010, que visa distribuir os recursos da SETEC/MEC disponíveis para a Rede Federal de EPT destinados às despesas classificadas como “Outras Despesas Correntes e de Capital”, utilizando determinados critérios e parâmetros.

A lógica da composição da Matriz CONIF considera essencialmente as matrículas dos estudantes dos cursos de nível médio, técnico, tecnológico, graduação, pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, cursos de formação inicial e continuada - FIC e cursos de educação à distância - EaD, por campus de cada Instituição da Rede. Não são consideradas as matrículas de alunos associados a programas que recebem recursos próprios e de cursos pagos. A estrutura da Matriz CONIF é composta por seis blocos e para cada um deles é definido um montante de recursos, que é distribuído entre as Instituições da Rede de acordo com critérios distintos.

As definições para a Matriz 2019 foram alteradas, sendo a partir de agora utilizada a Plataforma Nilo Peçanha – PNP. Para levantamento dos dados está sendo utilizada a média dos dois semestres do ano de 2017, em vez do segundo semestre de 2017 e primeiro semestre de 2018, como ocorria em anos anteriores. Isso ocorre pela impossibilidade da PNP informar os ingressantes em 2018. Outra inovação em relação à Matriz de 2019 diz respeito a carga horária dos cursos considerados para composição orçamentária. A partir de agora será considerada a carga horária mínima do Catálogo Nacional de Cursos Técnicos - CNCT e as diretrizes curriculares para cálculo da matriz e não mais a carga horária definida nos Planos de Curso. Outras mudanças foram: definição de ajustes nos pisos orçamentários para os campi em expansão e avançados, a fim de compensar a mudança na base de informação (não computa as matrículas de 2018); as mensurações referentes orçamento 2018, da Matriz, LOA, LOA da Rede e LOA SETEC/MEC ficaram a cargo da comissão de orçamento do FORPLAN - Fórum de Pró-Reitores de Planejamento dos IF.

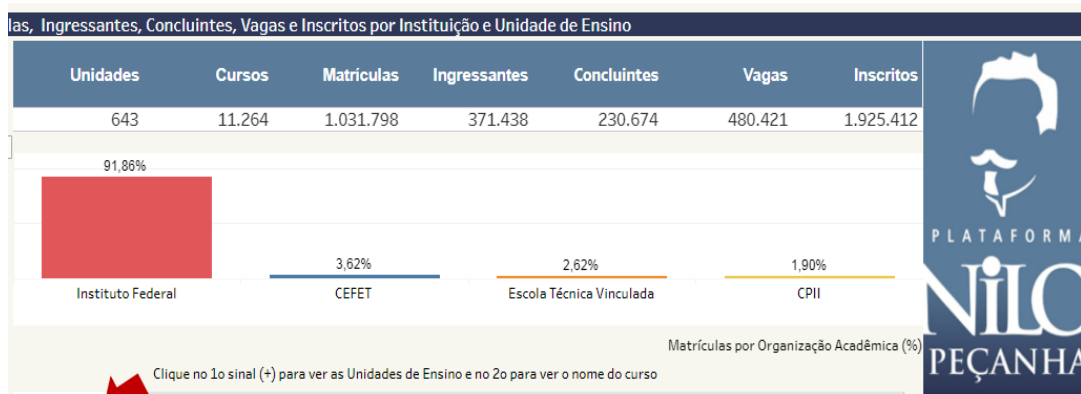
A Plataforma Nilo Peçanha – PNP, foi lançada pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - SETEC do Ministério da Educação. A ferramenta traz dados de mais de 650 unidades de ensino que participam da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica tais como, informações sobre matrículas, oferta de cursos e

investimentos, construindo um retrato da educação profissional, científica e tecnológica do Brasil.

Em todo o país, as instituições poderão acompanhar e monitorar seus resultados e, dessa forma, aprimorar o próprio trabalho. Esta é a primeira vez que esses dados são disponibilizados para todo o Brasil, o que não era possível antes da criação da plataforma. Além de acompanhar a evolução histórica, as informações vão ajudar no melhor gerenciamento da Rede Federal. O objetivo é que a sociedade se apodere da ferramenta e das estatísticas disponibilizadas. Nilo Peçanha foi o criador da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica em 1909.

Segundo as informações disponíveis na PNP atualmente, a Rede Federal de EPT conta com cerca de um milhão de matrículas, em 643 unidades de ensino, incluindo 38 institutos federais, dois centros federais de educação tecnológica, o Colégio Pedro II e 23 escolas técnicas vinculadas às universidades (Figura 3).

Figura 3 - Imagem da plataforma Nilo Peçanha



Fonte: <http://resultados.plataformanilopecanha.org/2018/>

1.2 Qualidade do gasto público.

De acordo com Riani (2002), “o gasto público é a escolha que os governantes fazem para a aplicação dos recursos públicos em vários serviços para a sociedade” (p.80). Os gastos públicos retratam o custo da quantidade e da qualidade dos serviços oferecidos pelos governos, sendo classificados por ação, programa, finalidade e natureza, podendo ser de custeio, investimentos, transferências e inversões financeiras.

Com base na Lei nº 4.320/64, os gastos dos governos são divididos em duas categorias básicas: as despesas correntes e as despesas de capital. No entanto, os gastos públicos não representam necessariamente um aumento de serviços prestados pelo governo. Giambiagi e Além (2008) afirmam que:

O governo não é uma abstração, e sim uma entidade que coleta recursos que retornam em forma de benefícios para o contribuinte. Após essa coleta de recursos, o governo passa a assumir funções – das quais as mais importantes são a “Saúde, Educação, Defesa Nacional, Policiamento, Regulação, Justiça e Assistencialismo” – que, do contrário, ninguém iria realizar, pois se trata de ofertas de bens públicos.

A administração pública é responsável também por gerir os recursos públicos de forma eficiente e satisfazendo as necessidades sociais. “A despesa pública é o conjunto de dispêndios realizados pelos entes públicos para o funcionamento e manutenção dos serviços públicos prestados à sociedade” (SOF; STN, 2014, p. 61). Entretanto, para Gomes (2015), mesmo que haja certa arbitrariedade em sua concepção, conceituar despesa ou gasto público não é tarefa tão simples.

Segundo, Haddad e Mota (2010) discorrem que:

Despesas públicas, são os gastos que o governo efetua para a execução de suas funções, visando atender as necessidades da população, relacionadas à defesa nacional, à segurança pública, à justiça, à saúde, à educação, ao transporte, ao trabalho, à habitação, ao saneamento etc.

Maia (2007), descreve que:

O governo utiliza os gastos públicos como instrumentos de atuação. É por meio de sua utilização, que são definidas as prioridades do governo em relação à prestação de serviços públicos básicos e aos investimentos a serem realizados. Desse modo, os gastos públicos são a comprovação das políticas de gestão executadas pelos governos.

Assim, Riani (apud Almeida Santos e Toledo Filho 2012), também afirma que “os gastos públicos se instituem como principal elemento de atuação do governo e é por meio

deles, que são estabelecidas suas prioridades inerentes à prestação de serviços públicos básicos e aos investimentos a serem realizados” (p.93).

Para Baleeiro (2002, apud Gomes, 2015), existem duas definições para a expressão “despesa pública”:

A primeira constitui a soma dos gastos do Estado, ou de outra pessoa de direito público para a execução dos serviços públicos. E a outra, a despesa pública pode ser explicada como a destinação dos recursos públicos em dinheiro por parte da autoridade ou agente público habilitado, sendo autorizada de forma legislativa, para cumprimento de uma finalidade de incumbência do governo.

Para Gomes (2015):

A maioria dos recursos que compõe os gastos públicos são de origem tributária, e assim sendo, de exigência compulsória dos contribuintes, isso comprova a necessidade de que a gestão de tais recursos se submeta a algumas regras e princípios jurídicos, a fim de assegurar o atendimento das finalidades públicas.

Entretanto, Além e Giambiagi (2011), salientam que:

O governo não é uma abstração, sendo que por vezes, é criticado e apontado como um ente indiferente, que somente retira os recursos dos cidadãos, quando de fato, o governo é um ente que efetiva a arrecadação sob forma de tributação, removendo esses recursos de uma parte da população para outra.

1.3 Gestor

De acordo com Sarkosy (2005):

Grandes mudanças ocorreram nas duas últimas décadas no papel dos gestores em geral. Entre elas, destacamos o avanço da tecnologia, as modificações no cenário econômico e o desenvolvimento organizacional. Os gestores passaram a ter uma série de novas atribuições, atualmente, se uma equipe não está motivada, a responsabilidade é de seu gestor, e não de recursos humanos

O gestor é a pessoa que desempenha, dentro da instituição, a liderança no desenvolvimento e controle das atividades, coordenando os demais servidores para alcançar os objetivos estabelecidos. Além de ser responsável pela organização do ambiente de trabalho, o gestor precisa, também, ser o agente de mudança, ou seja, motivar a equipe para o desenvolvimento da capacidade de renovação de cada um. Precisa, também, estar atento às necessidades da instituição bem como às de seus colaboradores, fazendo desta maneira

adequações conforme as necessidades, haja vista à mudança constante das necessidades e aspirações do mercado.

Conforme Lerner (2002), “Mudanças sociais, econômicas, tecnológicas, políticas e governamentais podem provocar mudanças rápidas tanto no ambiente interno como externo, que influenciarão as habilidades e necessidades organizacionais. Tudo pode ficar obsoleto em pouco tempo, o que justifica também o retreinamento de empregados” (p. 42).

Tanto nas organizações privadas como no setor público, os modelos e métodos de gestão vêm progredindo significativamente para se adaptar às mudanças cada vez mais constantes no ambiente externo e na postura da sociedade em relação ao papel dos governos.

No glossário da Câmara dos Deputados Federais, disponibilizado no sítio, Gestor é conceituado como ocupante de cargo de carreira, ou agente de empresa estatal que pratica atos de gestão, administra negócios, bens ou serviços

No século XX, Henry Fayol definiu o gestor com um simples apontamento: a pessoa que desempenha esse papel está apta a interpretar os objetivos levantados pela empresa, atuando sempre com base no planejamento, organização, liderança e controle, convergindo tudo para a obtenção do que foi estipulado. Ou seja, toda empresa passa por uma fase de planejamento organizacional. A partir disso, o planejamento estratégico e operacional fica sob responsabilidade dos gestores, que moverão cada um no seu setor e realizar um sincronizado trabalho de equipe e entre setores.

Gestão é o ato de gerir, ou seja, realizar ações que conduzam à realização dos objetivos e metas propostas.

Os autores Oliveira; Perez Jr; Silva (2002), abordam:

O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados.

Para Oderich (2005), o papel do gestor é:

Ser dinâmico, buscar desafios, estar pronto a aprender sempre, ter visão de futuro, ser um bom líder e, sobretudo, íntegro e ético. Para atender este perfil, o gerente precisa saber ser, saber agir e desenvolver suas competências através da aprendizagem organizacional.

De acordo com Lerner (2002), “planejar adequadamente é fundamental para melhores resultados em qualquer atividade” (p. 75).

Já para Catelli (2002), o conceito de planejamento:

É a mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejamento pode ser definido como processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro.

O gestor tem que ser um líder que confia e acredita na capacidade da equipe motivando e incentivando o espírito de cooperação e solidariedade. Ele não deve ser um chefe que somente manda, mas que sugere desafios instigando a inovação e a participação de todos.

Segundo Trosa (2001),

No setor público, a exigência cada vez maior do cidadão por resultados concretos da aplicação dos escassos recursos públicos impulsiona a reforma do Estado, a reforma administrativa, a promoção da qualidade do serviço público e a modernização da gestão. Esse contexto de mudança exige uma nova forma de gerir as organizações públicas e de interesse público, com foco na produção de benefícios efetivos à sociedade. O gestor tem como compromisso, questões de grande importância pelo fato de ser o responsável por ofertar com eficiência, eficácia e pontualidade aos cidadãos a disponibilidade dos serviços básicos constitucionais e ao mesmo tempo, a necessidade de garantir eficiência no uso de seus recursos públicos.

Ser um gestor educacional vai muito além de um mero cargo ou uma profissão de grande responsabilidade. Ser gestor implica em ser autêntico, com visão, ser líder, pois o líder envolve a todos no trabalho, fazendo das suas ações um exemplo, tornando importante cada membro de sua equipe, motivando para que todos os envolvidos acreditem no seu próprio valor pessoal e profissional para uma gestão com qualidade.

1.3.1 Gestor Público.

Gomes Filho (2005) ressalta que:

Os servidores públicos, funcionários públicos ou, simplesmente, agentes públicos, os profissionais que compõem a burocracia estatal, em uma concepção mais moderna de gestão organizacional, começam a ser tratados em várias organizações públicas como

gestores públicos. É uma mudança conceitual, mas que reflete uma mudança de princípios e de concepções administrativas dentro da máquina pública.

O serviço público passa a ser conduzido como atividade de gestores públicos, operando nos seus diversos níveis de funcionamento. A visão preconceituosa de que 'só o chefe é quem decide, eu só faço cumprir' é substituída pelo compartilhamento da gestão e das responsabilidades pela boa atuação da Administração Pública.

Ainda para Gomes Filho, administrador e gestor são sujeitos conceitualmente distintos. Gerir é algo mais do que administrar, implicando mudanças de paradigmas conceituais, teóricos e pragmáticos.

Neste sentido, o gestor público (diretores/presidentes de autarquias, fundações públicas, sociedades de economia mista e empresas públicas; prefeitos, governadores, Presidente da República) não precisam temer a gestão pública, por receio de perda de poder político, mas ao contrário, devem conhecê-la e utilizá-la como forma inteligente de aumento de seu prestígio político, negócios, bens ou serviços.

Castro e Franco (1992), definem que:

Os gestores públicos detêm a responsabilidade pelo processo de evolução, ou mesmo, revolução na gestão pública, haja vista que o processo de mudança implica tanto na reorganização institucional/organizacional, quanto na quebra de paradigmas culturais do próprio cenário público, político e social. Fica cada vez mais claro que o caminho a ser seguido é a qualificação dos profissionais dirigentes, prepará-los para administrar as instituições com comprometimento, tendo facilidade de comunicação e principalmente com habilidades e características de liderança.

Minicucci (2007), destaca:

A atuação constante dos líderes na gestão pública, e de grande importância, pois, desenvolver o seu trabalho realizando estratégias e planejamentos governamentais para assegurar uma boa qualidade de serviços prestados a comunidade. Sendo assim, a função de liderança pressupõe a coordenação do trabalho de pessoas, administrando diferenças e desenvolvendo um clima em que as necessidades dos indivíduos se integrem às da organização. Cada pessoa, por ser única e ímpar, possui suas aspirações, seus objetivos, preferências, talentos e habilidades.

1.3.2 Gestão Escolar.

O movimento de evolução da qualidade na educação durante a década de 80, fez surgir a figura do gestor educacional, com objetivo de influenciar o Congresso Nacional nas ações de melhoria do processo educacional. O gestor educacional traz o conceito de gestão democrática, um dos princípios do Ensino público concretizado posteriormente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB e no Plano Nacional de Educação – PNE.

A gestão escolar abarca as responsabilidades que as unidades escolares possuem, como: elaborar e executar a proposta pedagógica, administrar o pessoal e os recursos materiais e financeiros.

Luck (2009), menciona:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

A Lei 9.394/96 (Brasil, 1996) prevê que as escolas possuem autonomia para atender as particularidades regionais e locais de seus alunos, mas é necessário respeitar as normas comuns dos sistemas de ensino. A gestão educacional, no Brasil, é determinada por orientações previstas na Lei 9.394/96 (Brasil, 1996), que cita o modelo democrático e participativo da administração escolar, modelo este que caracteriza a gestão educacional. O processo de gestão nas instituições de ensino precisa ser universal, sendo de responsabilidade de toda comunidade escolar. A gestão escolar deve ser erguida coletivamente, não pode ser fracionada e sim participativa e democrática. A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão.

De acordo com Luck (2007):

A gestão escolar destaca-se na literatura a partir dos anos 90, sendo reconhecida como base essencial para a organização significativa e estabelecimento dos processos educacionais e mobilização de pessoas focadas para o desenvolvimento e progresso da qualidade de ensino que oferecem. A gestão educacional pode ser encarada como um modelo de como gerir o sistema escolar, modelo que deve estar listado na promoção humana, deve visando todos os integrantes do sistema educacional, como gestores, professores, técnicos, alunos e comunidade, ocorrendo dentro e fora da escola.

Segundo Catani (2009):

A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente, na sala de aula, onde se objetiva o projeto político pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões para o estabelecimento de novas políticas.

A gestão educacional deve ser pautada em aspectos democráticos e participativos, e esta construção coletiva de objetivos tem que resultar na democratização da escola e na sua melhoria como local de formação de cidadãos conscientes de sua importância na sociedade.

A gestão escolar compreende todas as atividades da instituição. Ela é responsável, por meio de seu gestor, por assegurar a organização e desenvolvimento da gestão da escola, concretizando planos e projetos elaborados pela mesma. O artigo 12 da Lei 9.394/96 (Brasil, 1996a) destaca as principais responsabilidades da gestão escolar nas unidades de ensino com a seguinte redação:

Os estabelecimentos de ensino, respeitada as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I – Elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV – Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V – Prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI – Articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII – Informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica;
- VIII – Notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei.

A responsabilidade da gestão escolar é a de responder pela gestão administrativa, gestão pedagógica, gestão de recursos financeiros e gestão de pessoas. A gestão escolar tem como finalidade proporcionar aos estabelecimentos escolares uma administração

eficiente, sendo substancial no processo de democratização da escola, envolvendo tanto os aspectos pedagógicos como os burocráticos.

1.4 Treinamento

O processo de desenvolvimento de servidores tem como aliado os treinamentos, porque estes podem contribuir no aparecimento das habilidades e potencialidades do servidor. Além da capacidade técnica, o servidor também pode adquirir características como disciplina, ética, desenvolvimento entre outros. Atualmente o treinamento serve para alavancar o desempenho no cargo, além disso, é a busca da melhoria contínua do mesmo e da organização.

Segundo Chiavenato (2010):

O treinamento de pessoas é como um processo de educação que faz com que o indivíduo adquira conhecimento para exercer sua função na organização, provocando uma mudança no modo de trabalhar do indivíduo, trazendo uma melhora em suas aptidões para realizar suas tarefas.

Pacheco (2009), “A capacitação é uma melhora do treinamento, porém com distinções. Assim, o treinamento há um foco bem delimitado. Em razão do seu caráter pragmático, tende a tornar o processo de aprendizagem restrito” (p. 20). Gil (2011) complementa que: “É essencial capacitar para tornar os servidores mais eficientes, competitivos, e reduzir o tempo para executar as atividades” (p.58).

Ferreira (2009):

Cada vez mais, a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações são dependentes das habilidades de seus administradores que, ao identificar os desafios, descubram novas oportunidades e optar por uma solução que trará a resposta para a mudança necessária. A avaliação da organização revela dados muito importantes para que o gestor ou administrador tome as decisões mais apropriadas. Conforme Batista (2012), enfatizou, a estratégia de gestão, tem como alicerce as competências necessárias para o exercício de um determinado cargo ou função, são de suma importância, a fim de permitir a superação de deficiências dentro da administração pública.

Segundo Chiavenato (2010): “Além da preocupação com informação, habilidades, atitudes e conceitos, o treinamento está sendo fortemente inclinado a desenvolver certas competências desejadas pela organização. O treinamento por competências se baseia em

um prévio mapeamento das competências essenciais necessárias ao sucesso organizacional” (p. 368).

Para Chiavenato (2004), “Desenvolver pessoas é transmitir a formação básica onde elas aprendam as novas atividades, conceitos, ideias e processos, para que se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Para isso utiliza-se o treinamento” (p.334).

O treinamento pode ser utilizado para adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver a força de trabalho na organização a partir dos cargos ocupados.

Segundo Santos e Vicentini (2012):

Em razão da falta de qualificação técnica e científica do servidor e uma diminuta compreensão de uma real necessidade de treinamento, o princípio da eficiência, em todas as esferas da Administração, acaba não sendo cumprido. O servidor tem somente os pré-requisitos básicos para assumir o cargo, tendo um conhecimento atrasado, causando danos para a organização. Neste contexto, cada vez mais as organizações públicas tendem a atuar de forma horizontal, propiciando que a rede de conhecimento seja mantida, trazendo um benefício a todos os especialistas, um intercâmbio de conhecimento e uma propagação muito mais rápida de ideias.

Matias (2004),

Definiu que a capacitação é uma ferramenta muito importante para que haja a mudança no comportamento do servidor público. Ela permite que, por meio do progresso das habilidades e competências, o servidor atinja a excelência no atendimento tão almejada pelo cidadão.

A partir de 2006, quando foi instituída a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, houve uma implementação da gestão por competências estabelecendo a identificação das necessidades de treinamento, adestramento e desenvolvimento de pessoal.

1.5 Formação

O conceito de formação é um tanto quanto complexo por abranger vários pontos pertinentes à dimensão pessoal de desenvolvimento humano, capacidade de formação, valores sociais, culturais e econômicos, a questões científicas com disposição para abordagens epistemológicas, e algumas vezes utilizadas de maneira confusa e errônea.

Existem três tendências divergentes sobre o conceito de formação. Na primeira, de acordo com a tradição filosófica, a formação como conceito de linguagem técnica em educação não pode ser averiguada por isso a recusa de usar o termo. Já na segunda tendência, o conceito formação é utilizado para identificar conceitos distintos, onde o conceito não se limita a um campo profissional, mas as múltiplas dimensões e por vezes contraditórias. Hoje, o conceito de formação se encontra descaracterizado. Na terceira tendência fica comprovado que não se pode extinguir o conceito formação, tendo em vista que segundo (Garcia, 1999) “formação não é nem um conceito geral que englobe a educação e o ensino, nem tão pouco está subordinado a estes.” Acrescenta ainda que, “a educação é uma ação a partir do exterior para contribuir para o desenvolvimento pessoal e social dos indivíduos, referindo-se geralmente a sujeitos não adultos” (p. 18).

Prosseguindo os estudos, Garcia (1999) pondera:

Que o conceito formação se refere às ações com adultos, uma vez que se trata de uma ação que se destina a adquirir saberes e de “saber fazer” mais do que “saber ser”, que é mais formal quanto à sua organização. O conceito de formação ajusta-se a distintos aspectos dependendo do ponto de vista do objeto (de formação que se oferece e organiza externamente ao sujeito) ou do sujeito (a formação que se ativa como iniciativa pessoal).

Garcia ainda opina que o conceito de formação normalmente está associado com alguma atividade, quando se trata de formação para algo:

Formação como uma função social: transmissão de saberes, de saber fazer ou ser exercido em benefício do sistema econômico, ou da cultura dominante; como um processo de desenvolvimento e de estruturação da pessoa: realizada a partir do efeito da maturação interna e de possibilidade de aprendizagem, de experiências dos sujeitos; formação como instituição: referente à estrutura organizacional que planifica e desenvolve atividades de formação.

Um outro ponto para a teoria da formação está na ação formativa que segundo Berbaum (1982, apud Garcia, 1999) equivale “a um conjunto de condutas, de interações entre formadores e formandos que pode ter múltiplas finalidades explícitas ou não em relação às quais existe uma intencionalidade fundamental da formação” (p.20).

Berbaum ainda (1980, citado por Garcia, 1999) ressalta que “a ação formativa evolui num contexto especial, com uma determinada organização material e com regras de funcionamento, em que formadores e ou formandos selecionam os meios, métodos, objetivos específicos, formas de avaliação” (p.20).

O que determina, conforme Garcia (1999), para sua concretização que se “produzam mudanças através de uma intervenção na qual há participação consciente do formando e uma vontade clara deste e do formador de atingir objetivos explícitos” (p.21). Acompanhando esse raciocínio, Garcia (1999) sugere quatro teorias da formação. A primeira baseia-se na formação formal, onde a estruturação do conhecimento do indivíduo, por meio de conteúdo o transformam capaz de aprender a aprender, destacando que a formação se destina ao desenvolvimento das faculdades psíquicas dos sujeitos e dos seus processos intelectuais. Na segunda teoria rotulada com formação categorial, o processo de formação é concebido como um processo dialético por meio de três etapas de reflexão, tratamento intuitivo e prático das coisas; distanciamento da realidade para poder captá-la, compreendê-la e por fim compreender o sentido das coisas. A terceira teoria da dialogística da formação possui destaque sobre as demais, devido a importância da auto realização pessoal do indivíduo para a sua liberdade enquanto ser humano. Já a quarta teoria que aborda a formação técnica é mais abrangente, pois busca responder à situação da sociedade, abstraindo-se do humanismo e defendendo que por meio da formação o indivíduo aprende ininterruptamente.

A formação está vinculada a um tanto de elemento, seja pessoal, geral, técnico ou politécnico. O que no ponto de vista de alguns autores esses elementos, questionamentos e conceitos precisam ser compilados e respaldados em uma teoria da formação.

CAPÍTULO 2. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

2.1 Questões de Investigação e Objetivos do Estudo.

Neste capítulo pretende-se averiguar a problemática deste trabalho com finalidade de apontar: A importância da formação profissional de um gestor, que possibilitem uma melhor execução dos recursos orçamentários da rede federal de ensino no Distrito Federal.

Com a amplitude do tema esse trabalho optou por restringir as seguintes questões:

Questão principal da investigação: Os gestores do IFB possuem formação profissional adequada para a melhor utilização do orçamento público?

Como forma de dar respostas à questão de investigação apresentada, definiram-se os seguintes objetivos:

Como objetivo Geral: Avaliar a importância da formação dos gestores na utilização do orçamento público, visando a melhoria da execução dos recursos orçamentário. E os objetivos específicos abaixo:

1. Traçar o perfil do gestor quanto a sua formação e experiência profissional referente em cargos de gestão.
2. Avaliar a prática e o conhecimento dos gestores sobre orçamento público.
3. Identificar possíveis dificuldades dos gestores para execução orçamentária, tendo em vista a melhoria da qualidade ao atender a atividade-fim da instituição.

Baseado nestas questões o estudo tem por intuito em correlacionar a formação profissional do Gestor público escolar com as dificuldades para a adequada utilização do orçamento público.

2.2 Metodologia de Investigação

2.2.1 Tipo de estudo

A classificação metodológica é de estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, exploratória, proporcionando uma maior familiaridade com o problema. Qualitativa por que há uma interação do mundo real e análise subjetiva do autor, ou seja, como ocorre a participação dos gestores na atuação da execução do orçamento da autarquia e as ações que os levam a tomar determinadas atitudes. Essa abordagem não pode ser

explicada por números ou métodos e técnicas estatísticas, exigindo deste trabalho o levantamento bibliográfico que confirma e contrapõe a observação empírica levantados por meio de entrevistas. Esta natureza preponderantemente qualitativa é coerente com a abordagem teórica adotada, tendo em vista que percebe o ator como central na construção de conceitos a partir da interpretação que faz da realidade acerca das características predominantes da influência da formação profissional dos gestores da autarquia de ensino técnico federal no Distrito Federal.

O estudo de caso é um tipo de pesquisa que analisa situações reais sob vários aspectos onde o pesquisador possui pouco controle sobre os acontecimentos e quando também fatos da realidade são levados em consideração, como o atendimento no setor público.

Gil (2007), explica pesquisa como sendo um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. Com o foco principal de “descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos” (p.42).

A classificação bibliográfica, quanto aos meios de investigação, torna-se importante para a fundamentação teórica deste trabalho, que buscou o uso de publicações, como livros, bancos de dados de referências e sites na internet.

Pesquisa de campo, segundo Vergara (2005):

É uma investigação empírica que deve ser realizada no local de ocorrência do fenômeno, ou ainda no local que dispõe de elementos para explicar este fenômeno. A pesquisa de campo pode incluir entrevistas, questionários, testes e observação que pode ser participante ou não participante.

A pesquisa utilizada neste estudo é de natureza qualitativa, que, de acordo com Creswell (1997), é um processo investigativo que explora um problema social ou do indivíduo. Neste método, o pesquisador constrói um quadro holístico complexo e analisa palavras e relatórios nas quais as visões dos informantes são detalhadas. Goldenberg (2001) destaca que a preocupação do pesquisador na pesquisa qualitativa não é com a representatividade numérica e sim com a compreensão aprofundada.

2.2.2 Participantes da pesquisa.

Esta pesquisa teve como intuito demonstrar na visão dos profissionais que atuam como gestores e estão envolvidos na gestão dos recursos orçamentários do Instituto Federal de Brasília – IFB.

Os sujeitos da pesquisa foram os 10 (dez) Diretores Gerais – DG e os 10 (dez) Diretores de Administração e Planejamento – DRAP dos campi do Instituto Federal de Brasília. Sendo que, os Diretores Gerais foram entrevistados e os Diretores de Administração e Planejamento responderam a um questionário eletrônico.

Dentre os Diretores Gerais, alguns foram nomeados pelo Reitor e outros escolhidos pela comunidade escolar, por eleições diretas. Os Diretores de Administração e Planejamento – DRAP, são escolhidos pelos respectivos Diretores Gerais de cada campus

Todos os participantes são servidores efetivos da instituição e são graduados em diferentes áreas de formação.

A hierarquia foi um critério de análise para escolha dos participantes, o Diretor Geral como figura hierárquica maior do campus, foi selecionado para entrevistas (onde se tenta extrair o maior número de informações) e pela atuação fundamental e direta do DRAP com relação ao planejamento e orçamento público, foi escolhido para participação no questionário aplicado. Os níveis de coordenação como Coordenador de Planejamento e Orçamento – CDPO foram desconsiderados por serem diretamente subordinados às orientações de ambos os diretores.

CAPITULO 3. ESTUDO EMPÍRICO

3.1 Metodologia de Coleta e Tratamento de Informação

Neste tópico é descrito um pouco mais do contexto da pesquisa, que também buscou categorizar as percepções dos Diretores Gerais por meio de entrevistas e para os Diretores Administrativos por meio de questionário eletrônico, disponibilizado um formulário (google forms) do GDrive, e encaminhado por meio do e-mail institucional a todos os 10 participantes.

Entende-se que abordagens qualitativas trazem contribuições fundamentais na pesquisa social, tendo em vista seu caráter investigativo, descritivo, com ênfase nos processos e nestes significados dos fatos para os atores envolvidos.

Segundo Mattar (2001), os métodos utilizados pela pesquisa exploratória são amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

3.2 Etapas da Coleta de Dados

O Instituto Federal de Brasília é o único da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica que dispõe da acessibilidade territorial, ou seja, uma proximidade logística que permite visitar a todos os campi distribuídos no Distrito Federal em um só dia, se necessário. São ao todo dez campi localizados em: Brasília, Ceilândia, Estrutural, Gama, Planaltina, Riacho Fundo, Samambaia, São Sebastião, Taguatinga e Recanto das Emas, sem grande deslocamento, pois seu território é pequeno e a distância mais longa entre um campus e outro, é de aproximadamente 63 quilômetros², como pode ser observado na figura 4. Prezando pela qualidade e maior grau de participação dos entrevistados e uma menor interferência nas atividades diárias dos Diretores Gerais, o pesquisador se disponibilizou a deslocar-se às unidades para entrevistar a todos.

² Distância fornecida pelo aplicativo Google Maps.

Figura 4 - Mapa de localização dos Campi do IFB



- 1- Campus Brasília
- 2- Campus Ceilândia
- 3- Campus Estrutural
- 4- Campus Gama
- 5- Campus Planaltina
- 6- Campus Recantos das Emas
- 7- Campus Riacho Fundo
- 8- Campus Samambaia
- 9- Campus São Sebastião
- 10- Campus Taguatinga

Fonte: Sítio do IFB (www.ifb.edu.br)

Dois métodos foram utilizados para a coleta de dados na pesquisa: O primeiro a entrevista e o segundo questionário eletrônico.

3.2.1 Coleta de dados.

O primeiro método utilizado para a coleta de dados na pesquisa foram as entrevistas, com os Diretores Gerais. Para Gil (2007), a entrevista é uma das técnicas mais usadas na coleta dos dados no domínio das ciências sociais, e uma forma de interação social em que uma das partes se apresenta como fonte de informação e a outra busca coletar dados. Gil (2007), ainda destaca que, dada a sua flexibilidade, ela é adotada como técnica fundamental de investigação em diversos campos e que parte relevante do desenvolvimento das ciências sociais das últimas décadas se obteve graças a sua aplicação.

A compreensão em maior profundidade oferecida pela entrevista qualitativa dos gestores, deve fornecer informação contextual valiosa para explicar e produzir uma ferramenta de intervenção. Com a utilização da análise dos questionamentos feitos aos gestores de cada unidade foi sugerido um projeto de intervenção com a sugestão de curso de orçamento direcionado a necessidade dos gestores que possa qualificar a eficiência dos recursos orçamentários da autarquia. As análises se restringiram aos níveis micro e no meso, que envolve a análise da instituição escolar na sua totalidade, ambas com uma avaliação mais interna com uma ótica sociológica de Almerindo Afonso (2003).

3.2.2 Tipos de entrevistas.

A entrevista aplicada no estudo foi a estruturada, que se desenvolve por uma lista fixa de perguntas. Neste trabalho, a pesquisa foi dividida em quatro partes correlacionadas aos objetivos proposto, obedecendo a mesma ordem para todos os entrevistados.

Como uma das principais vantagens obtidas na utilização da entrevista como técnica para obtenção de dados pode-se apontar: a eficiência na obtenção de dados em profundidade, acerca do comportamento humano; a possibilidade de adquirir informações sobre os mais diversos aspectos.

Apesar das várias vantagens relacionadas à entrevista, (Gil, 2007) levanta algumas dificuldades ou limitações desta técnica que podem ser evitadas pelo pesquisador. A saber: a possível falta de motivação dos entrevistados; inadequada compreensão do significado das perguntas; fornecimento de respostas falsas; influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado; influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado.

A seguir, são descritas as principais características das entrevistas realizadas neste estudo, procurando-se destacar como o método foi construído e como se procurou lidar com algumas das dificuldades.

Tendo como ponto de partida o objetivo geral e os objetivos específicos estabelecidos, foram elaboradas inicialmente 35 questões para serem utilizadas nas entrevistas. No intuito de medir se os entrevistados compreenderiam o significado destas questões e que as respostas fornecidas atenderiam aos objetivos estabelecidos, foi feita uma primeira entrevista teste com um dos Diretores Gerais.

Após esse primeiro teste, os dados que haviam sido gravados foram transcritos e analisados, algumas questões foram alteradas, outras retiradas e outras ainda foram unidas, originando um novo roteiro composto agora por 32 questões. Ressalta-se ainda que, posteriormente algumas foram suprimidas por se tornarem irrelevantes aos objetivos desejados.

O participante da entrevista teste foi o Diretor Geral do campus onde o pesquisador é lotado, escolhido por ter uma relação direta de trabalho e facilidade de acessibilidade. Ressalto que o profissional possui 45 anos de experiência de trabalho no cargo solicitado pela pesquisa, visando garantir que os demais sujeitos também compreendessem as questões. Para a aplicação definitiva, não foi desprezado o diretor testado, para não prejudicar a conclusão e o percentual de participação dos entrevistados.

3.2.3 Roteiro da entrevista aos Diretores Gerais.

O roteiro final adotado nas entrevistas consideradas válidas para utilização no estudo, ficou composto pelas questões estruturadas, apresentadas no Anexo 2, que foram divididas em quatro grupos: Perfil gestor, práticas, conhecimentos e dificuldades na execução orçamentárias. Conforme os objetivos desejados, foram complementadas quando se fez necessário aprofundar ou esclarecer alguns aspectos específicos para compreensão do entrevistado.

Com a definição das questões, foi confeccionada uma agenda de entrevistas de acordo com a disponibilidade de cada gestor, com o objetivo de entrevistar a totalidade de Diretores Gerais. Para contornar uma possível falta de motivação, os participantes foram convidados por aplicativo de mensagens e os que não responderam inicialmente, foram contatados por telefone e convidados a participar. Houve algumas diferenças de agenda com três entrevistados e por isso foi necessária uma dilatação no prazo previsto inicialmente para as entrevistas, buscando sempre atingir a totalidade para não prejudicar a análise como um todo. Ressalta-se que, em momento nenhum, os entrevistados se opôs a participar, demonstrando-se participativos e receptivos aos questionamentos. Assim foi possível realizar as dez entrevistas, que representam a totalidade de campus do IFB.

As dez entrevistas, em média, cinquenta a sessenta minutos de duração, foram gravadas com a autorização dos entrevistados, em dois celulares: Smartfone Samsung Galaxy S8 Plus e Samsung S6 respectivamente, no aplicativo de gravação de voz modo entrevista e filmado na Go-pro hero 4 – digital.

3.2.4 Local e dinâmica das entrevistas

Quanto ao local onde foram realizadas, cada Diretor Geral foi visitado após agendamento para entrevista em seu ambiente de trabalho.

A dinâmica de cada entrevista ocorreu da seguinte forma: o pesquisador relatou o tema da pesquisa, seu objetivo geral e específicos, e informou que a entrevista estava dividida por grupos de questões e que o entrevistado poderia interromper e continuar posteriormente em outro horário ou data, caso considerasse mais conveniente. Seguiu-se o questionamento na ordem das perguntas, conforme Anexo 2, com a mínima intervenção do pesquisador nas respostas. Por diversas vezes os entrevistados adiantaram-se nas perguntas que seriam feitas, mas para não interromper o raciocínio de pensamento dos gestores, foi dada a liberdade de exposição ao entrevistado.

3.3 Questionário aplicado aos Diretores de Administração e Planejamento

O segundo método para a coleta foi um: questionário eletrônico aplicado aos Diretores de Administração e Planejamento – DRAP, contendo um conjunto de questões abertas e fechadas, elaboradas para gerar os dados necessários para analisar e confrontar as experiências, conhecimentos e opiniões destes em relação aos objetivos propostos neste estudo.

Esta segunda fonte de dados, aplicado aos Diretores Administrativos, inicialmente teve uma análise individual dos dados recebidos, buscando pontos comuns, divergências e conversões entre os Diretores Administrativos. O questionário tem muita correlação ao roteiro utilizado nas entrevistas, de modo a possibilitar ainda a comparação e coerência das respostas dadas entre os Diretores Administrativos e os Diretores Gerais entrevistados. Esta comparação foi um segundo ponto de análise dos dados e posteriormente em cada tópico de análise detalhado e discutido.

O questionário validado para utilização no estudo está apresentado no Anexo 03, e também foi dividido em quatro grupos de perguntas: conforme os objetivos desejados para melhor coerência com o roteiro aplicado na entrevista.

Após confecção e validação das perguntas, foi encaminhado o link do formulário (google forms) GDrive, via e-mail institucional a todos os 10 diretores de administração.

O questionário DRAP, foi testado por um servidor da instituição que esteve na gestão em anos anteriores e que regularmente é substituto temporário do Diretor Administrativo do seu campus. Formulado com 21 questões abertas e fechadas em escala ordinal, para serem exploradas na plataforma com intuito, também, de medir se os diretores pesquisados compreenderam o significado destas questões e se as respostas fornecidas atendiam aos objetivos estabelecidos.

O questionário foi disponibilizado em 03/07/2018 e foi respondido por todos os participantes até 17/07/2018. Cada Diretor Administrativo, recebeu um pedido de colaboração via aplicativo de mensagens, estimulando sua participação na pesquisa.

CAPITULO 4. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Os métodos escolhidos para o desenvolvimento deste estudo possuem algumas limitações, a saber: os participantes pertencem ao círculo de relacionamentos de trabalho do pesquisador; por um lado contribuiu para criar rapidamente um clima de entrosamento, favorecendo a abordagem de questões, porém os entrevistados podem ter ocultado alguns aspectos de interesse da pesquisa que não desejassem que o entrevistador soubesse, tendo em vista sua relação pessoal com a atual Pró-reitora de Administração do IFB/Reitora.

4.1 Procedimentos de Transcrição e Análise dos Dados

A principal fonte de análise foi o material coletado nas entrevistas com os Diretores Gerais, principalmente para obter os conteúdos das entrevistas gravadas, estas foram inicialmente transcritas na íntegra e, posteriormente, transferidas para uma planilha de análise, uma para cada grupo de questões, onde se fez uma leitura detalhada e ao lado uma síntese de cada resposta com foco no objetivo da pergunta relacionada. Em seguida, procedeu à análise de cada resposta, procurando-se destacar os conteúdos observados de forma mais recorrente, tendo em vista que os mesmos representam certo consenso entre os gestores da autarquia, embora inicialmente não se tenha desprezado nenhum ponto de vista, mesmo que relacionado por apenas um dos entrevistados.

Outro ponto importante da análise efetuada do material transcrito, foram as articulações que os próprios atores realizaram, o confronto entre as entrevistas e os questionários, e a correlação com o referencial teórico pesquisado.

A segunda fonte de análise foi o questionário eletrônico DRAP, aplicados aos Diretores Administrativos. Inicialmente foi efetuada uma análise dos dados recebidos, sem comparação com os coletados nas entrevistas, buscando pontos comuns e divergentes. A seguir, estes dados foram confrontados aos obtidos nas entrevistas, comparando-se padrão de respostas realizando-se uma análise detalhada.

4.2 Análise e Discussão dos Resultados

4.2.1 Análise dos dados obtidos nas entrevistas com os Diretores Gerais.

As Entrevistas junto aos Diretores Gerais dos Campi foram realizadas entre 16/08/2018 e 24/09/2018, respondidas por todos os participantes. O roteiro foi dividido em grupos de perguntas, como apontado anteriormente no roteiro de entrevista, contendo um

total de 32 questões, para melhor coerência com os questionamentos aplicados, as perguntas só foram complementadas quando se fez necessário aprofundar ou esclarecer alguns aspectos específicos para compreensão do entrevistado.

- **Perfil dos gestores**

Dentre os Diretores Gerais dos Campi, 9 são homens (90%) e 1 mulher (10%). Quanto à idade, 40% estão entre 26 e 35 anos, 30% estão entre 36 e 45 anos, 20% entre 46 e 55 anos e somente 10% acima de 56 anos. Observa-se que 70% dos gestores encontram-se em início de carreira, o que provavelmente é um fator positivo, haja vista a disposição para contribuição na instituição e o tempo de serviço que irão ofertar. O resumo das informações é apresentado no Quadro 1, a seguir.

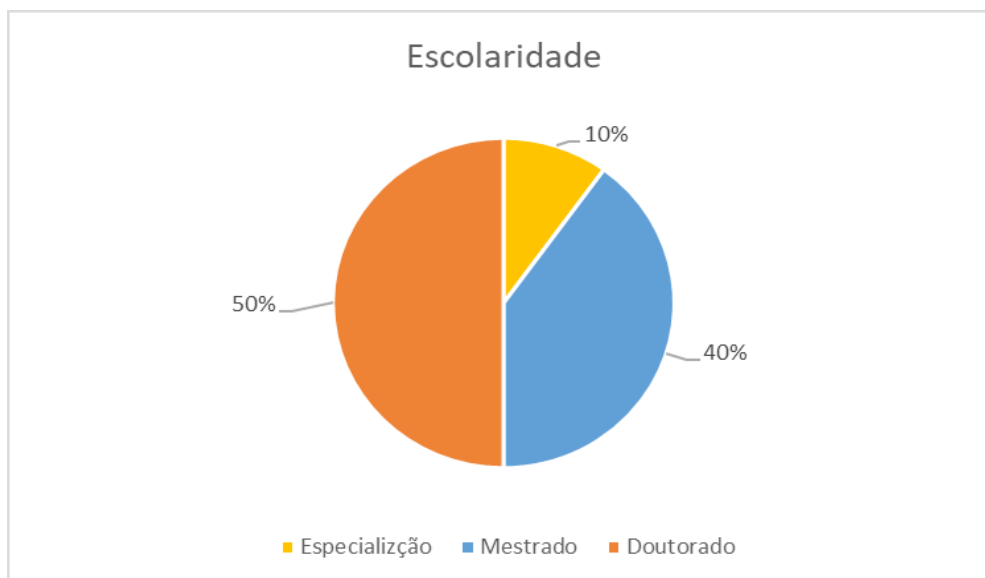
Quadro 1 - Perfil dos Diretores Gerais

| Quadro do perfil dos Diretores Gerais | | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------|--------------------|------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Sexo | Idade | Escolaridade | Formação inicial | | Tem de Trabalha no IFB | Tempo na gestão | Capacitação realizada |
| | | | Administrativa | Não Administrativa | | | |
| Masculino 90% | 26-35 anos - 40% | Especialização - 10% | 30% | 70% | 5 - 7 anos - 100% | Sem experiência anterior - 20% | 0 ou Uma - 30% |
| Feminino 10% | 36-45 anos - 30% | Mestrado - 40% | - | - | - | 4 e 6 anos - 30 % | +de uma - 70% |
| - | 46 -55 anos - 20% | Doutorado - 50% | - | - | - | Mais de 8 anos - 50% | |
| - | + de 56 anos - 10% | - | - | - | - | - | - |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à escolaridade, ressalta-se que 10%, apresentado na figura 5, possuem especialização *lato sensu*, 40% tem formação *stricto sensu* em nível de mestrado e 50% em nível de doutorado.

Figura 5 – Perfil dos Diretores Gerais quanto à escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por mais que haja uma parcela considerável de Mestres e Doutores ocupando o cargo de Diretor Geral, somente 30% dos participantes tem alguma formação inicial na área administrativa (Administração e Economia) e 30% realizaram especialização na área de gestão pública ou administração, o que é compreensivo, uma vez que 90% dos Diretores Gerais são servidores docentes da instituição nas mais diversas áreas de conhecimento e nichos de atuação (como biologia, engenharia agrônômica, mecânica e elétrica, economia, turismo, administração, história, física, ciências biológicas) e apenas 10% corresponde à carreira de Técnicos Administrativos em Educação, sendo técnico em assuntos educacionais, que também é da área de ensino.

É importante destacar que desde a criação do Instituto Federal de Brasília, não houve nenhuma indicação ou consulta pública em que um técnico de nível superior, da área administrativa, pudesse assumir a Direção Geral de Campus, demonstrando assim a cultura dos docentes em tornar-se gestores dos Campi. A legislação não é impeditiva para os servidores de cargo efetivo de nível superior da carreira, dos técnico-administrativos do plano de carreira, dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação para se candidatar ao cargo de Diretor (a) Geral de Campus, conforme os requisitos do Regulamento Eleitoral 2019 do IFB, no seu art. 14. Todavia os requisitos apresentam-se mais acessíveis aos docentes.

De acordo com o Art. 14, poderão candidatar-se ao cargo de Diretor(a) Geral dos campi Brasília, Ceilândia, Estrutural, Gama, Riacho Fundo, Recanto das Emas, Samambaia, São Sebastião, Planaltina e Taguatinga, do Instituto Federal de Brasília – IFB, os servidores que, nos termos do Art. 13, § 1º, da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, forem

ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que preencham um dos seguintes requisitos:

I. possuir o título de doutor; ou

II. estar posicionado nas Classes DIV ou DV da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, ou na Classe de Professor Associado da Carreira do Magistério Superior; ou

III. possuir o mínimo de 2 (dois) anos de exercício em cargo ou função de gestão na instituição; ou

IV. ter concluído, com aproveitamento, curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública.

O que impede uma análise comparativa com um gestor totalmente da carreira dos técnico-administrativa.

Com este perfil predominante dos servidores do ensino, o qual fortalece a diversidade de formações alheias a área administrativa, torna-se de suma importância capacitar os novos gestores para o desenvolvimento de suas atribuições e para lidar com as adversidades que possam vir a encontrar na execução de suas obrigações como gestor público escolar.

Segundo Dutra (2006), "o desenvolvimento das pessoas nas organizações é de extrema importância para a manutenção e ampliação de seu diferencial competitivo, visto que investir no desenvolvimento humano é manter-se competitivo" (p.67).

Quanto ao tempo de serviço, 100% dos Diretores Gerais estão na instituição há mais de 5 anos. Sendo que 50% tem mais de 8 anos de experiência em gestão, 30% possuem entre 4 e 6 anos e 20% não tiveram experiência anterior em cargos de gestão.

Quanto à experiência profissional, 50% declararam ter experiência, anteriormente ao IFB, de gestão em empresas privadas e os outros 50% mencionaram ter experiência somente no serviço público.

Na análise dos participantes que usufruíram de cursos de capacitação na área de planejamento e orçamento, 70% realizaram mais de 1 capacitação e 30% fizeram 1 ou nenhum curso nessa área. Mas ainda assim, segundo eles, não se sentem seguros quanto ao assunto em questão. Os profissionais da gestão escolar devem ser capacitados para associar teorias e práticas aproveitando seus diferentes níveis de formação e experiências anteriores em outras atividades.

Foi demonstrado a falta de interesse em realizar capacitações, por parte de alguns gestores, alegando que o cargo era temporário e que não teriam interesse em continuar como Gestor Público, desejando retornar às atividades da docência, em sala de aula e em pesquisa, alegando que a passagem pela direção do campus, durante estes quatro anos, seria uma transitória.

Pode-se verificar por meio da resposta do entrevistado 2: *“Eu não participei, não interessei tanto por esta parte porque eu tenho diretor administrativo e a coordenação de planejamento e orçamento que conhece e que também faz cursos nas áreas, então me apoia sempre quando precisoEu sei que estou no cargo temporariamente, eu não tenho interesse em virar uma gestora pública profissional, eu quero voltar a minha docência”*.

No entanto, quando os Diretores Gerais foram questionados sobre a necessidade de realizar capacitações específicas para a área de planejamento e orçamento, todos apontaram ser extremamente relevante para todos os servidores.

A pesquisadora LÜCK (2009), defende a capacitação do gestor como condição prévia a função do gestor e propõe no seu enfoque:

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo.

Os entrevistados se declaram em sua maioria, 80%, com um perfil predominantemente democrático e 20% executor, em relação às políticas orçamentárias.

Conforme afirmado por Chiavenato (2009):

A liderança democrática parte do princípio de que o grupo atingiu a maturidade e não necessita de supervisão de seu líder. Assim, os liderados ficam livres para pôr seus projetos em prática, sendo delegado pelo líder liberal. Neste tipo de liderança o grupo atingiu a maturidade e não mais precisam de supervisão extrema de seu líder, os

liderados ficam livres para pôr seus projetos em prática sendo delegado pelo líder democrático.

Um dos grandes diferenciais de uma boa gestão é a capacidade de tomar decisões que gerem resultados positivos ao órgão, para os servidores, à sociedade e para si enquanto profissional. Os gestores precisam reconhecer seu próprio perfil e admitir suas deficiências e buscar o aperfeiçoamento, pois o estilo de gestão influencia muito, tanto positiva como negativamente, a carreira e principalmente o futuro da instituição.

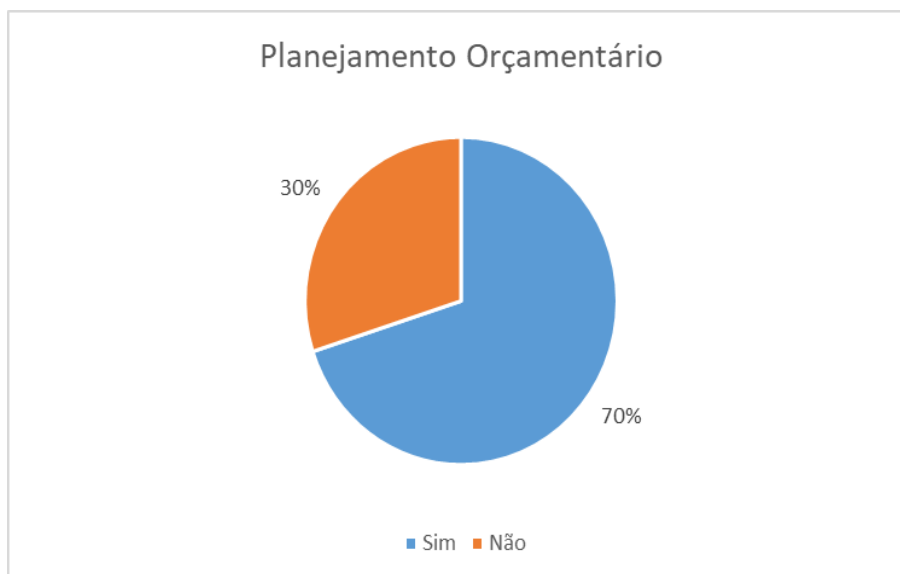
Não foi encontrado perfil predominante sobre os conhecimentos de orçamento público, bem como experiência em gestão, formação acadêmica, sexo e perfil de gestão. Nenhum desses grupos apresentaram vantagens visando a melhoria da execução dos recursos orçamentários. Não foram unânimes e seus componentes apresentaram atitudes ou dificuldades divergentes na utilização do orçamento público.

- **Prática e conhecimentos orçamentários**

Como por definição, o orçamento é uma ferramenta de análise das políticas instrumentais ou setoriais a ser utilizada em conjunto com outras. Conforme cada propósito de análise demandado, buscou-se na continuação da entrevista, após a identificação do perfil do gestor, focar nas práticas e conhecimentos dos Diretores Gerais sobre o orçamento público.

Quando questionado sobre a prática em relação ao planejamento orçamentário, 70% dos respondentes afirmaram que é realizado o planejamento orçamentário no seu campus e 30% afirmaram que não há planejamento nem de curto e nem de longo prazo, tendo em vista, segundo eles, que boa parte dos recursos são vinculados aos gastos obrigatórios como: terceirização, manutenção e assistência estudantil, conforme demonstrado na figura 6.

Figura 6 – Planejamento Orçamentário.



Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre os Diretores que realizam o planejamento, eles disponibilizam a planilha orçamentária para todos os servidores do Campus, fazendo frente ao princípio da publicidade. Uma informação que se destacou na entrevista foi o corte orçamentário e contingenciamento sofrido nos últimos anos, o que foi apontado como inviabilidade para elaboração do planejamento de longo prazo, pela falta de orçamento, principalmente de investimento.

Ainda quanto a essa questão, algumas falas dos entrevistados se destacam:

A fala do entrevistado 1: *“declara o não planejamento nem de curto e de longo prazo, por conta de boa parte dos recursos serem amarrados a gastos obrigatórios como terceirização, manutenção e assistência estudantil. É uma informação de liberação do orçamento com prazo curto e sem margem para planejamento”*.

O entrevistado 7 destaca: *“o gestor da ponta não faz o planejamento orçamentário, aponta que o planejamento se resume a gerir uma escassez e não faz planejamento de longo prazo, pois como autarquia, tudo que sobra entra em restos a pagar ou é devolvido sem possibilidade de poupar para execução a longo prazo”*.

O entrevistado 6 corrobora com a opinião acima, mas acrescenta que: *“os gestores têm pouca autonomia, mas realizam um planejamento com olhar na matriz CONIF e não faz planejamento de longo prazo, mas sim uma estimativa de ampliação e capacidade máxima de arrecadação”*.

Outra prática apontada pelos entrevistados, foi que o acompanhamento administrativo da execução orçamentária é efetuado por um controle de planilhas, com a projeção do que é liberado e executado no ano, e exposto na reunião geral com os servidores do campus.

Evidenciado na fala do entrevistado 03: “*Sim a gente tem o pessoal da administração tem umas planilhas onde são controlados os gastos mensais de todas as despesas do campus, a gente tem ideia de quanto que gastou, quanto que falta*”.

Frezatti (2000) afirma que:

Quem não pratica o planejamento não pode afirmar que controla, já que não consegue indicar onde quer chegar. Assim, só se pode afirmar que uma organização controla seu resultado se esse foi planejado previamente. Por sua vez, o processo de controle é parte integrante do planejamento, já que permite aprender, incorporar conhecimentos, distinguir desempenhos e mesmo alterar proposições.

No tocante ao apoio orçamentário, 90% consideram o orçamento uma ferramenta de apoio ao processo decisório e ao controle gerencial e 10% acreditam não ter um orçamento para se programar, e avaliar se o orçamento é bom ou ruim.

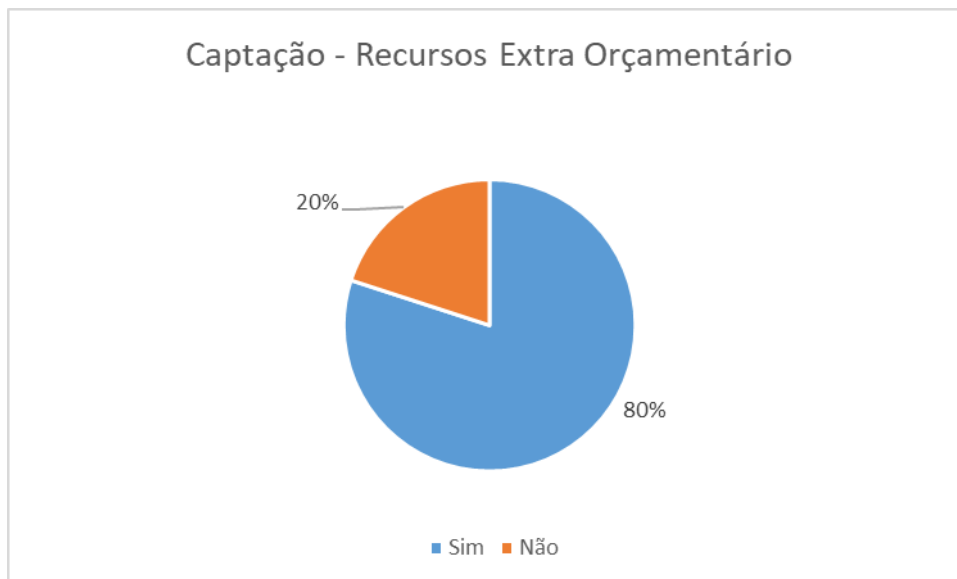
Em relação ao planejamento orçamentário, foi diagnosticado que 30% não realizam planejamento e 10% dos gestores afirmam não ter orçamento, o que já são ferramentas que tornam claras as necessidades de formação gestora para que possam conhecer e controlar, na medida de suas limitações, a execução de seus recursos orçamentários, direcionando à unidade e aos objetivos adequados para atender sua atividade-fim.

Planejamento orçamentário é antecipar ao que vem pela frente, as necessidades futuras da instituição, suas receitas, despesas, investimentos e eventualidades. É fazer a expectativa dos trabalhos necessários para realização da atividade-fim.

Frezatti (2007) conceitua orçamento dizendo: “Orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores” (p. 46).

Apesar de 90% dos respondentes considerarem o orçamento como uma ferramenta importante, apenas 80% deles afirmaram que procuram recursos orçamentários extra LOA. Grande parte afirma conseguir recursos, principalmente para iniciativas pontuais das áreas de atuação, como insumos para laboratórios por meio de editais externos de atividades de pesquisa e extensão e 20% afirmaram que não procuram, conforme demonstrado na Figura 7 abaixo.

Figura 7 – Captação por recurso extra orçamentária.



Fonte: Elaborado pelo autor

Como justificativa para a não busca de recurso extra LOA, o entrevistado 01 aponta um excesso de atividades operacionais, restando pouco tempo para fazer política voltada à uma busca efetiva de recursos fora da LOA, como solução sugere que tenha pouca atividade no operacional para ter mais espaço para estas parcerias. Correlacionando ao tema da pesquisa, as ações de capacitação contribuem para o preenchimento das lacunas existentes na formação, desenvolvendo competências individuais do gestor que favorecem ações de captação e arrecadação de recursos extra orçamentários.

Quanto ao compartilhamento da estrutura e de conhecimento orçamentário entre os campi, com o objetivo de maximizar a utilização do orçamento, 100% do Diretores Gerais já experimentaram o compartilhamento e todos acreditam em um potencial de ampliação em todos os nichos e em uma centralização das atividades administrativas em uma única unidade.

De acordo com o estudo, as pessoas envolvidas no processo de elaboração do orçamento, são basicamente cinco personagens: Diretor-Geral, Diretor de Ensino, Diretor de Administração e os membros da Coordenação de Planejamento e Orçamento - CDPO. Esporadicamente são envolvidos no processo de elaboração do orçamento a Coordenação de Aquisições e Contratos - CDAC e Coordenação de Almoxarifado e Patrimônio – CDAP.

- **Dificuldades para a execução orçamentária**

Sobre os recursos disponibilizados para o campus, 30% apontam que são parcialmente suficientes e 70% que os recursos são insuficientes para a manutenção e

melhoria da atividade-fim. Há uma grande preocupação com as manutenções das instalações e insumos dos campi, bem como os recursos para qualquer tipo de investimento por conta de recursos orçamentários insuficientes, segundo a alegação dos Diretores Gerais.

Questionados como poderiam maximizar recursos orçamentários, todos Diretores Gerais apresentaram alternativas pequenas e simples, que no conjunto das aplicações destas atividades tem surtido resultado econômico dentro do campus, mas novamente não foi apresentado nenhum grande projeto com o objetivo de maximizar o recurso individualmente ou em conjunto com as outras unidades da instituição.

No tocante à participação da Reitoria no auxílio da execução orçamentária, a maioria, 60%, aponta que ela facilita a execução, 10% acredita que facilita parcialmente e 30% que dificulta. Isso demonstra que para grande parte dos Diretores Gerais, a Reitoria vem cumprindo o papel de orientação e suporte para a execução e solução de problemas de execução orçamentária, com um potencial de melhoria.

Questionados em relação à autonomia orçamentária dos campi, 30% responderam que há autonomia completa, 30% que há autonomia parcial e 40% afirmaram que não tem autonomia orçamentária. Na situação apresentada, nota-se uma divergência nas respostas, o que demonstra comprovadamente uma dificuldade de compreensão dos gestores sobre a questão autonomia. Os recursos são oriundos da União, então a autonomia e a responsabilidade sobre o patrimônio são da autarquia, ou seja, dos gestores que a representam. Lembrando que esta autonomia se apresenta em sua lei de criação 11.892 de 29/12/2008 no seu art. 1º parágrafo único "...detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar." E também reforçada na LDB, no artigo 53 no âmbito administrativo-financeiro (incisos VIII, IX) e na própria Constituição Federal de 1988 no seu artigo 207.

Com relação a arrecadação de receita própria, os Diretores Gerais elencaram algumas dificuldades que intervêm consideravelmente nessa situação, como a incapacidade de criar condições para efetuar arrecadação própria, dificuldade de entender o que é, como é, e como fazer a arrecadação e a escassez de legislação. Essas afirmações retratam a necessidade urgente e imediata de treinamento e capacitação sobre receita própria, inexistência de manual para facilitar a arrecadação desse recurso, necessidade de amadurecer como instituição, burocracia na recuperação do limite orçamentário da receita própria e a incerteza orçamentária para execução desses recursos.

O suporte da FINATEC, uma fundação de apoio de desenvolvimento de empreendimento científico e tecnológico, ligado à Universidade de Brasília, parceria que teve início em março de 2018, foi apontado como uma grande alternativa para diminuir as

dificuldades e dependências enfrentadas principalmente com os recursos de arrecadação própria.

Os entrevistados, quando questionados sobre a necessidade de capacitações específicas para a área de orçamento e afins, no intuito de melhor gerir os recursos orçamentários, foram enfáticos em afirmar a necessidade de capacitação com relação a planejamento e execução orçamentária. Sobre o tema destacam-se as seguintes falas:

O entrevistado 01: *“a necessidade de capacitação de toda a equipe de administração e docentes de forma permanente por conta da rotatividade de servidores”*.

O entrevistado 05: *“é extremamente importante a capacitação continuada, a formação orçamentária dos gestores que estiverem no momento e capacitar de alguma forma outros servidores que tenham a pretensão de serem gestores, abrindo a oportunidade para todos, porque aqui é transitório e seria muito bom que o próximo que viesse, já viesse também capacitado”*.

Para solucionar o problema, é necessário entender que o planejamento e orçamento não pode ser compreendido apenas em função do fator financeiro. O orçamento público vai mostrar à comunidade acadêmica o plano de ação da autarquia, bem como a pretensão de crescimento e investimento da instituição para o período da gestão do Diretor Geral e sua continuidade, com transparência, eficiência e moralidade.

Corroboram com o tema, a fala do entrevistado 6 e 7:

Entrevistado 6: *“que há necessidade de conhecer para apoiar, a importância de se capacitar principalmente os gestores de alto nível, pois são os diretores que precisam ter essa capacitação, a diretoria de administração e a diretoria de ensino, os responsáveis pelo direcionamento dos trabalhos e podem até ser multiplicadores desses conceitos”*.

Entrevistado 7: *“para atender os objetivos básicos da administração pública de ter um serviço e um ambiente de qualidade quanto seja possível, e que todos os servidores envolvidos nesta área, pois se todo mundo está ciente de como a coisa funciona, claro que os níveis de aprofundamento mudam”*.

Uma preocupação recorrente dos diretores é a variedade de capacitações e a formação da área administrativa. Destacam a importância de capacitações específicas para a alta gestão e para os coordenadores administrativos que lidam com planejamento e execução, se for possível coloca-se toda a equipe para participar dessas capacitações.

4.2.2 Análise dos dados obtidos nos questionários enviados

- **Perfil dos Diretores de administração**

Com o objetivo de obter o perfil dos Diretores de Administração que responderam ao questionário, foi necessário levantar um panorama das respostas dos participantes. Todos os 10 diretores convidados a participar da pesquisa responderam ao questionário, ou seja, 100%, como exposto no Quadro 2:

Quadro 2 Perfil dos Diretores de Administração

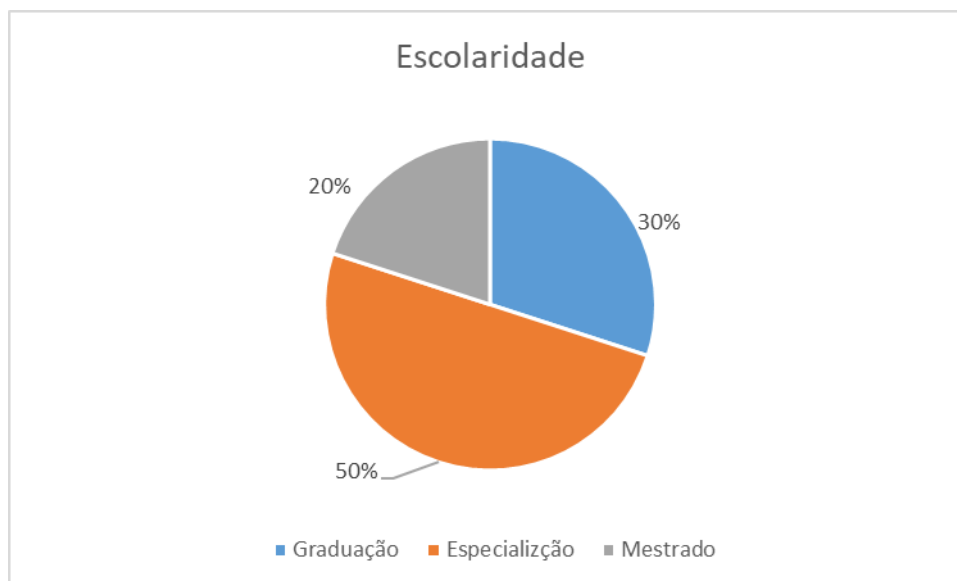
| Sexo | Idade | Escolaridade | Formação | | Tempo de serviço no IFB | Tempo na gestão no IFB | Capacitação realizada |
|----------------------|-------------------|-----------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------|
| | | | Administrativa 90 % | Não Administrativa 10% | | | |
| Masculino 60% | 26-35 anos - 30% | Ensino superior - 30% | Administração - 50% | Físico 10% | 0 - 2 anos - 30% | 0 - 1 ano - 30% | 60% 0 ou 1 |
| Feminino 40% | 36-45 anos - 60% | Especialização - 50% | Gestão Pública - 10% | - | 5 - 7 anos - 50% | 2 - 3 anos - 20% | 30% 2 ou 3 |
| - | 46 -55 anos - 10% | Mestrado - 20% | Ciências Contábeis - 10% | - | Mais de 7 anos - 20% | 4 - 5 anos - 30% | 10% 4 ou mais. |
| - | - | - | Gestão Pública - 10% | - | - | Mais de 5 anos - 20% | - |
| - | - | - | Direito - 10% | - | - | - | - |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre os Diretores de Administração dos Campi, 6 são homens (60%) e 4 mulheres (40%). Quanto à idade dos participantes, 30% estão entre 26 e 35 anos, 60% estão entre 36 e 45 anos e somente 10% entre 46 e 55 anos.

Quanto à escolaridade, podemos observar no Figura 8 abaixo que 30% possuem ensino superior em nível de graduação, 50% possuem especialização (pós-graduação *lato sensu*) e 20% possuem formação de mestrado (*stricto sensu*).

Figura 8 – Nível de escolaridade DRAP.



Fonte: Elaborado pelo autor

Grande parte dos participantes tem alguma formação na área de administração e gestão pública, respectivamente 50% e 20%, e outros 20% têm formação na área de contabilidade ou direito e apenas 10% com formação diversificada, em física.

Quanto à experiência profissional, somente 30% declararam ter experiência anterior em empresas privadas e outros 70% mencionaram somente o serviço público.

Ainda sobre ao tempo de serviço na instituição, 30% estão no IFB entre 0 e 2 anos, 50% entre 5 e 7 anos, 20% há mais de 7 anos.

Dos respondentes, 20% ocupam cargo de gestão na instituição há mais de 5 anos, 30% entre 4 e 5 anos, 20% entre 2 e 3 anos e os outros 30% somente há 1 ano.

As instituições públicas que procuram desempenhar o seu papel social da melhor maneira possível, necessitam ter em seu quadro de servidores, pessoas empenhadas que buscam aprendizados constantes e que saibam o real significado do servidor público e da função pública. Além disso, é imperioso que os gestores pensem no treinamento como uma atividade estratégica.

Chiavenato (2010) defende que: “O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada” (p. 374).

Mas o estudo demonstra que somente 10% dos participantes realizaram entre 5 e 6 cursos de treinamento, na área de planejamento e orçamento, 20% entre 2 e 3 cursos e 60% fizeram 1 ou nenhum curso nessa área.

Esta falta de interesse em fazer capacitação, foi demonstrado na pesquisa onde 80% dos diretores de administração e planejamento fizeram somente entre 0 e 3 cursos, sendo que 70% deles já estão há mais de 5 anos na autarquia e há mais de 4 na gestão. Demonstrado um alto percentual de baixa capacitação para servidores que se encontram na gestão.

- **Prática e conhecimentos orçamentários**

Dos respondentes, 70% afirmaram que é realizado o planejamento orçamentário no seu campus e 30% afirmaram que é realizado parcialmente o planejamento orçamentário.

Quanto ao nível de participação dos servidores envolvidos na elaboração, implantação, execução e planejamento orçamentário dos campi, 20% foram classificados como baixo nível de participação, 50% com nível médio e 30% com alto nível de participação.

Em relação a questão se no campus é elaborado Planejamento Orçamentário de curto e longo prazo, definindo estratégias para o cumprimento desses objetivos, 70% responderam que elaboram parcialmente, 20% completamente e 10% não elaboram. O planejamento orçamentário é uma ferramenta necessária e contínua as áreas da gestão escolar com a intenção de prolongar suas ações.

De acordo com Welsh (1983), o planejamento orçamentário deve orçar todos os dados do sistema de informações contábeis da organização, pois por meio dessas informações, o planejamento orçamentário introduzirá as previsões estabelecidas para o próximo período. Segundo o autor, para que a organização possa atingir suas estratégias com eficiência e eficácia, a utilização do orçamento como instrumento de controle de resultados é extremamente interessante, pois elucidada com um maior grau de detalhe, os números e valores correspondentes às ações realizadas conforme o planejamento estratégico.

Segundo os respondentes, 70% acompanham adequadamente a execução orçamentária do seu campus e 30% acompanham parcialmente. Isso é preocupante pois a execução das receitas e despesas públicas não deve ser acompanhada de forma parcial podendo recair em responsabilidades sobre os gestores responsáveis por bens e dinheiro da autarquia.

No tocante ao apoio orçamentário, 80% consideram o orçamento uma ferramenta de apoio ao processo decisório e controle gerencial e 20% consideram parcialmente.

Apesar de 80% dos respondentes considerarem o orçamento como uma ferramenta importante, apenas 60% deles afirmaram que os gestores dos campi procuram recursos orçamentários extra LOA e 40% afirmaram que os gestores não procuram.

Na visão dos Diretores Administrativos, 50% consideraram que os Diretores Gerais possuem perfil predominantemente democrático, 40% consideraram o perfil de executor e 10% de visionário, em relação às políticas orçamentárias, sendo uma percepção menor do que os declarados pelos DG o princípio de gestão democrática do ensino público é inscrito na CF art. 205, inciso VI e na LDB artigo 3º inciso VIII, desta forma todos os gestores do IFB devem desenvolvê-los.

Silva (2009):

É o gestor democrático que irá proporcionar os instrumentos necessários para que se desenvolvam os verdadeiros valores para a escola, mostrando sentimentos positivos, repartindo experiências, respeito e confiança, o que contribui para que sejam reconhecidos os verdadeiros valores para a escola. Assim, os profissionais que fazem parte deste ambiente passam a se sentir motivados, pois o local gera estímulos que levam a contribuições e promoções de atividades coletivas, em um clima harmonioso e cooperativo.

- **Dificuldades na execução orçamentária**

Com relação aos principais problemas percebidos e que dificultam a execução dos investimentos públicos na área orçamentária, 30% dos respondentes apontaram as políticas públicas inadequadas, 50% consideraram a deficiência na qualificação e capacitação dos recursos humanos, 60% destacaram o excesso de burocracia e atual cenário político e econômico do nosso país e 80% ressaltam as influências internas do IFB.

Sobre os recursos disponibilizados para o campus, 30% apontaram que são parcialmente suficientes e 70% que são insuficientes para a manutenção e melhoria da atividade-fim.

Questionados sobre a participação da reitoria, a maioria de 60% aponta que ela facilita a execução, 20% que facilita parcialmente, 10% se declarou indiferente e apenas 10% considera que a reitoria dificulta.

Em relação a autonomia orçamentária dos campi, 60% responderam que é completa, 20% que é parcial e 20% afirmaram que não tem autonomia orçamentária. Na situação apresentada, nota-se uma divergência em relação às respostas dos Diretores Gerais, mas mantendo a mesma dificuldade de compreensão dos gestores sobre a relevância da questão autonomia.

Quanto ao compartilhamento da estrutura e do conhecimento entre os campi, com o objetivo de maximizar a utilização do orçamento, 100% dos Diretores de Administração concordaram que existe, mas tem potencial de ampliação em relação ao assunto. Alguns exemplos foram citados como as reuniões específicas de Diretores Gerais e Diretores de Administração além da reunião de colégios dirigentes, bem como o compartilhamento de estruturas físicas entre os campi, produção de alimentos.

No tocante à necessidade de capacitações específicas para a área de planejamento e orçamento, todos apontaram ser relevante, sendo que 50% destacaram necessidade de que se iniciem o mais breve possível e 50% não consideraram que seja urgente, mas importante para complementação do conhecimento.

No que se refere às dificuldades de arrecadação e execução das receitas próprias, os DRAPs apontaram na sua maioria, 70%, os empecilhos legais, 20% consideraram que não há competência técnica e 20% ressaltam que executam sem problemas a receita própria.

Por fim, foi destacado por um dos diretores a importância da utilização dos recursos arrecadados com receita própria para atender diretamente os alunos, visando mostrar o ciclo (aula prática + produção + recurso próprio).

4.2.3 Discussão dos Resultados

Convergências e divergências entre os pontos de vista dos DG e DRAP

Por meio dos registros e percepções dos gestores (Diretores Gerais e de administração) em relação à utilização do orçamento público, dos 10 campi pesquisados, foi possível aferir algumas convergências e divergências, o que favorece um entendimento mais detalhado sobre o objeto de estudo desta pesquisa, respondendo aos objetivos específicos do presente estudo.

Com relação à percepção concernente a identificação do perfil do gestor, quanto a sua formação e experiência profissional referente à gestão escolar, foi possível verificar pelos dados apresentados, tanto nas entrevistas quanto nos questionários, que a maioria dos participantes são do sexo masculino, com idade entre 26 e 45 anos e a grande parte com tempo de trabalho na instituição acima de 5 anos.

Algumas divergências foram encontradas entre os perfis, em que 5 (cinco) dos DGs possuem mais de 5 anos como gestores escolares e somente 2 (dois) DRAPs estão como gestores há mais de 5 anos.

Sobre a formação dos DGs quase a totalidade possuem pós-graduação *stricto sensu*, 9 (nove), enquanto os DRAPs apenas 1 (um) tem formação equivalente. No entanto, quanto

à formação inicial na área administrativa o quadro se inverte: apenas 1(um) DRAP contra 7(sete) DGs não tem formação inicial inerente à área administrativa.

No que se refere a capacitação, a maioria dos gestores demonstraram necessidade e interesse em realizar capacitações específicas em planejamento e orçamento, pois afirmam terem feito pouca ou nenhuma capacitação, apenas 2 (dois) DGs demonstraram desinteresse em se capacitar.

A capacitação profissional é um aspecto importante que deve ser considerado por qualquer instituição. E no ambiente educacional torna-se muita mais expressivo, por esta ser uma instituição onde se desenvolve, segundo Luck (2009) “a aprendizagem como um valor e um modo de ser e de fazer de todos na escola”. Nesse contexto, a autora afirma ainda que “a capacitação profissional se constitui em processo sistemático e organizado de promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o correto exercício de atividades profissionais” (p.88).

Já a percepção em relação a identificação das práticas e conhecimentos dos gestores referente à área orçamentária da autarquia, há um consenso que existe realização do planejamento orçamentário nos campi, no entanto os DGs afirmaram que o planejamento está alocado nas direções e os DRAPs, que existe um médio nível de participação das áreas correlatas, na elaboração do orçamento, o que transpassa uma falta de sintonia e percepção entre os gestores.

O orçamento gerencial foi apontado pela maioria como ferramenta de apoio ao processo decisório e controle gerencial. Praticamente todos os campi demonstraram que acompanham regularmente a execução orçamentária e divulgam amplamente o orçamento no campus, cumprindo dessa forma o princípio da publicidade.

Algo muito divergente entre os DGs e os DRAPs, foi quanto a questão do planejamento orçamentário de curto e longo prazo. Os DRAPs afirmaram, em sua maioria, que há planejamento, já as respostas obtidas pelos DGs demonstram que a maioria não faz ou faz parcialmente. Uma das justificativas explicitadas foi a política de contingenciamento do Governo Federal. Outro ponto levantado foi a procura de recursos orçamentários extra LOA que teve uma divergência de opinião de 70% entre os DRAPs e DGs, eles discordam na afirmação em relação a parcerias e busca de receita extra orçamentária.

O que se infere do estudo nas falas dos DGs, é que querem planejar somente após o recebimento dos recursos, demonstrando características de um perfil executor, o que muitas vezes o torna centralizador, quando o correto seria efetuar o planejamento das ações voltadas ao orçamento. Um ponto divergente foi que, grande parte dos DGs declararam obter um perfil predominantemente democrático e metade dos DRAPs, em suas respostas, discordaram das afirmações dos DGs.

De acordo com as respostas obtidas com o objetivo de identificar se há e quais as dificuldades de execução orçamentária para melhoria da qualidade ao atender a atividade-fim, dentre os vários itens citados pelos DRAPs, a maior parte ressalta as influências internas do IFB, o excesso de burocracia e o atual cenário político e econômico, bem como a deficiência na qualificação e capacitação dos recursos humanos. A maioria dos DGs destaca ainda inúmeras dificuldades, entre elas: liberação parcial do financeiro, contingenciamento orçamentário, rigidez da legislação, ausência de recursos orçamentários para investimento e falta de autonomia orçamentária, que convergem com as opiniões apontadas pelos DRAPs.

Ambos os grupos participantes apontaram que a reitoria tem um papel facilitador na execução orçamentária em seus campi. No que se refere à capacitação específica para área de planejamento, orçamento e execução orçamentária, foi consenso entre todos a necessidade de obter esses conhecimentos específicos voltados para a alta gestão, com maior urgência.

Os participantes da pesquisa apontaram - quanto às dificuldades de arrecadação e execução das receitas próprias - os empecilhos legais e a ausência de competência técnica, o que vem novamente ressaltar a necessidade de todos os gestores em se capacitarem no assunto em questão.

Alguns Diretores Gerais possuem pouco conhecimento técnico quanto ao assunto de tema arrecadação própria. Ficou evidenciado nas entrevistas. No entendimento dos diretores, os recursos da fonte própria, 250 são devolvidos ao Tesouro Nacional no fim de cada ano, mas na verdade permanecem alocados em uma conta contábil do próprio campus número 1.1.1.1.2.2.00.01. Faltando apenas a liberação do limite orçamentário para que possa ser utilizado, o que não tem ocorrido nos últimos anos.

Foi identificado, também, a falta de proatividade. Embora os gestores reconheçam a deficiência técnica, não declararam buscar junto à Reitoria, em sua gestão de pessoas, capacitação apropriada para o seu desenvolvimento individual e institucional.

Respondendo à questão de investigação, se os gestores do IFB possuem formação profissional adequada para a melhor utilização do orçamento público, a resposta foi negativa, pois no estudo apresentado ficou claro que os gestores apresentam deficiência na formação profissional e é importante salientar o interesse demonstrado por parte dos gestores em se capacitarem, pois acreditam que o conhecimento sobre orçamento é uma importante ferramenta de gestão.

Segundo Horngren, Sundem; Stratton (2004):

Como ferramenta de auxílio à tomada de decisão, o orçamento apresenta como principais benefícios: a) compelir os gestores a pensarem no futuro através da

formalização de suas responsabilidades para planejar; b) fornece expectativas definidas para julgar o desempenho subsequente; e c) ajudar os gestores na coordenação de seus esforços, de modo que os planos das subunidades satisfaçam os objetivos da organização como um todo.

Por fim, não foi encontrado diferenças nos perfis dos gestores que influenciam ou demonstrem alguma vantagem nas dificuldades e conhecimentos orçamentários de um grupo de gestores em detrimento de outros. Um ponto unânime mencionado pelos gestores, foi o compartilhamento de estruturas e conhecimentos entre os campi, para maximizarem os seus respectivos orçamentos. Essa troca e equalização de conhecimentos e dificuldades se dá principalmente nos fóruns mensais dos dirigentes, citado nas entrevistas, o que representa uma possível justificativa de não haver diferenças relevantes nos perfis dos gestores.

CAPITULO 5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Após a análise dos resultados desta pesquisa, sugere-se uma proposta de intervenção como forma de resolver. O grande problema observado, refere-se à ausência de capacitação dos gestores, o que compromete o uso adequado do orçamento público.

A proposta de projeto de intervenção tem como finalidade implementar um curso de capacitação, treinamento e formação para gestores e futuros gestores, na área de gestão orçamentária e financeira, de maneira a criar uma visão coerente entre os gestores objetivando a melhoria do desempenho das atividades e o desenvolvimento das ações voltadas para a área orçamentária. O projeto proposto deverá atender toda a Instituição, ou seja, os 10 *campi* e a Reitoria de forma a contribuir para que o público-alvo possa utilizar de maneira adequada, eficiente e eficaz o orçamento destinado à autarquia, considerando ser importante uma formação continuada de todos os seus gestores.

Segundo Rego e Silva (2011):

A administração pública experimenta atualmente uma mudança em seu modo de gestão, com a renovação da forma de atuação que visa à geração de melhores resultados para a sociedade. A burocracia está dando lugar a iniciativas inovadoras e a proatividade, tendo como foco principal o aprimoramento da capacidade de gestão das instituições públicas e uma utilização mais eficaz dos recursos do Estado. No entanto, mesmo com todos os esforços não chega à excelência em termos de eficiência, eficácia e efetividade, já que desafios e entraves são inerentes à mudança organizacional.

Será necessário realizar o Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento - LND, que é um instrumento que consiste em um formulário preenchido pelos gestores no qual eles descrevem suas funções e apontam as necessidades de desenvolvimento, isto é, cursos/formação/atividades que possam contribuir para a formação profissional na área orçamentária e afins. Os dados obtidos a partir desse levantamento, fundamentarão as ações propostas.

Na proposta apresentada é sugerido que o curso seja realizado de forma semipresencial, aproveitando assim o conhecimento e infraestrutura já presente no setor de EaD da instituição. Com relação às especificidades da capacitação, como local, carga horária e conteúdo programático, serão definidas após obtenção dos dados constantes no LND.

Considerando o déficit de conhecimentos básicos por boa parte dos gestores, bem como a ausência da utilização dinâmica e concreta em sua realidade diária ser praticamente generalizada, conforme identificados na pesquisa, as ações que irão compor o curso de

capacitação continuada atenderão de forma homogênea os perfis desta pesquisa, não necessitando de planificação de curso diferenciado para atender a todos.

O custo para tal preposição será reduzido substancialmente, podendo ser agregado ao Plano Anual de Capacitação – PAC. Considerando que a instituição dispõe de infraestrutura física adequada e de toda infraestrutura de ensino a distância, e principalmente docentes capacitados (mestres e doutores) para o processo de planejamento, desenvolvimento, execução e acompanhamento do curso.

A instituição idealizadora será o próprio IFB, por meio das Pró-reitora de Gestão de Pessoas, coordenação geral de ensino a distância – EaD/Pró-reitoria de Ensino – PREN e Diretoria de Orçamento e Planejamento.

Justificativa

Uma das questões mais relevantes na discussão da formação profissional atualmente é a obsolescência do conhecimento. Antigamente, as pessoas aprendiam um ofício para o resto de suas vidas. Hoje, as pessoas estão em constante processo de formação profissional, o que aproxima este conceito de treinamento. Portanto, a necessidade de formação para a atuação no mundo do trabalho é constante, há responsabilidade na qualificação de seus profissionais. Já existe um movimento, nas grandes organizações públicas e privadas, para transformar seus programas e centros de treinamento em “universidades corporativas”. Embora exista uma série de problemas relativos a este conceito e à sua operacionalização, essa mudança é mais um sintoma de que a educação profissional precisa ser um processo permanente.

O gestor público necessita ter o domínio dos principais conceitos que abrangem as discussões sobre a área orçamentária, visto que é imperioso conhecer e identificar as teorias para apresentar melhores condições de entender o raciocínio dos seus interlocutores e adotar decisões claras e orientadas pelo seu próprio discernimento. Dessa forma é de fundamental importância a capacitação contínua na autarquia.

Espera-se que a partir desta presente proposta de projeto de intervenção, um plano de estruturação para curso contínuo de capacitação, treinamento e formação profissional para gestores e futuros gestores para esta autarquia, possa efetivamente aprimorar a visão gestora e que de fato contribua para o direcionamento das ações de utilização do orçamento público no IFB.

Objetivo

Dentre os objetivos deste projeto destaca-se o objetivo superior que é implantar e executar um curso visando a capacitação, treinamento e ou formação profissional de Gestores, na área orçamentária.

Demais objetivos do Projeto:

- Desenvolver, organizar e executar ações de capacitação, treinamento e formação para gestores e futuros gestores;
- Aprimorar as competências, imprescindíveis ao absoluto cumprimento de suas atribuições e responsabilidades, como forma de viabilizar o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e captação de novos recursos extra LOA;
- Aprimorar os processos de trabalho e o alcance de melhores resultados institucionais, bem como a melhoria da eficiência, eficácia da utilização dos recursos orçamentários públicos.

Benefícios

Dentre os Principais Benefícios esperados neste projeto destacam-se:

- Redução de custos financeiros e operacionais;
- Redução dos riscos;
- Capacitação, desenvolvimento e qualificação dos servidores, em nível gerencial;
- Utilização dos recursos orçamentários de forma eficiente e eficaz;
- Disponibilização de ações para captação de orçamento externo;
- Priorização de ações em razão da relevância institucional;
- Desempenho eficaz das tarefas do cargo;
- Otimizar processos e resultados organizacionais, relacionados à área orçamentária;
- Processo de formação profissional contínuo;
- Melhora da qualidade dos gastos públicos;
- Facilitar o desenvolvimento de competências gerenciais técnicas e comportamentais para o suprimento de lacunas identificadas.

Contexto

No contexto para elaboração do projeto de intervenção para a autarquia destaca-se, primeiramente, as seguintes situações:

- Falta de experiência como gestor;
- Formações diversificadas dos gestores;
- Ausência de competências técnicas necessárias aos gestores dos Campi;

- A influência do gestor na utilização do orçamento público.

CAPITULO 6. CONCLUSÃO

Por meio desta pesquisa, observou-se que, de fato, existe uma lacuna a ser preenchida e que a formação profissional dos gestores é o fator fundamental para restaurar o espaço vazio encontrado.

É essencial esclarecer a importância de competências técnicas necessárias para conduzir, de forma eficiente, diversos pontos primordiais da gestão, para facilitar a utilização adequada do orçamento público, demonstrando a clareza das necessidades de treinamento e capacitação dos gestores, para melhor desempenharem seu papel de líder na condução de suas equipes e atuarem na direção correta do alcance real dos resultados desejados pela instituição.

Na identificação do perfil do gestor, quanto a formação e experiência profissional, referente à gestão escolar, ficou demonstrado que a maior parte apresenta formação em áreas não correlatas à área de gestão. Sua maioria é do sexo masculino, com idades entre 26 e 35 anos, que trabalham na instituição há mais de cinco anos, com experiência em gestão acima de oito anos. Se consideram em sua maioria com um perfil predominantemente democrático quanto as políticas orçamentárias, o que é um requisito para a formação da Gestão Democrática que tem como um princípio do Ensino público, preceito concretizado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB.

No que diz respeito ao perfil dos gestores, o conhecimento técnico é o atributo mais relevante que um gestor deve possuir dentro da instituição, que possua foco e esteja dotado de um espírito de inovação constante, buscando realizar tudo que estiver ao seu alcance.

Já seus apoiadores, os diretores de administração, em sua maioria apresenta formação na área administrativa, aumentando a responsabilidade dos mesmos em relação a assessoria das escolhas de execução do orçamento, com maioria masculina e idades entre 36 e 45 anos e que trabalham na instituição há mais de cinco anos. Metade com experiência em gestão entre 4 e 5 anos e considera o seu Diretor Geral como democrático quanto ao tema políticas orçamentárias.

Na busca de avaliar a prática e o conhecimento dos gestores sobre orçamento público, ressalta-se a procura por recursos orçamentários extra LOA, que fica restrito a capacidade de conhecimento da legislação e da falta de disponibilidade para atividades políticas de captação de novos recursos. Outro fator identificado foi a autonomia orçamentária dos campi com desejo de uma menor interferência externa e decisões centradas nos objetivos da unidade.

O planejamento, organização, direção e controle do orçamento, também é algo mais centralizado, pois não envolvem todos os servidores que possuem responsabilidades administrativas no processo orçamentário.

Quanto ao compartilhamento de estruturas e conhecimento com os outros campi para melhorar o orçamento, todos os gestores afirmaram que há um potencial de crescimento, mas não foi demonstrado grande interesse em romper as dificuldades orçamentárias.

Os resultados alcançados a partir da análise para identificar as dificuldades de execução orçamentária, com foco na melhora da utilização do orçamento e ao atender a atividade-fim proposta neste trabalho, pôde-se observar:

Dentre as dificuldades apontadas, a maior parte dos gestores ressalta as influências, do atual cenário político e econômico brasileiro, o excesso de burocracia, liberação parcial do financeiro, contingenciamento orçamentário, rigidez da legislação, ausência de recursos orçamentários para investimento e falta de autonomia orçamentária.

No que se refere aos recursos para a manutenção e investimento que são insuficientes para todos os campi, segundo a alegação dos Diretores Gerais, seria necessário a apresentação de um grande projeto com o objetivo de melhorar os recursos orçamentários em conjunto com as outras unidades da instituição pois as atitudes estão limitadas a medidas paliativas de economia de recursos.

A reitoria vem cumprindo o papel de orientação e suporte para a execução e solução de problemas da execução orçamentária, com um potencial de melhoria pedido por todos.

Os participantes da pesquisa apontaram, no que se refere às dificuldades de arrecadação e execução das receitas próprias, os empecilhos legais e a ausência de competência técnica, o que vem novamente a ressaltar a necessidade de todos os gestores em se capacitar no assunto em questão.

Por fim, pode-se concluir que há uma necessidade de ofertar capacitações aos gestores, pelas divergências de conceitos e desconhecimentos das práticas exercidas, na rotina das atividades de orçamento e afins, por mais que haja o intuito em compartilhar estruturas e conhecimentos. Assim esta formação será a oportunidade de desenvolver as competências necessárias para ser um bom gestor e dispor de ferramentas para que os tornem capazes de colocar esse conhecimento em prática, aprimorar os talentos em gestão e ter mais preparo para enfrentar os desafios do cotidiano e não só por apenas conhecer os conceitos básicos de gestão, esses profissionais conseguem avaliar situações e panoramas completos, potencializando o efeito positivo dos gestores na utilização dos recursos orçamentários, e assim realizar negociações e encontrar oportunidades de crescimento com os recursos disponíveis, colocando em prática as habilidades humanas e técnicas em prol da

sociedade. Isso leva a uma melhoria generalizada da gestão, gerando um efeito dominó de positividade. Por isso, tudo começa com a capacitação dos gestores e futuros gestores. Nesse sentido, esta dissertação propôs um projeto de intervenção voltado a capacitação específica em orçamento para os gestores do IFB.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angélico, J. (1995). *Contabilidade Pública*. 8. Ed. São Paulo: Atlas.
- Araújo, I. P. S. & Arruda, D. G. (2006). *Contabilidade pública: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva.
- Barros, J. (2008). *As hipóteses nas Ciências Humanas — considerações sobre a natureza, funções e usos das hipóteses*. Sísifo. Revista de Ciências da Educação.
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. (2002). (org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Campos, V. F. (1992). “TQC: Controle da Qualidade Total (No estilo japonês)” - 6ª Edição - Belo Horizonte- MG: Fundação Christiano Ottoni, Escala de Engenharia da UFMG.
- Campos, V. F. (1992). *Qualidade total e padronização de empresas*. 4ªed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni.
- Carvalho, M. M. (2005). *Gestão da Qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Elsevier – 7ª reimpressão.
- Castro, M. L. S. & Franco, M. E. D. P. A (1992). *Prática da administração da educação: um debate em aberto*. Porto Alegre: ADERGS/ANPAE.
- Catani, A. (2009). *Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez Editora.
- Catelli, A. (2002). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão - CCMD.(2001).Canadá: *organizações de aprendizagem no setor público*. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 52, n. 3, jul-set.
- Chiavenato, I. (2009). *Introdução à teoria Geral da administração: edição compacta*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsvier,
- Dutra, Joel Souza. (2006). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, A. R. (2009). *Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação*. XIV Congresso Internacional de CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, Salvador - Bahia, Brasil. Disponível em:

<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/ferrerib.pdf>
Acesso: 02 setembro de 2018.

- Filho, A. B. G. (2005). *O desafio de implementar uma gestão pública transparente*. Anais... Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 18-21 de out. 2005, Santiago – Chile.
- Filho, O. M. S. (2012). *A Gestão de Pessoas por Competências: desafios e perspectivas para a formação dos militares que guarnecerão o Submarino Nuclear Brasileiro*. Monografia (Curso de Curso de Política e Estratégia Marítimas), Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro.
- Frezatti, F. (2000). *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 180 p.
- Frezatti, F. (2003). *Orçamento Empresarial*. Atlas.
- Furtado, J. R. (2010). *Caldas. Elementos de direito financeiro*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum.
- Garcia, Carlos Marcelo (1999). *Formação de professores: para uma mudança educativa*. Porto Editora: Portugal.
- Giacomoni, J. (2000). *Orçamento público*. 9. ed. revista e atualizada. São Paulo: Atlas.
- Giacomoni, J. (2009). *Orçamento Público*. São Paulo: ed. Atlas, 14º Edição, 2009.
- Giambiagi, F. & Além, A. C. (2008). *Finanças públicas: teoria e prática no Brasil*. 2ª ed., revista e ampliada, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Giambiagi, F. (2011). *Economia Brasileira Contemporânea (1945 - 2010)*. Rio de Janeiro: Campus.
- Gil, A. C. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2011). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Goldenberg, M. (2001). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record.
- Gomes, E. C.S. (2015). *O Direito dos gastos públicos no Brasil*. São Paulo: Almedina, ISBN 9788584930708.
- Habckost, F. T. S.(1991). *Contabilidade governamental: uma abordagem prática*. 1. ed. Porto Alegre: Sagra.
- Haddad, R. C.; & Mota, F. G. L. (2010). *Contabilidade pública – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB*. acessado em 08 de janeiro de 2019

- Horngren, C. T.; Sundem, G. L.; Stratton, W. (2004). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Prentice Hall.
- Juran, J. M. A. (2004). *Qualidade desde o Projeto (Os Novos Passos para o Planejamento da Qualidade em Produtos e Serviços)*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 5ª reimpressão da 1ª edição de 1992.
- Kohama, H. (2010). *Contabilidade Pública Teoria e Prática*. 11. ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Lerner, W. (2002). *Competência é essencial na administração*. São Paulo: Global.
- Lima, D. V. & Castro, R. G. (2007). *Contabilidade Pública*. São Paulo: Editora Atlas.
- Lück, H. A. (2000). *Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores*. In: Em Aberto, nº 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores).
- Lück, H. (2007). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. 2 ed. Petrópolis: Vozes.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências*. Curitiba: Positivo.
- Lunkes, Rogério João. (2003). *Manual do Orçamento*. São Paulo; Atlas.
- Machado, N. J. (2007). *Qualidade da educação: cinco lembretes e uma lembrança*. Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.
- Maia, A. P. et al. (2007). *A importância da melhoria da qualidade do gasto público no Brasil: Propostas práticas para alcançar este objetivo*. In: II Congress Consad De Gestão Pública – Painel 32: Qualidade do gasto público II.
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Meirelles, H. L. (1989). *Direito Administrativo Brasileiro*. 9. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais.
- Miguel, P. A. C. (2005). *Gestão da Qualidade: TQM e Modelos de Excelência*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Minicucci, A. (2007) *Psicologia Aplicada à Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Neto, D. F. M. (2008). *Quatro paradigmas do direito administrativo pós-moderno – legitimidade, finalidade, eficiência, resultados*. Belo Horizonte: Ed. Fórum.
- Oderich, C. (2005). *Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento*. In: Ruas, R. L. & Antonello, C. S. & Boff, L. H., e col. *Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências*. POA: Bookman.
- Oliveira, L. M.; Perez Jr., J. H.; Silva, C. A. S. (2002). *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Pacheco, L. et al. (2009). *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editor FGV.

- Paladini, E. P. (2008). *Gestão Estratégica da Qualidade: princípios, métodos e processos*. São Paulo: Atlas.
- Pereira, J. M. (2004). *Administração pública no Brasil: políticas de revalorização das carreiras típicas de Estado como fator de atração de novos talentos para o serviço público federal*. Revista Observatoria de la Economía de Latinoamerica, Universidad de Málaga, v. 12, n. 1.
- Pires, V. A. (2011). *Orçamento público: abordagem tecnopolítica* / Valdemir Pires. – São Paulo: Cultura Acadêmica: Universidade Estadual Paulista, Pró-Reitoria de Graduação.
- Rego, M. L. & Silva, T. R. (2011). *Desafios na implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos em um governo Estadual*. Revista Economica & Gestão, v. 11, n. 27, set./dez. 2011
- Rezende, Fernando. (2001). *Finanças Públicas*. 2ª ed., São Paulo: Atlas.
- Riani, F. (2002). *Economia do Setor Público: uma abordagem introdutória*. 4. Ed. 18 São Paulo: Atlas.
- Rosa, C. & Lopes, N. & Carbello, S. (2015) – *Expansão, democratização e a qualidade da educação básica no Brasil*, póiesis pedagógica, Catalão-GO, v.13, n.1, p. 162-179, jan/jun.
- Sá, G. M. S. (2016). *Capacitação Profissional para um Atendimento de Excelência no Setor Público*. Rio de Janeiro.
- Santos, G. A. X. (2014). *A importância do gestor escolar na qualidade do ensino ofertado*. Acessado em 13 de maio de 2018. Monografia (especialização). Universidade de Brasília. Brasília/DF, Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9993/1/2014_GizelleAlvesXavierDosSantos.pdf
- Santos, P. A. & Filho, J. T. (2012). *Participação dos gastos públicos no grau de liberdade econômica: análise dos países em âmbito mundial*. Economia Global e Gestão, Lisboa, v. 17, n. 2, set. 2012. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442012000200002&lng=pt&nrm=iso . Acesso em: 18 de out 2018.
- Santos, R. M. & Vicentin, R. (2012). *Qualificação profissional técnico científica dos servidores públicos: por um atendimento de excelência*. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 17, n. 3369. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/22624/administracao-publica-a-necessidade-de-qualificacao-profissional-tecnico-cientifica-dos-funcionarios-publicos-como-fim-para-um-atendimento-de-excelencia-aos-cidadaos> . Acesso em 09 fevereiro de 2018.
- Sarkozy, L. (2005). *A mudança no papel do gestor nas organizações*. São Paulo. Disponível em www. Acessado em 10 de junho de 2018.

Silva, E. P (2009). A importância do gestor educacional na instituição escolar. In: Revista Conteúdo, Capivari, v.1, n.2, jul./dez. 2009

Silva, J. C. (1997). *Manual de execução orçamentária e contabilidade pública*. 1 ed. Brasília: Brasília Jurídica.

Silva, L. M.(2004). *Contabilidade Governamental*. 7. Ed. Atlas: São Paulo.

Tahim, A. P. V. O & Lima, M. A. (2012) *A gestão escolar e a avaliação institucional: observações, segundo os diretores municipais de Fortaleza-CE*, XVI ENDIPE – Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino – UNICAMP – Campinas.

Trabalho de conclusão de curso (artigo científico). Universidade Federal Fluminense – ed. Rio de Janeiro: Campus. *Excelência no Setor Público*. Acessado em 15 de outubro de 2018.

Trosa, S. (2001). *Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete* / Tradução: Maria Luíza de Carvalho. Rio de Janeiro: Revan; DF: ENAP.

UFF/ICHS - Rio de Janeiro, disponível em:
<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/2214/1/Glucia%20Marques%20da%20Silva%20S%C3%A1.pdf>

Vasconcellos, A. (2009). *Orçamento público*. 2. ed. Rio de Janeiro: Ferreira.

Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Welsch, G. A. (1983). *Orçamento Empresarial*. São Paulo; Atlas.

Welsch, G. A. (1992). *Orçamento Empresarial*. São Paulo; Atlas.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

Brasil, Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. *Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Acesso em 19 de junho de 2017.

Brasil, Lei 10.127 de janeiro de 2001. *Plano Nacional de Educação*. Acesso em 19 de junho de 2017.

Brasil, Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008. *Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e 149 Tecnologia, e dá outras providências*. Disponível em . Acesso em 07 de julho de 2017.

Brasil. Constituição (1988) *Constituição da República Federativa do Brasil*. Disponível em:<
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 10 outubro de 2017.

Brasil. Lei Federal 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: 10 maio de 2018.
- Brasil. Lei Complementar nº 101, de 4 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: 22 fevereiro de 2018.
- Brasil, Decreto nº 7313, de 22 de setembro de 2010. *Dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia*. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7313.htm. Acessado em julho de 2017.
- Brasil, Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. *Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Disponível em: Acessado em: 21 dezembro de 2018.
- Câmara dos Deputados (CD). *40 Anos de Consultoria Legislativa: consultores legislativos e consultores de orçamento. Série obras comemorativas*. Homenagem; nº 1. Brasília: Edições Câmara, 2011. 200p. (a). Acessado em 26/05/2017 00:43.
- Decreto Nº 9235, de 15 de dezembro de 2017, que *dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e pós-graduação no sistema federal de ensino*. Disponível em: . Acesso em: 29 de maio de 2018.
- http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. acessado em 26/05/2017 14:09
- <http://www2.camara.gov.br/glossario/g.html>. Acesso em 08 de julho de 2018. Acessado em 25/05/2017 12:09.
- <https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/handle/123456789/1142?locale-attribute=es>. acessado em 25/05/2017 16:29.
- <https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/handle/123456789/1142?locale-attribute=es>. acessado em 26/05/2017 01:43.
- <https://www.conif.org.br>. 25/05/2017 16:29.
- <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2018/01/1950323-apesar-de-cortes-institutos-federais-lideram-nota-do-enem-em-14-estados.shtml>. Acessado em 14/04/2018 16:16
- Manual do Ordenador de Despesas* (CNMP, 2014, p. 9), http://www.cnmp.mp.br/portal/images/COMPLETO_Manual_do_Ordenador_WEB.pdf
- Ministério da Educação – MEC 2007 – *Instruções para elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional*. Atualizado em 05/06/2007.
- NACIONAL, Tesouro. Portaria Conjunta STN/SOF no 1, de 10 de dezembro de 2014. *Aprova a Parte I – Procedimentos Contábeis Orçamentários da 6ª edição do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP)*. Brasília: Tesouro, 2014. Disponível em: <>. Acesso em: 9 junho de 2018.
- Plano de expansão da Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Ministério da Educação, a Lei nº 11.534*, de 25 de outubro de 2007. Acesso em 18 de abril de 2018.

Regulamento Eleitoral 2019 DO IFB, no seu art. 14. Acesso em: 01 março de 2019.

Anexo I- Termo de consentimento livre e esclarecido

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo respeitosamente convidado (a) a participar do projeto de pesquisa intitulado: “A importância da formação do gestor na utilização do Orçamento Público.

Um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino”, cujo objetivo é avaliar a importância da formação dos gestores na utilização do orçamento público, visando a melhoria da execução dos recursos orçamentário.

Este projeto está vinculado ao Mestrado em Ciências da Educação /Administração Educacional do Instituto Politécnico de Santarém – Portugal.

A pesquisa será feita no Instituto Federal de Brasília, por meio de entrevista, que poderá ser gravada e/ou filmada, após minha autorização.

Foi destacado que minha participação no estudo é de extrema importância, uma vez que será disponibilizado resultado contendo sugestões de boas práticas com intuito da melhoria da gestão administrativa.

Estou ciente e me foram assegurados os seguintes direitos:

- Da liberdade de retirar o meu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo, sem que isso me traga prejuízo de qualquer ordem;
- Da segurança de que não serei identificado (a) e que será mantido caráter confidencial das informações relacionadas à minha privacidade;
- De que serão mantidos todos os preceitos ético legais durante e após o término da pesquisa.
- De que não haverá nenhum tipo de despesa ou ônus financeiro, bem como não haverá nenhuma recompensa financeira relacionada à minha participação;
- De não responder qualquer pergunta que julgar constrangedora ou inadequada.

Eu _____, portador do documento de identidade (_____), aceito participar da pesquisa intitulada: “A influência do gestor na qualidade da utilização do orçamento público”. Fui informado(a) dos objetivos do presente estudo de maneira clara e detalhada, bem como sobre a metodologia que será adotada, sobre os riscos e benefícios envolvidos. Recebi uma cópia deste termo de consentimento e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Uso de imagem/gravação

Autorizo o uso de minha imagem e áudio para fins da pesquisa, sendo seu uso restrito a análise para coleta das informações e documentação comprobatória da pesquisa.

Brasília – DF, ____ de _____ de 2018.

Assinatura do (a) participante

Cícero Penteadado da Silva Júnior
Pesquisador

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, poderei consultar:

Pesquisador: Cícero Penteadado da Silva Júnior

E-mail: cicero.junior@ifb.edu.br

Telefone: 991769793

Anexo II- Entrevistados: Diretores Gerais de Campi

Tema: A importância da formação do gestor na utilização do Orçamento Público.

Um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino.

Objetivo Geral: Avaliar a importância da formação dos gestores na utilização do orçamento público, visando a melhoria da execução dos recursos orçamentário.

Objetivos Específicos:

1. Traçar o perfil do gestor quanto a sua formação e experiência profissional referente em cargos de gestão.
2. Avaliar a prática e o conhecimento dos gestores sobre orçamento público.
3. Identificar possíveis dificuldades dos gestores para execução orçamentária, tendo em vista a melhoria da qualidade ao atender a atividade-fim da instituição.

Entrevista

Entrevistados: Diretores Gerais de Campi

1. Traçar o perfil do gestor quanto a sua formação e experiência profissional referente em cargos de gestão.

1. Pesquisador – Qual o seu nome completo, idade e sexo?
2. Pesquisador – Qual seu cargo e sua formação (Graduação e Pós-Graduação)?
3. Pesquisador – Qual sua experiência profissional?
4. Pesquisador – Já ocupou anteriormente algum cargo de Gestão Pública no IFB ou em outros órgãos? Qual? Por qual período?
5. Pesquisador – Na sua opinião, quais as competências técnicas que um Gestor Público deve possuir?
6. Pesquisador – Você já realizou algum curso/ capacitação na área de orçamento? Foi disponibilizado pelo IFB?
7. Pesquisador – Em caso negativo, não houve interesse em procurar uma capacitação nessa área, enquanto gestor? Por que?

2. Avaliar práticas dos gestores sobre orçamento público.

1. Pesquisador – Em seu Campus é realizado planejamento orçamentário? Como funciona?
2. Pesquisador – Você tem conhecimento de como é elaborada a Matriz Orçamentária? E sua equipe?

3. Pesquisador – Você concorda com a distribuição dos recursos por meio da Matriz orçamentária? Ou faria alguma alteração? Se sim, qual é sua sugestão?
4. Pesquisador – Qual o conceito, na sua opinião, de orçamento público? E de execução Orçamentária?
5. Pesquisador – No seu campus é elaborado planejamento orçamentário a longo prazo, definindo estratégias para o cumprimento desses objetivos?
6. Pesquisador – Existe acompanhamento formal dentro do Campus, da execução orçamentária? Com qual periodicidade são analisados relatórios de execução orçamentária?
7. Pesquisador – Na sua opinião, o orçamento pode ser considerado uma ferramenta de apoio ao processo decisório e ao controle gerencial?
8. Quais políticas públicas orçamentárias você visualiza (é praticada) no IFB ultimamente.

2.1. Avaliar os conhecimentos dos gestores sobre orçamento público.

1. Pesquisador – Quem são os atores que influenciam na forma da execução orçamentária?
2. Pesquisador – Enquanto Gestor, você procura recurso orçamentário extra LOA? Como? Tem alcançado resultados?
3. Pesquisador – A autonomia orçamentária de cada campus é real ou há influências externas que inviabilizam? De quem? De que forma?
4. Pesquisador – Quem são os atores envolvidos no (PDCO) Planejamento, organização, direção (liderança) e controle do orçamento no seu campus?
5. Pesquisador – Todos os servidores que possuem responsabilidades administrativas estão envolvidos no processo orçamentário no seu campus?
6. Pesquisador – O orçamento anual de investimentos faz parte de um planejamento a longo prazo?
7. Pesquisador – Você atualmente compartilha estruturas e conhecimento com os outros campi para maximizar o orçamento de cada um? Aponte Exemplos? Essa tarefa é fácil ou politicamente inviável?

3. Identificar possíveis dificuldades dos gestores para execução orçamentária, tendo em vista a melhoria da qualidade ao atender a atividade-fim da instituição.

1. Pesquisador – Os recursos disponibilizados para seu campus são suficientes para a manutenção e melhoria da atividade-fim?
2. Pesquisador – Como você poderia maximizar esses recursos, na sua opinião?
3. Pesquisador – Na área orçamentária, quais são os principais problemas percebidos e que dificultam a execução dos investimentos públicos programados?

4. Pesquisador – Então, nessa linha, quais são as alternativas de solução para esses problemas orçamentários identificados? Quais as alternativas que foram discutidas e foram implementadas para superar esses problemas?
5. Pesquisador – Você acredita que a Reitoria facilita ou dificulta a execução orçamentária no seu campus? Por que?
6. Pesquisador – Você acha que necessita de capacitações específicas para as áreas de planejamento, controle e execução orçamentária no intuito de melhor gerir os recursos orçamentários do seu Campus? Se sim, quem mais de sua equipe deve ser capacitado, visando o mesmo objetivo?
7. Pesquisador – O orçamento e o planejamento orçamentário são amplamente divulgados dentro do campus? Quais as formas?
8. Pesquisador – Você concorda com o diferencial na Matriz, por conta da localização? Como campus capital ou agrícola?
9. Pesquisador – Sobre a Receita própria, (arrecadação) quais dificuldades para arrecadá-la e executá-la.
10. Pesquisador – Tem algo a mais que gostaria de declarar sobre este tema, alguma coisa que não foi perguntada?

Anexo III- Questionário que será aplicado aos Diretores de Administração e Planejamento

Questionário que será aplicado aos Diretores de Administração e Planejamento dos Campi do Instituto Federal de Brasília – IFB pela ferramenta Google Formulários.

Esse questionário servirá de subsídio para o meu trabalho de mestrado que tem como objetivo avaliar a importância da formação dos gestores na utilização do orçamento público, visando a melhoria da execução dos recursos orçamentário.

Perfil gestor.

1. Qual é o seu sexo?

Feminino

Masculino

2. Qual é a sua idade?

0 a 25

26 a 35

36 a 45

46 a 55

55 ou mais

3. Qual o nível de escolaridade?

Ensino superior incompleto

Ensino técnico

Ensino superior completo

Pós-graduação – Especialização

Pós-Graduação – Mestrado

Pós- Graduação – Doutorado

4. Especifique sua formação.

5. Descreva resumidamente sua experiência profissional?

6. Há quanto tempo você trabalha no IFB?

- 0 – 2 anos
- 3 – 4 anos
- 5 – 6 anos
- 7 – 8 anos
- 8 anos ou mais

7. Há quanto tempo você ocupa cargo de gestão no IFB?

- 0 – 1 ano
- 1 – 2 anos
- 2 – 3 anos
- 3 – 4 anos
- 4 anos ou mais

8. Quais competências técnicas que você entende como mais relevantes que um gestor público deve possuir? Marque quantas alternativas achar relevante.

- Conhecimentos Técnicos: São conhecimentos específicos para que o Gestor possa utilizar métodos, técnicas e equipamentos necessários à realização de determinadas tarefas.
- Conhecimentos Interpessoais: Conhecimentos e habilidades para comunicar, negociar, decidir, liderar, motivar, delegar, avaliar e treinar sua equipe.
- Conhecimentos Administrativos: Conhecimentos para planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades, as pessoas e os recursos produtivos.
- Conhecimentos Organizacionais: Habilidades e conhecimentos para que o gestor compreenda a complexidade da organização, seus aspectos estruturais, a filosofia, missão, valores, cultura, estilo de gestão e o ajustamento da equipe, tentando conciliar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais.
- Conhecimentos Estratégicos: Referem-se às condições para fazer funcionar a área pela qual o Gestor responde dentro de uma perspectiva de curto, médio e longo prazo.
- Sensibilidade e Flexibilidade: Capacidade de perceber e reagir adequadamente às necessidades dos outros.
- Planejamento e Organização: Capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo objetivos mensuráveis e alcançáveis.

9. Quantos cursos na área de Planejamento/Orçamento disponibilizado pelo IFB você realizou?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4 ou mais

Práticas

10. Em seu campus é realizado Planejamento Orçamentário?

- Sim, parcialmente.
- Sim, completamente.
- Não, por fatores externos.
- Não, por fatores internos.

11. É elaborado Planejamento Orçamentário de longo prazo definindo estratégias para o cumprimento desses objetivos?

- Sim, parcialmente.
- Sim, Completamente.
- Não, por fatores externos.
- Não, por fatores internos.

12. Existe acompanhamento adequado da execução orçamentária no seu campus?

- Sim, Completamente.
- Sim, parcialmente por falta de pessoal.
- Sim, parcialmente por falta de competências técnicas
- Não, por fatores internos
- Não, por fatores externos

13. Orçamento pode ser considerado uma ferramenta de apoio ao processo decisório e ao controle gerencial?

- Sim, Completamente.
- Sim, parcialmente.
- Não.

Conhecimentos.

14. Os gestores no seu campus procuram recursos orçamentários extra Lei Orçamentária Anual (LOA)?

- Sim, com êxito.
- Sim, sem êxito.
- Não, fatores internos.
- Não, por outros motivos.

15. A autonomia orçamentária de cada campus é real?

- Sim, completamente.
- Sim, mas há influências externas que prejudicam.
- Sim, mas há influências internas que prejudicam.
- Não, por fatores externos.
- Não, por fatores internos.

16. Seu Campus atualmente compartilha estruturas e conhecimentos com outros campis para maximizar o orçamento de cada um?

- Sim, atingindo o máximo de potencial do campus.
- Sim, com potencial de ampliação.
- Não, mas temos interesse de compartilhar
- Não, é inviável o compartilhamento.

Dificuldades da execução orçamentária.

17. Os recursos disponibilizados para seu campus são suficientes para a manutenção e melhoria da atividade-fim?

- Sim, completamente.
- Sim, parcialmente.
- Não, por políticas públicas externas.
- Não, por inadequação do planejamento.

18. Na área orçamentária, quais são os principais problemas percebidos e que dificultam a execução dos investimentos públicos?

- Políticas públicas inadequadas.
- Deficiência na qualificação e capacitação dos recursos humanos.
- Excesso de burocracia.
- Atual cenário político e econômico.
- Influências internas do IFB.

19. Quanto a execução orçamentária do seu campus, qual a participação da Reitoria?

- Facilitam a execução orçamentária do seu campus.
- Facilitam parcialmente a execução orçamentária com potencial para melhora.
- Indiferente, pois somos autônomos.
- Dificultam, pois impõe seus objetivos
- Dificultam, por imposições de burocráticas.

20. Necessita de capacitações específicas para a área de planejamento e orçamento?

- Sim, o mais breve possível
- Sim, sem tanta urgência, para complementação do meu conhecimento.
- Não, pois tenho conhecimentos sobre o assunto.
- Não, pois não é relevante.

21. Sobre receita própria, existem dificuldades para arrecadá-la e executá-la? Marque quantas alternativas achar relevante.

- Sim, empecilhos legais.
- Sim, não há incentivo interno da gestão.
- Sim, não há competência técnica no campus.
- Não, o campus arrecada e executa sem dificuldades.

Anexo IV- Entrevistas dos Diretores Gerais de Campi.

Tema: A importância da formação do gestor na utilização do Orçamento Público

Um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino.

Objetivo Geral: Avaliar a importância da formação dos gestores na utilização do orçamento público, visando a melhoria da execução dos recursos orçamentário.

Objetivos Específicos:

1. Traçar o perfil do gestor quanto a sua formação e experiência profissional referente em cargos de gestão.
2. Avaliar a prática e o conhecimento dos gestores sobre orçamento público.
3. Identificar possíveis dificuldades dos gestores para execução orçamentária, tendo em vista a melhoria da qualidade ao atender a atividade-fim da instituição.

Entrevistas dos Diretores Gerais de Campi.

ENTREVISTADO 01.

1. Perfil dos Diretores Gerais.

1. Pesquisador – Qual o seu nome completo, idade e sexo?

Entrevistado 01, XX anos, Masculino.

2. Pesquisador – Qual seu cargo e sua formação (graduação e Pós-Graduação)?

Sou Diretor geral, formado em engenharia florestal e tenho mestrado na área de projetos florestais, e meu doutorado e na área de biologia vegetal agora ao longo dos últimos anos meu doutorado terminou em 94 são 24 anos estudando por conta própria aspectos de gestão, de administração.

3. Pesquisador – Qual sua experiência profissional? Antes e no IFB.

Antes eu já fui coordenador de projeto de pesquisa e alias projeto não de programa de pesquisa numa ONG acadêmica que nós tínhamos no Nordeste, com financiamento de várias partes, a gente conseguia financiamento externo fora do país, tinha também apoio do CNPQ, fiquei 3 anos nisto, trabalhei 6 anos administrando uma microempresa em São Paulo, duas

na verdade. Uma ligada a ensino outra ligada a comércio, fui 6 seis anos professor aqui em Brasília, em duas faculdades e em uma escola internacional e eu passei no concurso em 2008 no Instituto Federal Goiano e vim pra cá pra Brasília em 2010, julho de 2010, então desde julho de 2010 eu to aqui no IFB, no Instituto Federal Goiano fui coordenador de curso, curso superior de tecnologia e gestão ambiental, também fui coordenador no curso de ciências biológicas, a gente começou o curso lá, e aqui eu fui um monte de coisas mais primeira vez no Campus Gama trabalhei lá com Marcelo Leite durante um tempo depois eu fui para a Reitoria, na Pró reitoria de Ensino eu fui coordenador de ensino técnico, depois eu fui diretor de políticas do ensino na gestão do Nilton Cometi quando ele era Reitor, depois eu fui Diretor pro tempore do Campus Gama durante dois, eu ia fazer o terceiro ano quando teve o convite do reitor para assumir a Pró-reitoria de desenvolvimento Institucional, na Pró-reitoria fiquei um ano aí eu vim pra Samambaia ai por questões particulares eu tive que sair da Pró-reitoria, problema familiar e vim pra cá aí eu fiquei como coordenador do curso de controle ambiental, durante não foi muito por que teve as primeiras consultas para Direção-Geral e ai uma equipe aqui do campus me convidou e perguntou se eu toparia concorrer a direção-geral, a gente concorreu e nosso projeto ganhou foi vitorioso então já estou aqui na direção a 3 anos, dois anos e meio na verdade.

4. Pesquisador – Já ocupou anteriormente algum cargo de Gestão Pública no IFB ou em outros órgãos? Qual? Por qual período?

Sim , respondido na questão anterior.“ aqui eu fui um monte de coisas mais primeira vez no Campus Gama trabalhei lá com Marcelo Leite durante um tempo depois eu fui para a Reitoria, na Pró reitoria de Ensino eu fui coordenador de ensino técnico, depois eu fui diretor de políticas do ensino na gestão do Nilton Cometi quando ele era Reitor, depois eu fui Diretor pro tempore do Campus Gama durante dois, eu ia fazer o terceiro ano quando teve o convite do reitor para assumir a Pró-reitoria de desenvolvimento Institucional, na Pró-reitoria fiquei um ano aí eu vim pra Samambaia ai por questões particulares eu tive que sair da Pró-reitoria, problema familiar e vim pra cá aí eu fiquei como coordenador do curso de controle ambiental, durante não foi muito por que teve as primeiras consultas para Direção-Geral e ai uma equipe aqui do campus me convidou e perguntou se eu toparia concorrer a direção-geral, a gente concorreu e nosso projeto ganhou foi vitorioso então já estou aqui na direção a 3 anos, dois anos e meio na verdade.”

5. Pesquisador – Na sua opinião, quais as competências técnicas que um Gestor Público deve possuir?

Depende da função do gestor, assim o diretor de administração a uma exigência muito forte da parte técnica administrativa o diretor de ensino ele além de ter o domínio das matizes do ensino ele tem que ter uma habilidade particular de como lidar com pessoas lidar com alunos com docentes enfim o Diretor Geralele precisa ser um cara quanto mais oligístico ele for melhor porque você olha anuências do campus você tem o apoio do seu diretor administrativo e de ensino mais proximamente mais muitas vezes talvez por que nós ainda temos uma cultura administrativa muito nova as coisas tende a subir muito, as questões de coordenação tende a subir para as direções e para diretor-geral, e isso acontece por que nós não temos uma cultura bem estabelecidas sobre as competências dos vários setores às vezes inexperiências as vezes em fim, isso faz com que a direção acabe se tornando muito mais operacional do que deveria ser, uma vez que a direção deveria ser genuinamente política, no sentido de olhar abri horizonte enfim novos caminhos e fica faltando muito pouco tempo pra isso, parte porque desta cultura nova que a gente tem, parte por que os incentivos pra ocupação destes cargos gestão, quando falo cargo de gestão falo todas as coordenações não são tão bons então é difícil você conseguir encontrar pessoas que fiquem e que queiram ficar então existe um Turnover natural que não tão bem-vindo assim.

6. Pesquisador – Você já realizou algum curso/ capacitação na área de orçamento? Foi disponibilizado pelo IFB?

Então até 3 anos atrás havia um programa da rede junto com escola de administração pública que tinha até por objetivo capacitar os gestores para várias fases da gestão desde o planejamento passando por gestão de pessoas acompanhamento de orçamento execução etc. E isso vinha em uma série de módulos que dava umas 300 horas de curso e era muito bom por que você tinha gestores do país todo fazendo e claro que neste tipo de capacitação que você tem o exemplo das pessoas você tem material para discussão, ele bateu em várias dificuldades, se não me enganou teve 3 versões deste curso eu fiz a última e a última foi muito difícil por que levou 2 anos e meio pra completar por contas orçamentárias cortes dificuldades das pessoas se locomoverem, pra mim isso não era problema por nós estávamos aqui em Brasília, uma coisa curiosa é que este curso começou com 75 gestores terminou com 10, até brinco muito que a questão de evasão são se além aos cursos técnicos e proeja mas também os cursos de alta gestão tem este problema, mas destes 10 gestores por todas estas fases e apesar de a carga teórica ser muito grande na realidade você cai no dia a dia as coisas não são bem assim mas ajuda muito pra você entender problema e encontra soluções, além destes curso tive outra curso por conta própria.

7. Pesquisador – Em caso negativo, não houve interesse em procurar uma capacitação nessa área, enquanto gestor? Por que?

Além deste curso tive outro curso por conta própria.

2. Avaliar as práticas.

1. Pesquisador – Em seu Campus é realizado planejamento orçamentário curto e longo prazo? Como funciona?

Então a história do IFB tem fases, algumas fazes, algumas fases foram esquecidas outras foram repensadas ao longo de 2009, 2010 pra cá 8 anos diríamos que nós nadamos muito mas avançamos pouco, porque isso houve uma quebra na sequência de das rotinas metodológicas do planejamento, claro, muda gestão, ideias novas e tal mas a gente perdeu um pouco daquilo que vinha sido feito, e eu me lembro que uma das melhores fezes talvez tenham sidos 2012, 2013 quando a gente tava trazendo os conceitos de meta e ações para dentro das coordenações de cada campus, então você descentralizava essa atividade e produzia ela lá na raiz, lá na ponta isto era muito bom por que apesar das metas e ações ainda vinham muito destoantes distorcidas e as pessoas ainda não entendia-o muito bem o conceito, elas retratavam a realidade do campo que eventualmente se podia se construir mais pra cima, ai teve um momento muito bom que foi a construção do PDI, o segundo PDI, Plano de Desenvolvimento Institucional de novo a gente começou muito bem com auditório lotado, eu lembro muito bem da última seção onde a gente tava definindo as últimas questões e tinha na sala talvez 20 pessoas ou uma grande evasão na construção do PDI foi bastante tumultuado por que se misturo com o processo eleitoral que vinha já na frente enfim, mas foi legal por que o instituto construiu seu plano isso é um avanço na questão do planejamento, no entanto no final disto quando estávamos discutindo as grandes metas a gente estavam esvaziados e se você olhar as metas criticamente você vai ver que as metas são em boa parte são muito boas mas também a algumas metas completamente vagas que a gente não sabe o que elas queriam dizer, isso e bem resultado deste esvaziamento que foi na parte final do processo, e aí para adiante eu acho que a gente começou a nadar de mais a avançar pouco porque a gente caiu pura e simplesmente no PDI para determinar as metas dos campis, só que isso perdeu um pouco dos conceitos das coordenações trabalharem as metas, se eu já não tinha mais aquele trabalho onde as coordenações na ponta trabalhava suas metas e suas ações paras as construções das metas maiores do Instituto acompanhado o PDI e isso eu acho que fez um pouco de perda de qualidade das metas dos campis porque a gente não teve uma participação mais efetiva de todos que estavam lá na ponta e aí cai-se numa linha, não cada campus tem suas metas, sim, mas perdeu um pouco da dinâmica daquela construção

encorpada aonde todos os campi se mostraram que as equipes estavam fazendo, então ficou muito mais baseada no PDI do que lá nas realidades da ponta, apesar de o PDI ser o Plano de Desenvolvimento Institucional em cinco anos muita coisa muita dentro dos campi, eu acho que a gente perdeu oportunidade de dar mais foco as estas metas dos campi baseados nas dinâmicas atividade que mudam, ai o serviço ficou mais fácil por que você pegou o PDI pra fazer o planejamento o que funciona por que o PDI também foi feito com está feito com esta visão, A gente perdeu de ter mais pessoas inseridas na construção das metas e ai chega um ponto em que você tem uma ou outra reunião faz um apanhado do campus ali, e quase que existem duas coisas um planejamento institucional e um planejamento de campus, e eu acho que o planejamento do campus deveria ser parte integrante do institucional, mas assim é uma visão pessoal particular claro. As metas do PDI são amplas e facilmente alcançáveis: tá lá a) temos que ter até 2018 ensino médio integrado 10 campi com ensino médio integrado mais você não precisa planejar isso todo ano você entende, e um planejamento que está intrínseco gora a linha de trabalho, a revisão dos planos o estudo mais concentrado nas evasões as situações mais endógenas a gente tem perdido isso do planejamento, e ai fica muito na visão de cada gestor vai tratar isso de uma forma tem gestor que trata isso de uma forma mais ampla, outros não, nós aqui nós temos uma linha de trabalho onde nós buscamos que as coordenações de ensino elas se debrucem sobre as atividades de ensino de uma forma bastante sistemática então nós temos reuniões de coordenações semanais e nós tiremos as frequências das reuniões gerais, nós temos reuniões gerais todas as semanas, e tendo reuniões gerais toda semana você perde o que você perde a essência das atividades-fim então é mais interessante você ter reunião de ensino mais frequente uma reunião geral para alinhar o resultado deste trabalho por que você pode começar a planejar de uma forma mais interessante também, então são assim são estratégias que via de regra um campo vai se baseado na linha do outro e vai funcionando.

2. Pesquisador – Você tem conhecimento de como é elaborada a Matriz Orçamentária? E sua equipe?

Tenho porque eu já trabalhei já Pró-reitoria desenvolvimento institucional que agora não existe mais agora e gestão de pessoas e lá nós tínhamos a cadeira da diretoria de planejamento e orçamento e eu fazia parte nós íamos nas reuniões do FORPLAN que é o fórum de planejamento então tinha outro espaço que perdemos ao longo dos últimos dois anos com impeachment da presidenta Dilma a gente perdeu bastante disto, mesmo no último ano dela a gente já perdeu bastante disto você começou a ter uma arrecadação muito baixa, você teve corte e contingenciamentos muito fortes ao longo dos principalmente dos últimos 3 anos mas particularmente nos últimos 2 anos a gente não teve nenhuma construção de matriz orçamentária então todo trabalho que foi produzido, e a matriz orçamentária e um objeto muito

interessante que você parte dos números dos campis, havia muita crítica? Sim, havia muita brecha? Sim, mas era um instrumento que a gente conseguia ser mais leal com o que estava acontecendo no campus havia falha aqui e ali, as falhas acontece nos no IFB fomos penalizados por umas destas falhas mas no contexto geral quando você pensa em 640 unidades pelo Brasil era a melhor forma de ser mais justo, porque você pegava o desempenho dos campis e construía o orçamento a partir do desempenho do campus, as dificuldades e eram principalmente quando você chegava na homologação, até a homologação CONIF tudo bem, mas o quando o CONIF vai discutir com o MEC e discuti com o Ministério do Planejamento e Orçamento aí a coisa pega, mas, pelo menos, você tem um número, e você sabe através daqueles números onde você deve investir para melhorar aqueles números, para melhorar estes indicadores e ir atrás de um orçamento melhor, com a saída da presidenta a matriz foi praticamente jogada no saco , simplesmente repetida o que tava na matriz anterior, e aí as falhas que haviam nesta matriz foram repetidas ao longo dos últimos dois anos, onde falhas boas para alguns campis como palhas ruins para outros institutos, não sei como vamos fazer pra resgatar isso enquanto rede, outro problema se você não consegue por parte do Ministério do Planejamento a visão do crescimento da rede então a matriz seja ela feita de uma forma justa ou injusta ela vai ser ruim, por que se você não tiver o crescimento do orçamento que seja proporcional ao crescimento do número de unidades, e a velha história e dividir o mesmo bolo pelo número maior de pessoas, aí isso não resolve e este problema vinha acontecendo nos últimos 3 anos e o dinheiro ficando cada vez mais escasso, e arrecadação cada vez menor

2.1 E sua equipe?

Sim, mas é como eu te disse tem sido a dois anos a gente não tem o que fazer a gente simplesmente recebe o número corrigido ou não corrigido e uma proposta de contingenciamento que a gente nunca sabe quando vem, tem sido muito difícil trabalhar da forma que o orçamento tem sido tratado muito complicado mesmo.

3. Pesquisador – Você concorda com a distribuição dos recursos por meio da Matriz orçamentária? Ou faria alguma alteração? Se sim, qual é sua sugestão?

A matriz orçamentária na verdade que a gente que a gente toca e principalmente matriz de custeio então não tem muito o que fazer e você tem uma parte de assistência estudantil uma parte de pesquisa e uma parte de extensão que e tratado a parti eu acho que os números que hoje vão para pesquisa e extensão são números ridiculamente baixo em relação ao potencial que a gente tem, mais a parte de custeio tem sido massacrada, então assim o que você pode fazer em cima disto, e priva aquilo e tentar dividir pelas atividades que você tem ao longo dos últimos 3 anos o que a gente tem feito e adaptar as atividades do campus ao orçamento que

nos é permitido nós não temos como planejar, você pega paga vigilância paga limpeza o que sobra ainda separa por aqui por ali e geralmente você paga água, paga luz, manutenção das várias coisas enfim, se houver algum percalço no meu do caminho estraga teu planejamento todo, então você tem pouca margem de manobra, nós aqui tivemos uma situação desta um orçamento dos piores que nós tivemos foi o de 2016 o mais baixo das unidades antigas e nós tivemos um cano estourado de baixo do prédio que a gente demorou 3 ou 4 meses para descobrir, e isso roubou o nosso custeio por que a conta de água foi para um valor estratosférico, enfim nós conseguimos resolver o problema, e aí a gente estabeleceu um regime de securo total das atividades pra poder não fechar o ano, a nossa equipe tem conseguido fecha os anos sem reconhecer dívidas, e um reconhecimento um aqui outro ali, mais é muito complicado nós não temos utilizado disto, a gente sabe que no instituto que as unidades têm que ficar garimpando dinheiro no final do ano pra conseguir fechar suas contas, isto é muito ruim porque provoca um desânimo muito grande nas equipes, estressa muito as equipes, a coordenação de manutenção por exemplo e uma coordenação estressada por que não consegue fazer uma manutenção apropriada, Todas estas coordenações administrativas sofrem demais, na área de ensino não melhora nada, quer dizer se eu pensar que eu tenho saída de campus, se o ônibus está com o câmbio quebrado e você não tem como consertar isto imediatamente então todo planejamento do ensino baseados nas práticas de saídas fica comprometido, então assim é muito difícil trabalhar desta forma, é cansativo isto gera muito desânimo e desagregação e reclamação e isto é muito ruim pro trabalho, voltando aquelas qualidades e competências dos gestores que você falou lá traz tem momento que você tem que ser muito psicológico para conseguir cuidar das pessoas.

4. Pesquisador – Qual o conceito, na sua opinião, de orçamento público? E de execução Orçamentária?

Orçamento público que nós temos e aquele que eventualmente e votado e a gente falou bastante da matriz orçamentária e como ela é construída e como que vai, uma vez aprovada no fórum de planejamento ela vai para o MEC, até aí a gente consegue negociar um pouco, não muito nos últimos dois anos mais sempre foi possível negociar um pouco isso vai para uma discussão maior junto ao Ministério do Planejamento e na Câmara e eventual publicação a gente sabe que o orçamento necessário, vamos lá de três bilhões e meio, ele desse pra dois, a partir disto e pensando na execução você tira aí o contingenciado se isso for informado, ou trabalha com base com um contingenciamento que fica em torno de 10% a 20 % e adequa o seu orçamento aquilo para poder executar, ai fica aguardando a liberação destes recursos para poder levar para execução, via de regra se as regras são bem claras o processo de execução é muito simples, quando as regras não são bem claras aí você começa a ter preocupação com relação a execução, e do outro lado do lado que libera os recursos existe

um hiato de tempo entre empenha, liquida, e executar e este hiato de tempo muitas vezes é usado como instrumento de pressão, então quer dizer você empenha mas você não tem o recurso financeiro, e do outro lado o cara fala você não está executando, então assim eu não digo que não é falta de transparência não havia necessidade disto, falta talvez uma conversa mais clara como estas coisas funcionam, transparências nas operações e isso dificulta os trabalhos da ponta. 30:50

5. Pesquisador – Existe acompanhamento formal dentro do Campus, da execução orçamentária? Com qual periodicidade são analisados relatórios de execução orçamentária?

Sim, ultimamente a gente nem tem este trabalho porque vem recursos executa o que tem que executa, você já sabe de cor o que você precisa empenhar imediatamente até dezembro se houver possibilidade então este trabalho virou um trabalho mecânico, infelizmente ele virou um trabalho mecânico você não tem margem de fazer muitas outras coisas tem que executa.

6. Pesquisador – Na sua opinião, o orçamento pode ser considerado uma ferramenta de apoio ao processo decisório e ao controle gerencial?

Sim

7. Pesquisador – Quais políticas públicas orçamentárias você visualiza (é praticada) no IFB ultimamente.

Pois é mais uma vez a gente cai na questão de trabalhar com o mínimo possível, nestas circunstâncias por exemplo já são várias as vezes em que os colégios dirigentes têm que se sentar pra tomar decisões que são complicadíssimas, como dividir o orçamento e via de regra é estas reuniões têm como objetivo descobrir onde vai cortar orçamento em função daquilo que nos vai ser dado ou daquilo que pode vir, então assim percebe que não tem muita margem pra uma implementação de uma política, citada a assistência estudantil está já estão consolidada na criação dos institutos e garantir que ela vir a contento, e apesar de nossa evasão ser grande ela ainda seria maior se nós não tivéssemos um programa de assistência estudantil do porte que temos, e no final das contas que você vai lá na ponta que ver que tá dando bolsa de R\$100,00 de R\$150,00 que só alivia um pouco, não fixa o aluno, então mesmo o dinheiro que nós temos hoje é muito pouco dentro de assistência estudantil, então assim visualizar um aumento uma amplitude destas políticas e visualizar mais orçamento para elas, nossa política de assistência estudantil é boa, ela pensa desde de auxiliar aquele aluno que tem necessidade de um dinheiro pra compra um livro pra comprar uma passagem pra chegar à escola ou pra se alimentar até projeto de pesquisa que ele possa decidir ou saídas pra congressos possa fazer assistência, a política de assistência é muito boa mais a gente não

consegue efetivamente estabelecer porque o dinheiro é curto pra isso tudo, não há dinheiro pra isso tudo, não há dinheiro pra todas estas coisas, voltando nós temos muitas necessidade mais o investimento em pesquisa em pesquisa e extensão, principalmente extensão e os recursos voltando para estas áreas ainda são muito pequenos, muito tímidos para que efetivamente nós podemos fazer um trabalho de levar tecnologia a sociedade. Então é isso a gente ainda está muito aquém do que deveríamos estar.

3. Avaliar conhecimentos.

1. Pesquisador – Quem são os atores que influenciam na forma da execução orçamentária

Principalmente a Direção com as coordenações administrativas, porque a maior parte do orçamento vai pagar, vai custear a execução destas atividades então é uma reunião até bastante simples, você senta lá minimamente diretor de ensino diretor de administração coordenador de planejamento e orçamento ver aquilo que tem que ser pago e se sobra alguma coisa, se sobra alguma coisa então a gente leva pra turma maior pra ver que caminhos a gente pode utilizar aquilo ali normalmente não tem sobrado nada então a gente recebe e vai pra pagar os custos básicos do campus.

2. Pesquisador – Enquanto Gestor, você procura recurso orçamentário extra LOA? Como? Tem alcançado resultados?

Esta é uma boa pergunta porque você vai lembra que as direções estão entupidas com operacional e pouco fazem de política e pra gente partir para uma busca efetiva fora da LOA a gente tinha que está com pouca atividade no operacional pra ter mais espaço pra estas parcerias, apesar disso nós temos, mas principalmente de iniciativas pontuais das áreas, então hoje, por exemplo, nós temos uma área aqui que consegue seus insumos, o insumo de laboratório principalmente através de atividade de pesquisa extensão que não vem da LOA, vem através de acordos de cooperação técnica e você pode ter aí algum recursos descentralizado através desses acordos, mas e muito você conseguir isso em todas as áreas se você não tiver uma pessoa que trabalhe com isso, e mesmo as que necessitam de alguém com este olhar, se você por acaso tiver este alguém com este olhar e que também faça o link do campus, você consegue alguma coisa foi assim que nós conseguimos aqui, então esse é um esquema, outra coisa que a gente tem é pensado muito em investir mais e apesar de não ter tempo e fazer essa aproximação com a comunidade e tentar parcerias locais pra resolver alguns problemas, tivemos uma redução muito drástica em limpeza mais nós conseguimos desenvolver algumas parcerias com a comunidades internas e até mesmos externos pra ações que não consegue recursos mas consegue diminuir os custos destas atividades, mas isso é muito pouco o ideal mesmo é ter um investimento alto com parcerias tanto nacionais

como internacionais, mas pra isso a gente teria que trabalhar com outras áreas do ensino, vou ter dar um exemplo muito interessante sobre isso, eu tive nos anos 90 na Inglaterra e eu fazia parte de um, fiz meu Mestrado e meu Doutorado dentro de um instituto de florestas que tinham 250 anos e era bonito chega lá tinha prédio da botânica tinha instituto de florestas um lugar bonito um dos lugares bonitos em uma das ruas da cidade, e como é que ele viviam, eles viviam de acordo de cooperação técnica com os vários países, vendendo consultoria em fim fazendo o que pegando o trabalho que era desenvolvido pela pesquisa e aplicando em vários países trabalhando em órgão de fomento e isso trazia dinheiro pra dentro da instituição, mas mesmo aquilo que já achava legal pra caramba, bucha vida, mudou muito nos anos 90 com o advento da biologia molecular, que fez a gente pular daqueles estudos de enzimas pra mapeamento de DNA e engenharia genética, naquele momento eu lembro que o Diretor Flora Contado que o departamento de ciência da planta que era o departamento que eu trabalhava ele veio da biologia molecular ele era um cara que conhecia as empresas que trabalhava com biologia molecular e era um cara que fazia que fazia o que a gente chama de ACT acordos de cooperação técnica, demorou 5 anos pra tanto o instituto de floresta que tinha 250 anos desaparecer como o departamento de botânica desaparecer e a biologia molecular tomou conta, por que recurso de fora do orçamento, recurso pesado ligado a desenvolvimento e tecnologia então assim foi um esforço de concentração, e claro que more algumas áreas, more algumas áreas chegam ao seu fim elas não são mais auto sustentáveis, esta visão Europeia e até americana do auto sustentabilidade das áreas ela é sadia neste sentido ela também pode ser canibalesca mais isso e gestão, o que vai determinar o que fica ou não fica e gestão, nós no país ainda estamos muito ligados às pesquisas de ponta, a pesquisa de ponta não trazem recurso, o que traz recurso e pesquisa aplicada, nós somos na rede a instituição brasileira mais capacitada pra fazer pesquisa aplicada e não fazemos, então assim nós temos que ter uma mudança de mentalidade e ela vai ter que ser acompanhado de pessoas que entendam que estas relações com as empresas que trabalha com desenvolvimento tecnológico ela é salvável, isso significa que as áreas que morrem ou então áreas que vão ser sustenta por outras enfim o fato que a gente não tá nesse nível de conversa, a gente não tá preparado pra isso, nós não temos pessoas preparadas pra trabalhar neste nível, nós temos iniciativas, uma iniciativa muito interessante que dá certo e já tá dentro da rede também em alguns institutos e, por exemplo, se volta a energias fotovoltaicas que a 10 anos atrás dizia isto e muito caro nunca nós iremos trabalhar com isso aqui no Brasil, o que nos salva e energia elétrica e a gente tá vendo que a hidrelétrica tá vendo os problemas que a gente tem consistentes, nosso parque eólico foi uma piada durante uns dez anos, e agora começa ser levantado novamente, assim de certa forma a gente tem certos medos de ir para o que é novo e isso acaba atrapalhando bastante, mas acho que isso é a alternativa não vejo muito mais não.

3. Pesquisador – Há autonomia orçamentária de cada campus? Ou há influências externas que inviabilizam? De quem? De forma?

Não tenho autonomia, se nós vivemos em função de um orçamento e não temos gente capacitada para trazer orçamento de fora, da lei orçamentária então a autonomia existe no papel por que de fato você não tem espaço pra manobra, então eu diria que sim nós temos uma autonomia, mas a gente não pode fazer uso dela, a gente não tem condições pra isso, e aí vamos para as questões de recursos próprios nós temos dificuldade de trabalhar, por exemplo legislação, conta única do tesouro, o retorno desse recurso pra instituição, que nem sempre vem todo, enfim são coisas que atrapalham, e assim quando você pensa na ponta isso faz muita diferença, por exemplo nós temos produção de móveis faz muito sentido que a gente possa gerar recurso com esta produção de móveis pra que ela retorne para dentro do laboratório, mas não conseguimos fazer isso, então se nós geramos recursos próprios advindo destes móveis ele vai para conta única do tesouro e daqui a 2 anos talvez a gente consiga parte deste recurso pra ser utilizado, mas aí há necessidade de insumo já passou, a necessidade de compra de material já passou, pra equipar o laboratório pra ter instrumental mais novo, tudo isso já passou, como que se trabalha e muito complicado, existe muitos instrumentos legais que impedem muito, a gente pensar mais adiante.

4. Pesquisador – Quem são os atores envolvidos no (PDCO) Planejamento, organização, direção (liderança) e controle do orçamento no seu campus?

São as direções e as coordenações

5. Pesquisador – Todos os servidores que possuem responsabilidades administrativas estão envolvidos no processo orçamentário no seu campus?

Sim exceção de gestão de pessoas, você pode até pensar patrimônio por exemplo é uma atividade administrativa, não tá necessariamente diretamente ligada à gestão orçamentária é a partir do momento que é executando que vai ter alguma ação mais diretamente sim. Tanto a manutenção, planejamento, as áreas do ensino também tem seu planejamento de suas atividades, agora hoje o ensino, por exemplo, se baseia muito em projetos de agência de fomento pra cumprir parte do seu trabalho, os trabalhos individuais também auxiliam, eu acho isso muito pouco, mas de novo a gente não tem gente capacitada a se mexer, e a gente tem pouco espaço pra se mexer também.

6. Pesquisador – O orçamento anual de investimentos faz parte de um planejamento a longo prazo?

Eu diria que isto, Sim aqui nós temos três cursos, e um projeto já feito sem pensar na finalidade das escolas, foi um projeto veio e montou os campis, e as areias se adaptam a um projeto arquitetônico um projeto de infraestrutura e isto não dá muito certo, por exemplo este campus necessita pelo menos a quatro anos, galpões para os laboratórios e maquinários, nós temos uma prensa que ocupa uma sala inteira, você podia ter uma sala de aula, se nós tivéssemos um galpão esta prensa estaria em um lugar apropriado e nós teríamos uma sala de aula extra, então assim no nosso caso principalmente na questão de investimento temos muito claramente o que nós precisamos no campus, mas a gente não tem dinheiro para investimento, então fica parado na dependência do dinheiro que eventual venha pra cá, mais sim nos temos bastante claro a ideia, hoje já estamos falando em manutenção, os prédios estão em franca atividade a cinco anos, normalmente, naturalmente depois de quatro anos começa a ter necessidade de manutenção, e ela tá comprometida por que não temos dinheiro para investimento.

7. Pesquisador – Você atualmente compartilha estruturas e conhecimento com os outros campi para maximizar o orçamento de cada um? Aponte Exemplos? Essa tarefa é fácil ou politicamente inviável?

É possível mas a gente tem gargalos, exemplo nós tivemos um projeto aqui, um Pro-EJA de edificações pra fazer reforma em um prédio em Planaltina, um projeto que uma professora tocou e foi legal, foi interessante, foi instrutivo e foi bom pro instituto, mas foi um único projeto, nós temos muita demanda nos campis para produção de móveis que nem sempre a gente pode atender, por que nós precisamos de insumos , então por exemplo nós já tivemos um pedido de um campo pra produzir armários, eles ficaram de mandar o insumo e conseguiram alguma madeira mas não conseguir todo insumo então não conseguimos fazer, então existem essas dificuldades mas eu acho que é possível produzir mais, existe potencial mas é bem complicado de trabalhar por que as pessoas estão bastante ocupadas, nós temos uma área de edificações que teve um projeto que foi feito em planaltina, por que as necessidades para tocar este projeto estavam presente dava para resolver, mas geralmente não dá certo, às vezes nem dentro do campus, por que a gente pensa, a gente confunde muito atividade pedagógica profissional com atividade de produção, e os nossos alunos não são necessariamente uma atividade de produção, é uma atividade pedagógica, e ai você pode ter uma demanda que não tem condições de ser efetivada por conta disto, mas quando a gente pode a gente faz, e quando a gente precisa a gente pede se tiver com quem a gente consegue, algumas atividades dá pra casar, por exemplo você tem curso de gastronomia em Riacho Fundo, tem curso de alimentos no Gama, você tem a Fazenda no campus Planaltina com vários insumos um potencial de produção. Você automaticamente começa a pensar em projetos que possam ser feitos juntos. É viável e importante que as pessoas entendam que é

possível, aí você pode cair em alguns lugares que é bastante viável e não funciona, onde você pode confundir, eu vou dar um exemplo bem bobo, vamos pensar aqui a Estrutural tem lá mecânica automotiva vou botar os nossos carros todos pra fazer manutenção na Estrutural, eu não sei se está ideia é viável, eu converso com você e falo eles tem mecânica automotiva e nós temos carros para ser consertados aqui, a gente podia fazer isso e economizar algum dinheiro de orçamento, beleza a ideia é muito interessante ela é viável? Assim existe a capacidade do campo de ter gente que possa efetivamente fazer este serviço aqui este serviço não vai ser feito a contento depois pode ter um problema ainda maior com acidente, não sei estou aqui viajando, O potencial existe, mas a gente tem que entender como que os processos se encaixam nestes potenciais e se a viabilidade ou não, estudo de viabilidade pode falar assim sua ideia é boa, mas não serve, então isto causa desânimo enfim. Nós temos este projeto com Planaltina e nós já tivemos alguns projetos na área de móveis com outros campis, duas áreas nossas já tiveram atividade inter campis, algumas áreas, é mais complicadas, por exemplo controle ambiental e mais difícil de pensar nesta possibilidade, e tem áreas que poderiam ter muito mais e não tem como, por exemplo, nós temos um curso uma segunda graduação e formação profissional e praticamente nós não temos alunos no IFB, isso não faz quase nenhum sentido porque a grande maioria dos nossos docentes e dos nossos técnicos não têm formação profissional mais saem da engenharia mecânica da engenharia eletrônica da universidade, pesquisa de ponta e vem da aula no profissional, a uma dificuldade disto nós temos um curso que proporcionaria essa melhoria educacional na área do ensino, mas a gente tem muito pouca demanda.

8. Pesquisador – Quanto às políticas orçamentárias, você demonstra ter um perfil predominantemente, Democrático, Paternalista, Autoritário, Executor, Inovador, Visionário:

Democrático – É o líder que conduz, orienta, incentiva as pessoas a participar e faz parte do grupo. Seu poder é baseado na credibilidade e ele toma as decisões em conjunto com os subordinados.

Paternalista – Tem grande capacidade de agregar as pessoas, criando um forte vínculo emocional com os membros, que se sentem parte do grupo e agem com lealdade. Valoriza mais os indivíduos e as emoções do que os objetivos.

Autoritário – Este gestor possui características de controle e comando, sendo geralmente visto como uma pessoa intolerante e agressiva. Ele também apresenta muita dificuldade para delegar tarefas, o que acaba afetando diretamente o desempenho e autonomia da sua equipe.

Executor - Visa o alcance de resultados e trabalha com afinco para que um projeto dê certo. Se um problema surge no meio do processo, ele busca rapidamente sua resolução. Por conta

disso, este perfil de gestor foca muito na operação e pouco no planejamento das ações, o que muitas vezes o torna centralizador e pode acabar fazendo com que ele afaste sua equipe.

Inovador – Este gestor possui uma equipe formada por profissionais com diferentes competências e habilidades, e gosta de reestruturar e realizar modificações no andamento dos processos.

Visionário – Estipula e alcança as metas de acordo com o que enxerga para o futuro, costuma criar coisas inéditas, é criativo, inovador, e tem alta capacidade de motivar sua equipe e transmitir confiança.

A nossa visão é democrática, a nossa realidade não. Por que a nossa comunidade do campus eles conhecem bem o planejamento, conhecem bem os números, nós fazemos questões de mostrar esses números, porque se nós não tivermos todas as clarezas dos números e aí nós vamos ser críticos de uma coisa que a gente desconhece, até para que a crítica seja construtiva é importante que as pessoas saibam dos números, eu não tenho nenhum receio de ser muito claro com nossa comunidade interna com os nossos números, tantos os números bons, aqueles que nós conseguimos através das nossas matrículas, como os números ruins, como as áreas que porventura temos que melhorar, o valor anual do nosso orçamento e onde a gente pode atuar com ele, então hoje, por exemplo, nós temos diárias e passagem aéreas no campus, mas nós somos um campus que mandado muita gente pra fora do país pra apresentar os seus trabalhos, os professores têm atuado muito em cima em agência de fomento pra resolver estes problemas, porque eles sabem que a gente não tem dinheiro pra isso. Seis anos atrás havia uma briga de faca em qualquer canto pra saber quem ia ter direito a um orçamento de diárias e passagem, hoje nós não temos este orçamento, este orçamento é zero, nenhum gestor tem este orçamento, então assim essas realidades só podem ser trabalhadas com uma visão muito democrática dentro das possibilidades.

4. Identificar se há e quais as dificuldades de execução orçamentária.

1. Pesquisador – Os recursos disponibilizados para seu campus são suficientes para a manutenção e melhoria da atividade-fim?

A Gente deve uma redução drástica na segurança, nós tivemos uma redução drástica na limpeza, isso significa há áreas que foram suprimidas de limpeza, significa que o campus tá muito mais vulnerável, nós aqui temos um pequeno acordo com o batalhão escolar para aumentar essa segurança através do batalhão escolar dentro do campus, mas não é a melhor coisa, nós temos vulnerabilidade que nós não conseguimos resolver nos aspectos de segurança, que são drásticos tudo isso e função do orçamento que é curto.

2. Pesquisador – Como você poderia maximizar esses recursos, na sua opinião?

Tivemos um Fórum onde discutimos mais de 60 ações para maximizar os recursos que nós temos. Implantamos várias coisas desde uso de papel a corte energia, atividades com a comunidade interna para gerar menos lixo, foi muito grande mesmos, principalmente a partir do primeiro corte que a gente teve, dois anos atrás e desde então a gente vem retendo essas medidas.

3. Pesquisador – Na área orçamentária, quais são os principais problemas percebidos e que dificultam a execução dos investimentos públicos programados?

O momento de incerteza política foi muito drástico, o impeachment veio, e com ele veio as novas regras, elas drasticamente afetaram as atividades e a gente ainda não se recuperou disso, eu até brinco dizendo, se tem uma coisa boa que foi feita nos institutos e tê-los feitos grandes, por que é difícil você apagar uma coisa grande da face da terra, uma coisa pequena você até consegue, se pegar os orçamentos de museus e os orçamentos do ensino, eles apesar de terem tido cortes eles não chegam ainda que nós chegamos nos anos 80, mas a gente ouve muito pouco falar dos museus brasileiros praticamente sumiram não aparecem mais em canto nenhum não tem dinheiro pra nada, enfim algumas áreas sofrem bem mais que outras e não são menos importantes.

4. Pesquisador – Então, nessa linha, quais são as alternativas de solução para esses problemas orçamentários identificados? Quais as alternativas que foram discutidas e foram implementadas para superar esses problemas?

Não existe nada macro em termos de campus, existem várias coisas pequenas que somam, então assim você fecha metade dos banheiros pra você ter uma economia de água e luz, você pega maçaneta de portas que não tem utilidades pra colocar nas áreas que você precisa fazer isso, nós apoiamos aqui um time da comunidade de vôlei e eles fazem a manutenção da quadra, então assim nós temos aqui no campus algumas dezenas de ações.

5. Pesquisador – Você acredita que a Reitoria facilita ou dificulta a execução orçamentária no seu campus? Por que?

Esta pergunta é muito capciosa, depende muito vou dar um exemplo bem claro aqui, muito se falou por exemplo com relação da descentralização de contrato de limpeza e vigilância no passado, centralização ou descentralização eis a questão, o fato é que quando você descentraliza 100%, você corre o risco de ter unidades passando uma penúria muito grande por que o orçamento é pequeno, e o processo licitatório não te dar uma certeza do que você

vai ter, então quando tem um orçamento que se resume basicamente as terceirizações e sobra muito pouco pro resto, esse processo licitatório eles ganham muita importância, um exemplo daqui e que nós tivemos dois processo licitatório um que foi muito ruim pro campus e outro que foi muito bom, mas facilmente ambos poderiam ter sido muito bons, quando você faz o processo centralizado ele é em escala, e isso é positivo, você consegue abaixar o preço porque você aumenta a quantidade a ser licitada, isso pode atrair mais empresas de maior porte que conseguem pagar isso. No entanto, se você licita todas as unidades pra uma empresa e se esta empresa quebra ou tem dificuldades operacionais qualquer que seja, você vai ter dificuldade operacionais em todas unidades, então assim encontra este meio termo é muito complicado, então assim não existe uma regra perfeita. E eu tenho muito medo quando as regras vêm perfeitas, não vamos fazer assim que é melhor, aí você descobre depois de um ano ou dois que não era melhor, e isso é muito complicado e muito perigoso, mas eu acho que a gente deu muita cabeçada, e as cabeçadas são boas que a gente rever essas situações e já adaptar, então vamos fazer licitações parcialmente centralizadas, seria interessante, fazer então a reitoria pode toca aí pra quatro campis com apoio do pessoal. Hoje nós temos algumas dificuldades bem ridículas, por exemplo transporte de pessoal, nós tivemos um corte altíssimo de motoristas, nós trabalhamos com um motorista para duas unidades, então você divide isso você dificulta a mobilidade de pessoal para apoiar os processos licitatórios conjuntos tocados pela Reitoria, então assim são problemas do dia que a gente vai vivendo com ele e vai tentando achar a melhorar forma possível, hoje nós temos tido uma situação onde os campis tão tocando processos pra ajudar a reitoria, processo de vários campis, tem sido alvo de crítica por que algumas vezes este processo toma um tempo enorme, muito maior que normalmente seria até pela dificuldade de algumas coisas acontecerem, então assim a minha resposta pra você depende muito do projeto do que está sendo feito, agora uma coisa que eu acho que a Reitoria tem uma função muito especial seria a de trabalhar políticas e menos operacionalidades , mais a gente só resolveria o que exatamente poderia ser feito quando tivermos juntos, e a gente tem aquela dificuldade que nenhum outro instituto não tem, por exemplo o Instituto Federal Goiano tem duas unidades cinquentenários Rio Verde e Urutaí todos bem estabelecidos com equipes administrativas, não to falando se elas são eficientes ou não, mas que já estão lá a cinquenta anos e que tem uma experiência ímpar, conseqüentemente você pode ter uma reitoria bem mais enxuta, por que você tem as expertises nos campis e isso permite trabalhar , se a relações forem boas, trabalhar em parcerias muito mais facilmente, aqui não todos os nossos campis são novos, alguns recém-nascido, eu acho que hoje a gente tá pegando a experiência, e ela costuma resolver alguns problemas, o nosso maior problema hoje administrativo , não tem nem haver centralizado ou descentralizado, o nosso maior problema administrativo é Turnover por que a parte técnica administrativa paga mal e Brasília é a Meca dos concurso, então você tem o servidor, capacita o servidor ele passa em outro concurso e ele leva pra fora esse conhecimento que ele tem,

esse talvez seja o maior problema a gente está sempre recapacitando, aí você sempre tem equipes com um ou duas pessoas boas com experiências e o restante novas e isso dificulta muito o trabalho, na reitoria certamente, eu já tive lá e sei como é que é, na nossa Pró-reitoria de gestão de pessoas por exemplo, o maior problema é o Turnover: muito trabalho, poucas pessoas e alta rotatividade.

6. Pesquisador – Você acha que necessita de capacitações específicas para as áreas de planejamento, controle e execução orçamentária no intuito de melhor gerir os recursos orçamentários do seu Campus? Se sim, quem mais de sua equipe deve ser capacitado, visando o mesmo objetivo?

O grande problema e como fazer esta capacitação, capacitação a gente tem de que? Eu me capacito direto, sempre, agora há capacitações que mais atrapalham que ajudam, por exemplo que são dadas pela ENAP e ESAF que eu citei mas que eu absorvi muito pouco, por que o foco do ensino e muito diferente do foco que estas escolas trazem, neste sentido a melhor forma de capacitar e misturar escolas, então por exemplo quando te falei que fiz o curso dentro da rede federal foi muito interessante porque eu estava ali diretor com mais uns 20 diretores, e quando você tem um grupo igual de pessoas que têm os mesmos problemas as experiências falam mais do que o professor está ensinando, o capacitador está passando, ele passa lá a teoria mas o que vale mais é a experiências trocadas, no nosso caso nós não temos nenhum tipo de capacitação que trabalha eficientemente com o Instituto Federal, uma iniciativa muito foi feita pela comissão de ética da Presidência da República, eles tinham um curso específico para comissão de ética dos institutos federais e é interessantíssimo por que eu fiz os dois cursos tanto o normal o amplo e o específico, e no específico a possibilidade de você identificar problemas e estudar soluções pra eles é muito maior, por que sempre tinha alguém que tinha passado por algo semelhante e essa troca de experiência ali na hora facilitava de mais o aprendizado, e a pessoa que estava ministrando o curso tinha muito mais flexibilidade de trabalhar os assuntos. Eu acho que talvez nós deveríamos pensar como rede para melhor as nossas capacitações

7. Pesquisador – O orçamento e o planejamento orçamentário são amplamente divulgados dentro do campus? Quais as formas?

Sim, em reunião geral, a gente repassa a documentação que interessa, por que tem que filtra um pouco as informações, por que o leigo pode ler uma informação de forma equivocada, o que a gente faz a demonstra bem claramente o sumário executivo e mostra as consequências daquele orçamento daquela revisão, enfim, isso é importante por que a gente está aqui hoje amanhã tá outra pessoa, e é importante que estas coisas sejam muito claras, e há importância

delas serem divulgadas, você não precisa colocar a matriz inteira, você tem que colocar ao pessoal como é que a matriz é feita, o que é importante, o que é levado em consideração, esta linguagem é muito importante em passar reuniões gerais.

8. Pesquisador – Você concorda com o diferencial na Matriz, por conta da localização? Como campus capital ou agrícola?

Nós temos campos capital e campus agrícola, o campus agrícola ele é realmente peculiar pois tem coisas ali que você não pode deixar de fazer manutenção de pasto seu gado morre, se você não tiver irrigação o plantio morre, em fim se não tiver ração o campus não tem férias, é uma forma de trabalho opressiva e tem campus com cem anos de idade, o campus capital e os outros campis a discussões, por que uma coisa João Pessoa que é um campus enorme e provavelmente vai ter um orçamento proporcional ao seu tamanho. O que é um pensamento que eu não concorde muito, você não precisa ter construções suntuosas por que é campus capital, corre o risco de não necessariamente ser tão eficiente e ser subutilizado. O campus Brasília foi construído com uma dimensão enorme e hoje a Reitoria está dentro dele, ele ainda não chegou a sua capacidade plena, não estou que o campus Brasília está subdimensionado ele poderá eventualmente oito mil alunos, e em tendo oito mil alunos este campus nunca vai ter 8 mil alunos, se lá tiver 5 mil alunos este campus nunca vai ter, este campus vai ter 1200 alunos, a gente não tem pra onde expandir além disto há não ser que a gente dobre o espaço de infraestrutura e números de professores e aí tem que dobra o orçamento, então a matriz minha sendo feita igual para todos os campis a exceção dos campis agriculturas e o campus capital tinha um Plus quer queria ou não queria vai ter aí um mínimo, mas este Plus não precisa ser astronômico, na medida suficiente pra poder dar o apoio aos outros campis, mas por que o campus capital tem que ter este plus se você tem uma Reitoria, a não ser que ela não tenha espaço, mas dentro dos projetos antigos as reitorias têm seus espaços próprios, Brasília é Brasília capital do país de tá recebendo outras escolas enfim, o importante não é um orçamento a mais, se vai ter um orçamento a mais pra representação que ele seja na medida da representação. O campus capital sim pode ter um orçamento maior por existe uma verba de representação que ele faz do instituto.

8. Pesquisador – Sobre a Receita própria (arrecadação), quais dificuldades para arrecadá-la e executá-la?

O ponto principal e a conta única do tesouro, por que este dinheiro é depositado na conta única e retorna ao recurso da unidade, se não houver contingência, contes, tendo um retorno difícil, um exemplo prático nós temos no nosso campus, temos uma produção de móveis, mais móveis precisam de insumos diretos, não é só madeira, tem lixa, seladora, pincel, pregos,

parafusos, em fim dobradiça um monte de coisas, se nós fossemos fazer os móveis nós não dinheiro para os insumos, a alternativa que se viu no programa de economia solidária, foi fazer a feira do troca no evento do CONECTA, onde você viu uma cadeira linda, e como você faz para adquirir aquela cadeira, você troca essa cadeira por três latas de verniz e duas caixas de pregos, então a gente tá fazendo um escambo material que é produzido pelos próprios alunos e retornando isso para o laboratório, e esta é uma forma de trabalhar a receita de uma maneira legal porém com retorno imediato para escola, retorno imediato do ensino, a feira do troca é ativa mais nós temos espaços, tem uma comissão que está estudando como a gente pode fazer pra negociar os nossos espaços, espaços de auditório, de ginásios tem sido muito cobiçado. Agora nós temos uma porta nova a FINATEC a fundação sem dúvida nenhuma nos permite duas coisas importantes: Uma - engajar em grandes projetos, projetos que tragam recursos pra dentro do instituto seja na forma de investimentos seja na forma de custeio, Dois – gerenciar estes recursos, então assim abre-se uma porta, o nosso instituto não tem grandes projetos institucionais, porque nós não temos como gerenciar isso. Para administrar esses projetos hoje a gente tem que tá aí filiado a uma instituição externa. Quando trabalhei no projeto de pesquisa no Nordeste a gente fazia exatamente isso, nós éramos uma ONG, nós conseguimos lá financiar 150 milhões, por exemplo, pró semiárido nordestino, e nós fazíamos a administração deste recurso, prestávamos contas aos administradores e administrávamos o trabalho da ONG. Na época a gente trabalhava com 10 % se os financiadores permitissem porque tem financiadores que não permite, permite 5 %, mas são alternativas que com a Finatec a gente vai poder explorar essa nova fonte.

9. Pesquisador – Tem algo a mais que gostaria de declarar sobre este tema, alguma coisa que não foi perguntado qualquer outra coisa.

Gostaria muito de ter uma cópia do teu trabalho, por que é muito difícil senta nesta cadeira e você lida com todos os problemas pessoais e administrativos e institucionais, é muito importante ter cabeça fria e pensar e um pouco de sabedoria para tomar as decisões, e nós temos um corpo de diretores muito bom, as dificuldades são peculiares ao eixo e situação de cada campus também. Via de regra a gente se ajuda muito, aqui em Brasília e mais fácil.

ENTREVISTADO 02.

1. Perfil dos Diretores Gerais.

1. Pesquisador – Qual o seu nome completo, idade e sexo?

Entrevistado 02, anos, sexo

2. Pesquisador – Qual seu cargo e sua formação (graduação e Pós-Graduação)?

Eu sou professora, sou engenheira agrônoma com mestrado e doutorado em produção vegetal

3. Pesquisador – Qual sua experiência profissional? Antes e no IFB.

A minha experiência profissional foi só no IFB, eu entrei em 2009, então todo o meu trabalho anterior relacionado a bolsa de projeto de pesquisa universidades, Embrapa, então meu primeiro trabalho oficial foi no IFB como professor

4. Pesquisador – Já ocupou anteriormente algum cargo de Gestão Pública no IFB ou em outros órgãos? Qual? Por qual período?

Sim, eu fui coordenadora do NIT, 2009, 2010, depois na PRPI, depois eu estive como coordenadora do curso técnico de agropecuária, durante um ano mais ou menos, depois eu estive na coordenação de pesquisa e inovação do campus depois na direção do campus.

5. Pesquisador – Na sua opinião, quais as competências técnicas que um Gestor Público deve possuir?

Primeira coisa acho que precisa saber é os trâmites do dia a dia, a questão de documentação para quem não é da área administrativa é complicado entender até certos detalhes, Ofício memorando, os fluxos né para como você se dirigia ao alguém externa alguém interna superior, ao seu inferior quem tá subordinado, e uma dificuldadezinha relativamente simples mas que implica muito no funcionamento do dia a dia, isso assim quem tem uma secretaria apoiando a direção do campus ajuda muito mas eu várias vezes fiquei sozinha e aí a gente bate um pouco a cabeça, e fala como é que é. E por mais que você ler aquela legislação que fala quais as atribuições do gestor público, do Diretor Geralcampus mesmo, você fica assim, você sente um peso muito grande com tantas atribuições que são acarretados para quem está nesse cargo, Eu acho assim que é uma dificuldade para quem não é da área administrativa é de administração pública né, então seria interessante se de repente a gente tivesse um pouquinho de noção mesmo de administração pública para poder facilitar os nossos entendimentos, nem tudo, os processos, como que funciona, a questão da procuradoria, questão das obrigações legais de frequência de servidor, de planejamento do orçamento público, que a gente aprende fazendo, nesse experimento.

6. Pesquisador – Você já realizou algum curso/ capacitação na área de orçamento? Foi disponibilizado pelo IFB?

Eu não participei não, mais via ENAP eu fico sabendo que eles oferecem esses cursos, eu particularmente não interessei tanto por esta parte porque eu tenho diretor administrativo né e a coordenação de planejamento e orçamento que conhece e que também faz cursos nas áreas então me apoia sempre quando preciso.

7. Pesquisador – Em caso negativo, não houve interesse em procurar uma capacitação nessa área, enquanto gestor? Por que?

Como eu sei que estou no cargo temporariamente, eu não tenho interesse em virar uma gestora pública profissional, eu quero voltar a minha docência então eu estou passando pela direção do campus durante estes quatro anos e o meu interesse é voltar pra sala de aula depois, por isso que não investir tanto nisso por que sim como estou na direção do campus eu estou em sala de aula, eu continuo mantendo minhas atividades de pesquisa orientação de alunos, então realmente. Sobra muito pouco tempo pra me dedicar a questões altamente administrativas sabendo que eu vou sair do cargo depois de quatro anos.

2. Avaliar as práticas.

1. Pesquisador – Em seu Campus é realizado planejamento orçamentário curto e longo prazo? Como funciona?

Não a gente não tem planejamento, praticamente nem de curto nem de longo prazo, Porque sim os nossos custos são muito amarrados já é a boa parte dos nossos custos de anos e anos fica comprometido terceirização né, aí um pouco que resta a pagar conta de energia elétrica, a questão da manutenção da alimentação dos Estudantes que também tomar uma grande quantitativo do recurso do campus, assistência estudantil que já tem os programas e sempre a gente recebe as notícias com relação ao orçamento muito em cima da hora, um prazo muito curto, que não nos dá margem pra planejar, pra sentar pra chamar mais gente pra discutir, acaba depois a gente acaba meio que repetindo o orçamento dos anos anteriores com reajuste e depois de acordo com as demandas, das coordenações, direções ensino e de administrativa a gente faz algum ajuste.

2. Pesquisador – Você tem conhecimento de como é elaborada a Matriz Orçamentária? E sua equipe?

Sim (confusão de conhecimento com relação à pergunta 3)

3. Pesquisador – Você concorda com a distribuição dos recursos por meio da Matriz orçamentária? Ou faria alguma alteração? Se sim, qual é sua sugestão?

Não concordo não, inclusive o mínimo que a gente faz de tentar ou não de orçamento a gente fica com muita insegurança com relação a virada de ano né, quanto que vai causar para a gente a questão toda a repactuação dos contratos de vigilância, de limpeza, de tudo, é tudo uma surpresa. Sim planejamento de orçamento público praticamente não existe, não tem como planejar né.

4. Pesquisador – Qual o conceito, na sua opinião, de orçamento público? E de execução Orçamentária?

Nossa que pergunta difícil, essa e muito técnica, no meu entendimento orçamento público é o que a gente tem planejado para arcar com todas as despesas né, que uma instituição é preciso durante o ano, é o orçamento público, então pensando no campo né uma escola exatamente, seria tudo, quais os recursos financeiros que a gente tem pra manter o instituto funcionando durante um ano. E a outra pergunta? Execução é o que realmente a gente consegue pagar né pelo menos tem intenção de pagar os gastos que a gente fez o planejamento de custear todas as despesas, seja capital ou seja custeio.

5. Pesquisador – Existe acompanhamento formal dentro do Campus, da execução orçamentária? Com qual periodicidade são analisados relatórios de execução orçamentária?

Nós temos um relatório já tem alguns anos, eu não sei se esse relatório foi recomendação da PRAD ou da PRDI, mas agora direção de desenvolvimento institucional, mas o nosso a nossa coordenação de planejamento e orçamento uma vez ao ano ela faz um relatório anual do orçamento que tudo que a gente planejou, todo dinheiro que entrou no campus, tudo que foi empenhado, o que retornou no caso para retornar né, que a gente por um problema a gente não conseguiu executar, então anualmente a gente tem, esse relatório mas assim a prática da nossa coordenação de planejamento e orçamento não sei se existe uma obrigatoriedade de fazer isso, ou se é uma coisa nossa, mesmo do campus, não sei também se os outros campis isso, agora durante o ano nós temos uma planilha no Google em que o coordenador sempre vai atualizando o sua planilha e compartilhando com os diretores administrativo e o Diretor geral do campus.

6. Pesquisador – Na sua opinião, o orçamento pode ser considerado uma ferramenta de apoio ao processo decisório e ao controle gerencial?

SIM.

7. Pesquisador – Quais políticas públicas orçamentárias você visualiza (é praticada) no IFB ultimamente.

Assistência Estudantil, não sei assim as outras políticas assim, por que dentro de Assistência Estudantil tem um monte de políticas dentro, permanência né. Porque EAD que acho que era uma política pública também que agora a gente está caminhando uma EAD própria né então a gente tá configurado bem pequeno né.

3. Avaliar conhecimentos.

1. Pesquisador – Quem são os atores que influenciam na forma da execução orçamentária no seu campus?

Você fala assim, que tá a frente mesmo, quem tem poder né, então o Diretor Geralo diretor administrativo e diretor de ensino, nós fazemos reuniões semanais inclusive para manter isso alinhado. E a coordenação de produção do campo porque a parte de manutenção da Fazenda gera bastante gasto pro campos, que nos outros campis não tem.

2. Pesquisador – Enquanto Gestor, você procura recurso orçamentário extra LOA? Como? Tem alcançado resultados?

Sim, a gente tem incentivado principalmente por meio da coordenação de pesquisa e inovação e junto também com a PRPI a gente incentiva muito os nossos professores que muitos são pesquisadores tem este viés de pesquisa em geral eles submetem projeto de pesquisa e traz recursos pro campus, até mesmo de investimento de bolsa pra estudante e custeio do laboratório da pesquisa do campus né, na unidade ensino e produção que ele vai atua com os estudantes, e com relação da parte da iniciativa privada a gente não conseguiu ainda não, mas a gente sempre tem oportunidades a gente vai pra Brasília, a gente tenta entrar e conversar com empresas mas assim veja no Brasil a gente não tem na tradução né da empresa trabalhar com a gente trabalhar com a escola né chegar mais próxima vez fica só na vontade mas o segundo passo não acontece com os verbos políticos nos deputados tudo a gente já teve algumas iniciativas mas a emenda parlamentar nunca se concretiza, tanto assim pelo menos eu tô no meu quarto ano de gestão, nenhuma emenda parlamentar deu certo de chegar no meu campus né nesses 4 anos, ouvir tentativas mas não chegou, assim por vários motivos né, descentralizou pra secretaria de agricultura, a secretaria de agricultura não deu conta de gastar o dinheiro, a emenda, e no passado teve também por meio de projetos aí deu certo, mais você nesses 4 anos não houve entrada não.

3. Pesquisador – Há autonomia orçamentária de cada campus? Ou há influências externas que inviabilizam? De quem? De forma?

Eu acho que não tem autonomia não, existe uma de centralização, mas uma autonomia não tem, porque, eu acho que, a impressão que eu tenho que até o MEC não deixa esta autonomia acontecer por que como ele fica liberando o recurso aos pouquinhos para o IFB por exemplo Então existe uma negociação do campus com a coordenação, com direção de orçamento do IFB e aí fica, libera um pouco de recurso a gente paga algumas contas depois têm que esperar não sabe quanto vai pagar de novo a gente sempre tem que tá negociando com nossos credores assim né olha o orçamento ainda não foi liberado não liberou financeiro, então eu não sinto essa autonomia acontecer por conta disso.

4. Pesquisador – Quem são os atores envolvidos no (PDCO) Planejamento, organização, direção (liderança) e controle do orçamento no seu campus?

Direção geralmente, o DRAP, o DREP também participa bastante no nosso a coordenação de produção participa também e coordenação de planejamento e orçamento acho que a CDAQ também né a coordenação de aquisições e contratos.

4. Pesquisador – Todos os servidores que possuem responsabilidades administrativas estão envolvidos no processo orçamentário no seu campus?

Todos não, só aqueles que são os coordenadores.

6. Pesquisador – O orçamento anual de investimentos faz parte de um planejamento a longo prazo?

Não tem como a gente planejar né, agora esse ano houve uma orientação da PRAD para gente se organizar com relação ao futuro né houve um pedido mas a gente ainda não concretizou ainda esse planejamento não.

7. Pesquisador – Você atualmente compartilha estruturas e conhecimento com os outros campi para maximizar o orçamento de cada um? Aponte Exemplos? Essa tarefa é fácil ou politicamente inviável?

Ele é viável sim, mas acho que o IFB está aprendendo ainda há trabalho em equipe né, porque houve uma orientação aos anos atrás, que cada campus tiver seus projetos seus processos né, de limpeza de tudo né, de combustível. E com isso a gente viu um aprendizado né, que a gente acaba perdendo em preço, perdendo um monte de coisa né, entulham inclusive a procuradoria de milhares de processos iguais, que poderia ter sido feito um pra instituição né,

de combustível, então assim, a gente hoje em dia principalmente por meio do fórum dos diretores administrativos, eles estão mais próximos então ele já combinou que cada campus vai tocar certo de processo, E aí beneficia todo o mundo, principalmente quando acontece algum imprevisto né, é meio que a liberação desses recursos no final do ano por exemplo, que as vezes acontece não sabe se vai libera se não vai que tava contingenciado, como é dividida a seus processos a gente consegue às vezes utilizar esses recursos de última hora que foram liberados e beneficiar todos os campos compartilhamento de conhecimento e estrutura algum campis nós conversamos mais Riacho fundo e o Gama que e da área de alimento acaba doa leite, doa queijo, açúcar etc, a gente sempre empresta uma roçadeira herbicida pra controlar a gestão do mato e outros também né com material de limpeza estrutural mesmo já repassou para a gente muito ano passado no começo desse ano material de limpeza que a gente precisou.

8. Pesquisador – Quanto às políticas orçamentárias, você demonstra ter um perfil predominantemente, Democrático, Paternalista, Autoritário, Executor, Inovador, Visionário: Sou Democrático

4. Identificar se há e quais as dificuldades de execução orçamentária.

1. Pesquisador – Os recursos disponibilizados para seu campus são suficientes para a manutenção e melhoria da atividade-fim?

Não, hoje o recurso do campus e de 5 milhões e pouquinho quase seis cinco e oitocentos e a gente precisaria de pelo menos 8 milhões, então assim fica muita a tarde pensando como colocar você é muito antigo né é boa parte das suas edificações são antigas estão precisando de muita reforma e a gente tem muita dificuldade fazer essas reformas, os estudantes também e eles têm uma tendência também de não ter cuidado com as coisas que são utilizados no dia a dia tipo maçaneta de porta, descarga de banheiro, rende muito manutenção para a gente, e coisas também de infraestrutura que tanto precisava que eu não vejo a curto prazo quando a gente vai conseguir ter.

2. Pesquisador – Como você poderia maximizar esses recursos, na sua opinião?

O que eu percebi de 2016 para cá quando teve aquela ajuste no orçamento do IFB para menos em que a gente teve que reduzir muito quantitativo de terceirizado no campus ,começou a sobrar dinheiro para a gente poder investir então foi sacrificado para a gente porque se a gente ficou sacrificado na limpeza certificado e um monte de coisas né no bem-estar assim geral do campus todo mundo sentiu, ausência de um recepcionista ausência de mais gente na vigilância a questão do refeitório que a gente teve que limitar o acesso para quem só era

do ensino médio, quem era residente do campus, Então teve um impacto muito grande na nossa vida mas a parte da redução começou a sobrar recurso para a gente investir na reforma do campus que é uma coisa assim que eu melhorar muita coisa na assistência estudantil a partir das economias que a gente fez a partir de muito sacrifício não foi bom foi gostoso, mas, por outro lado, permitiu sobrar um pouco de dinheiro para gente voltar para cuidar do campus então sim e se de repente se nós como servidores fizéssemos o algo há mais, um pouquinho a mais do que a gente faz, talvez essa restrição de gastos com mão de obra pode-se ser amenizado aí a gente tem mais recursos para investir no.

3. Pesquisador – Na área orçamentária, quais são os principais problemas percebidos e que dificultam a execução dos investimentos públicos programados?

Acho que o primeiro essa questão também dessa rubrica de investimento de capital e custeio ser muito marcado né, Muito menos, isso inviabiliza a gente, as coisas assim de urgências emergências que acontece né, por exemplo nosso refeitório temos uma câmara fria se está câmara fria queimar de vez por exemplo nós não temos recurso para investimento e aí então essa questão do armário da rubrica, você não ter a liberdade de usar esse dinheiro com aquilo que realmente você precisa na sua realidade é uma dificuldade muito grande né, é a questão também desse dinheiro. A gente não saber, não ter um cronograma de liberação de financeiro pra gente ir pagando as pessoas, as empresas com pouco mais segurança, que causa muita constrangimento para a gente né, fica devendo uma empresa, 2 meses. 3 meses, aí a gente consegue pagar, isso é muito ruim, deixa eu ver o que mais poderia ser, eu acho que poderia existir uma verba assim uma verba Curinga no campus, sabe que você olha esse dinheiro que você vai usar para coisas pequenas, pequena mesma assim como tem dispensa de licitação, mas mesmo a dispensa de licitação tem uma burocracia até 8000 e dependendo do que é meu é burocrático coisas pequena mesma aconteceu Caiu um raio e queimou uma coisa simples, às vezes você não consegue montar um processo para comprar um replicador de internet sabe, umas coisas assim simples você vai monta um processo só por causa disso, tem muitas coisas na área de agroindústria por exemplo, ou do setor de jardinagem se precisa comprar algumas plantas ornamentais para aula, algum instrumento pro laboratório, coisas pequenas como você vai abrir um processo? A empresa não vai entregar dependendo da situação, acho que tinha que ter uma reserva de em dinheiro que ficasse com por conta do diretor do campus presta conta deste recurso, igual a gente tem no CNPQ quando você tem um projeto de pesquisa de bancário e depois você presta conta desse dinheiro que você usou, uma coisa assim eu acho que seria muito bom.

3. Pesquisador – Então, nessa linha, quais são as alternativas de solução para esses problemas orçamentários identificados? Quais as alternativas que foram discutidas e foram implementadas para superar esses problemas?

Então mas seria fantástico se a gente realmente pudesse usar esse cartão corporativo, pra questões mesmos mesmo né, gerais assim, porque assim pega muito para a gente às vezes a gente tira dinheiro do bolso mesmo, isso é notório, todos os campis fazem isso, acaba pagando um monte de coisa, porque não foi previsto, ou no processo de licitação comum deu branco, deu vazio, nenhuma empresa se interessou e aquele instrumento, aquele material de consumo é muito importante para o campus, então se o que foi implantado também a questão de incentivar projeto pesquisa que isso tem ajudado muito mesmo o campus a gente consegue trazer dinheiro principalmente para as aulas práticas, o Professor que aprova um projeto de pesquisa ele traz na maioria das vezes dinheiro de investimento e de custeio também para manter as aulas projetos dele.

5. Pesquisador – Você acredita que a Reitoria facilita ou dificulta a área orçamentária no seu campus? Por que?

Eu acho que talvez acaba dificultando sim primeiro porque a equipe é pequena, a equipe que tá na PRAD é pequena a PRAD que eu digo assim porque o orçamento está ligado à Diretoria de Planejamento mas tá ligado também a PRAD né, então assim quando acontece alguma coisa com o servidor, ao sair de férias, sair de licença, a gente fica, órfão né, sem esperando ela voltar, porque nós não temos nenhum substituto altura né, até com relação a nossa pró reitora de administração, quando ela sai de férias, eu sinto assim que eu fico um tempo assim, todo mundo aguardando a pró reitora administração voltar, então a gente fica assim meu Deus meu substituto que tá né, entendeu e eu senti muito isso vamos aguardar a pró reitora voltar, de certa forma isso acaba dificultando o campus mas eu imagino por que tenho poucas pessoas na Reitoria para dar esse apoio né, e agora tem que ter esse veículo também, porque o orçamento do IFB é um orçamento só, então de certa forma tem que ter uma ligação né, não tem como ser totalmente autônomo né sendo que não somos uma instituição só.

6. Pesquisador – Você acha que necessita de capacitações específicas para as áreas de planejamento, controle e execução orçamentária no intuito de melhor gerir os recursos orçamentários do seu Campus? Se sim, quem mais de sua equipe deve ser capacitado, visando o mesmo objetivo?

Eu acho assim a equipe do administrativo em geral ela sabe o que estão fazendo coordenação de planejamento e orçamento geralmente são administradores são contadores e eles são gestores públicos com formação na área então se ele sabe agora o resto do Campus, é uma

loucura, os processos que vêm do ensino por exemplo, a gente tem muita dificuldade, porque são assistentes sociais, são pedagogos, professores, e eles têm muita dificuldade com relação a planejamento, e execução do orçamento, então se eu acho que quem trabalha na área de ensino, precisa de capacitação sim com relação a isso. Eles não sabem nem abrir um processo, e cancela empenho, sabe essas coisas que o administrativo faz o tempo todo com a maior facilidade isso aí muitas vezes a gente escuta dos nossos servidores do ensino desvio de função, isso não é função minha que a minha função é ser pedagogo, a minha função é ser assistente social, é ser psicólogo, pois é mas faz parte do serviço público, nós não temos capacitação voltada para eles.

7. Pesquisador – O orçamento e o planejamento orçamentário é amplamente divulgado dentro do campus? Quais as formas?

Não é amplamente divulgado basicamente ele fica restrito as direções e coordenações agora anualmente a gente faz uma reunião no campus onde a gente coloca tudo que a gente realizou no ano então acaba aqui esse planejamento acaba sendo divulgado mas tenho planejamento nosso, e tem acaba que tem o planejamento do SGI né, que tá ligada ao PDI da instituição e como o PDI ainda está muito aquém que a gente faz no campus, a gente faz muito mais do que tá no PDI né, é acaba que esse planejamento, o planejamento oficial desenvolvimento da instituição ele não é divulgado no campus não é não.

8 Pesquisador – Você concorda com o diferencial na Matriz, por conta da localização? Como campus capital ou agrícola?

Eu acho que é necessário sim ter essa diferenciação, o campus capital eu não sei, que intuito foi esse, se a ideia também que a reitoria fosse junto ao Campus capital e por isso é mais recursos não sei, agora o Campos agrícola realmente preciso de muito recurso, tem campus Agrícola de 200 hectares não tem problema questão de tamanho, o problema quantidade de atividade com servidor que trabalha no Campo Agrícola tem porque é um campus que funciona de domingo a domingo, o tempo todo, o ano inteiro, você nunca fala assim hoje não tem ninguém no campus, nunca fala, você tira leite todo dia, você tem as cabras, as ovelhas, as aves, os peixes né, o gado de corte, os cavalos, isso ai só animal né. ainda tem a horta, a Floricultura, viveiro de mudas, de nativas né, o mato que cresce o tempo todo, as frutíferas que precisam de controle, precisa irriga, o setor de máquinas agrícolas que já está antigo já, estão o tempo todo precisa troca peça, precisa de conserto, ainda os nossos prédios com a gente aproveitou a estrutura antiga né, foram feitos tudo distante um dos outros então sala de aula não estão do lado da outra Tirando crédito Insinuante tem a maioria da sala de aula e as outras salas de aulas são muito distante uma da outra os alunos têm que andar no barro, ou na poeira, porque o campus ele não é calçado, não é, então e investimento desse é muito

caro, Então se isso não foi investido ainda a gente tinha aquela obrigação de investir, também na questão de abertura de cursos de superior né, então o foco investimento foi para a questão do curso superior, então assim esse tipo de coisa ficou, e a gente sente muito, principalmente quando a gente tem os cadeirantes né, que a gente acabou facilitando o pouquinho que eu comprou aqueles quadriculos então eles saem da cadeira de roda e entra no quadriculo então quadriculo consegue andar no barro, em tudo quanto e qualquer lugar né, e aí conseguem ter acesso aos diferentes locais na escola.

9. Pesquisador – Sobre a Receita própria (arrecadação), quais dificuldades para arrecadá-la e executá-la.

Antes de entrar na direção a dificuldade é muito grande, porque tudo que é ia para fonte 250 (recuso orçamentário), a equipe que tava lá antes, não conseguia, executar, não conseguia, por várias outras razões né, e não conseguia executar esse dinheiro, bem que fica pro governo né, quando entrei na direção nós começamos a melhorar essa atenção né, que pelo menos eu notei, e quando eu coloquei alguém também na coordenação de produção, que tinha capacidade de fazer planejamento, de fazer processo para produção, agora que consegue gastar todo dinheiro que a gente arrecada da fonte 250, a gente consegue reverter para área produtiva, tá aí, também nesse período é de 2014/2015, saiu uma resolução também, IFB essa questão de produção de excedentes do compus, então hoje em dia o nosso almoxarifado controla tudo que é produzido que é vendido a gente tem uma contabilidade a gente tem um contador que acompanha isso, então a gente consegue hoje com facilidade, vender o excedente da produção está fazendo o controle contábil tudo prestação de contas, e o recurso retorna dentro do mesmo ano se você mudar de ano já era você não usa receita do ano anterior.

10. Pesquisador – Tem algo a mais que gostaria de declarar sobre este tema, alguma coisa que não foi perguntado qualquer outra coisa.

O que eu gostaria de acrescentar que seu trabalho fosse divulgada depois né para a gente ter um retorno eu vejo muitas em vários colegas estão fazendo mestrado né, E a gente não sabe projeto que estão fazendo, fica muito assim, Elas vão apresentar no CONECTA ou não sei né, a gente nunca fica sabendo, principalmente do resultado, resultado tem que ser divulgado tem que ser implementado, divulgar no colégio dirigente, divulgar na página do IFB, porque a maioria dos projetos são voltados para a melhoria dos processos do IFB e eu acho que eu não sei se seus projetos morrem no livro né, morre no papel na publicação.

ENTREVISTADO 03.

1. Perfil dos Diretores Gerais.

1. Pesquisador – Qual o seu nome completo, idade e sexo?

Entrevistado 03, XX anos, sexo masculino.

2. Pesquisador – Qual seu cargo e sua formação (graduação e Pós-Graduação)?

Atualmente sou Diretor Geraldo campus sou graduado em engenharia mecânica mestrado em engenharia mecânica doutorado em engenharia mecânica.

Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade de Brasília (2003), mestrado em Ciências Mecânicas pela Universidade de Brasília (2006) e doutorado em Docteur – Spécialité Mécanique pela Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers – Centre Paris (2011).

3. Pesquisador – Qual sua experiência profissional? Antes e no IFB.

No serviço público e minha primeira vez como servidor público, já atuei em Empresas que prestavam serviços para órgãos públicos então depois de formado eu fui treinar durante um tempo de uma empresa da Caterpillar depois eu fui, antes disso eu fui Engenheiro responsável de uma empresa de manutenção em sistema de refrigeração e Manutenção Predial aí depois do seu treino da Caterpillar aí depois eu parei tudo para terminar o mestrado e fazer o doutorado, aí depois entrei no IFB e antes disto dei aula em faculdade particular.

4. Pesquisador – Já ocupou anteriormente algum cargo de Gestão Pública no IFB ou em outros órgãos? Qual? Por qual período?

Aqui no IFB, assim que eu entrei como o campus era novo eu fui Coordenador da área de eletromecânica. De 2010 a 2011, depois por um período curto de alguns meses eu fui coordenador Geral de ensino de 2011 até 2013 ou catorze, aí eu saí da direção de ensino e fiquei seis meses fora da direção de ensino e depois voltei como eu Diretor Gerale isso foi desde 2014 até agora.

5. Pesquisador – Na sua opinião, quais as competências técnicas que um Gestor Público deve possuir?

Gestão de conflitos gestão do tempo- Noções de orçamento e contabilidade pública- Liderança

5. Pesquisador – Você já realizou algum curso/ capacitação na área de orçamento? Foi disponibilizado pelo IFB?

De orçamento não, só eu lembro uma vez uma palestra uma espécie de formação de um dia com um servidor do IFB, O Paulo Rocha eu acho. Mais a muito tempo atrás.

6. Pesquisador – Em caso negativo, não houve interesse em procurar uma capacitação nessa área, enquanto gestor? Por que?

Não eu não busquei porque por falta de interesse mesmo, as informações que eu tenho sobre orçamento público eu busquei na legislação na experiência de outras pessoas e tal e por interesse mesmo O IFB acho que nunca, não sei se o IFB ofertou, desconheço se ofertou ou não, mas específicos para diretores sei que ele não ofertou, agora no geral não sei se ofertou, eu também por interesse de buscar mesmo por que, posso falar que aqui, não é meu interesse fica na gestão, eu quero voltar para fazer pesquisa em sala de aula e poder preparar o território onde vou cultivar daqui uns anos.

2. Avaliar as práticas.

1. Pesquisador – Em seu Campus é realizado planejamento orçamentário curto e longo prazo? Como funciona?

No campus a gente realiza o planejamento orçamentário, nos anos anteriores a gente aguardava a confirmação de quanto seria o valor do nosso orçamento do ano seguinte geralmente acontece entre julho e agosto a partir disto a gente faz o levantamento das despesas obrigatórias do Campus né, o qual a gente não tem mundo o que trabalha que é serviço de terceirização vigilância limpeza apoio técnico, água e luz material de consumo veículos aí depois que estas despesas são contabilizadas a gente verifica o que tem de recurso que sobra e aí a gente faz uma reunião geral e aí a gente abre pra todo mundo para cada um diga onde pode ser aplicado, diária, passagem, investimentos, em capacitação, sei lá, a partir daí a gente vai ter que melhorar no orçamento. Só que nos últimos dois ou três anos, não tem sobrado nada, então o que dinheiro que entra e pra cobrir as despesas regulares do campus e aí acaba que a gente não sobra nada pra outras despesas é isso.

Resposta do planejamento de longo prazo (Em seu campus o planejamento de longo prazo é feito planejamentos estratégicos com para cumprir estes objetivos? Pergunta unificada a questão um posteriormente).

Sim, a gente faz.

2. Pesquisador – Você tem conhecimento de como é elaborada a Matriz Orçamentária? E sua equipe?

Até o ano passado pra este ano sim, mas este ano disseram que vão mudar, coisa que eu não sei, mas assim, eu assim que eu entrei aqui na gestão, eu solicitei pro pessoal do orçamento é na época era PRDI a metodologia de cálculo da conhecida matriz CONIF, E aí eles mandaram caderninho, com todas as explicações, todas as fórmulas, todos os quesitos para poder constituir orçamento, eu fiz um deste caderninho destas fórmulas conseguiu montar uma espécie de um simulador do meu orçamento baseado, entendi como se distribui o orçamento e fiz ações pra poder maximizar o recurso que a gente recebe mas não foi disponibilizado para equipe era som meu e do diretor de administração, não é um simulador uma planilha que você entra com os dados eu pego os dados do ano anterior e boto em outra planilha e não consigo fazer uma expectativa do meu orçamento por ano, na verdade não chega nem saber o orçamento, saber quais são onde eu tenho que melhorar para que meu orçamento seja maior, basicamente isso daí, você entende como o orçamento construindo, e aí eu vou, tem que aumentar a quantidade de aluno mas não é só a quantidade de aluno é o tipo de curso, o tempo que o aluno fica e tal, a gente vai trabalhando isso pra poder aumentar melhorar a oferta e a quantidade de alunos e conseqüentemente orçamento.

3. Pesquisador – Você concorda com a distribuição dos recursos por meio da Matriz orçamentária? Ou faria alguma alteração? Se sim, qual é sua sugestão?

Eu acho que não concordo com a distribuição, porque leva em conta aquilo que o campus é novo ou não, considera também o esforço que cada curso tem, e também ele distribui de acordo com a quantidade de serviço que você tem, o um problema é que gera algumas distorções e aí a matriz ela não tem, algum dado que ela utiliza obter o orçamento e difíceis de serem difícil de ser compreendido pela galera em geral, lá talvez dificultem um pouco o entendimento mais, mas eu concordo não vejo dificuldade não.

4. Pesquisador – Qual o conceito, na sua opinião, de orçamento público? E de execução Orçamentária?

O orçamento público é dinheiro nosso que vai do nosso bolso pro governo custear, a crítica que eu faço e que a política de execução orçamentária que é adotada acho que é uma política que privilegia os maus gestores, em detrimento dos bons gestores e a princípio único parâmetro que é utilizado, é isso não nos incluir porque mas depende da matriz CONIF mais pro IFB como um todo influencia, a questão de execução orçamentário do orçamento do ano anterior, eles encaram como um fatores de sucesso, você executar tudo aquilo que você recebeu, então o que significa se você faz algum tipo de medida que você consiga executar

a mesma atividade com recurso menor, você é punido seguinte, como menos orçamento, então isso é muito ruim, então acaba que você tem que sair gastando dinheiro, aí sem planejar, não sem planejar, gastando, estocando coisa, para poder cumprir a meta, que é usar o orçamento, em vez de você, o já que você usou bem o orçamento, você executou o serviço com orçamento anual, eu vou te dar mais dinheiro pra você ampliar no ano que vem o seu negócio, só que não é o contrário, já que você não usou tudo toma aqui eu vou te punir ano que vem você recebe menos, e aí você acaba encolhendo, e aquelas pessoas que gastam mais, sem necessariamente avaliar a qualidade do gasto, acabam recebendo mais no ano seguinte, então é meio perverso o negócio, então eu acho muito errado isso mais.

5. Pesquisador – Existe acompanhamento formal dentro do Campus, da execução orçamentária? Com qual periodicidade são analisados relatórios de execução orçamentária?

Sim a gente tem o pessoal da administração tem umas planilhas onde são controlados os gastos mensais de todas as despesas do campus, a gente tem ideia de quanto que gastou, quanto que falta, você controla ela periodicamente, cada despesa que é feita os valores são inseridos depois da execução do empenho, depois na liquidação também é registrado nestas planilhas e aí a gente consegue controlar direitinho.

5. Pesquisador – Na sua opinião, o orçamento pode ser considerado uma ferramenta de apoio ao processo decisório e ao controle gerencial?

De apoio não ele determina tudo né, é a partir dele que a gente vai definir pra onde a gente caminha, ele não é apoio ele é o fator quase que determinante e essencial pra saber para onde você vai.

7. Pesquisador – Quais políticas públicas orçamentárias você visualiza (é praticada) no IFB ultimamente.

Não vejo nada diferente não, cada campus recebe o seu orçamento e aí quando a alguma coisa excepcional a uma tentativa de chegar num consenso, para poder ver qual a forma de atender todos os campis com o orçamento que tem.

3. Avaliar conhecimentos.

1. Pesquisador – Quem são os atores que influenciam na forma da execução orçamentária?

A Direção-Geral, a direção de Administração, e as coordenações que fazem a execução e tal, e a direção de ensino se envolve só quando tem algum tipo de recurso pra investimento de laboratório ou aquisição de móveis e tal eles se envolvem, mas mais pra dizer o que fazer,

pra poder entrar no detalhe de calcular as despesas, calcular os valores dos contratos, aí é só a direção-geral e a direção de administração que faz.

2. Pesquisador – Enquanto Gestor, você procura recurso orçamentário extra LOA? Como? Tem alcançado resultados?

Eu particularmente não vou atrás, mais eu já recebi recursos extra LOA oriundos de emendas parlamentares que chegaram no campus através de trabalho de docentes, da própria reitoria, agora eu pessoalmente nunca fui atrás, a expectativa que eu tenho e que o campus consiga atua como um setor produtivo, apoiando o setor produtivo e com isso a gente consiga fazer capacitação de recurso, só que a gente conseguir fechar o contrato com a fundação de apoio esse ano, ainda estamos caminhando no sentido de bota em prática este contrato, pra ver se a gente consegue apoiar as empresas do setor produtivo, mas ainda não conseguimos nenhum recurso, tivemos várias conversas só que como a gente não tinha como viabilizar a entrada de recurso os projetos minguaram, agora a gente ver a entrada de recursos está tentando retomar os contatos para poder conseguir recurso externo, mais ainda não tem um caso concreto.

3. Pesquisador – Há autonomia orçamentária de cada campus? Ou há influências externas que inviabilizam? De quem? De forma?

Os campis no geral têm autonomia, pra poder toca o seu orçamento, só tem algumas imposições que são relacionadas ao recurso do NANE que é uma posição que é externa, que veio do conselho superior e também uma imposição a contribuição de cada Campus no programa anual de capacitação, também é feito compulsoriamente, isso representa 2% do orçamento né então que ficam comprometidos aí com essas duas ações NANE e programa anual de capacitação, no restante o campus tem autonomia para poder trabalhar.

4. Pesquisador – Quem são os atores envolvidos no (PDCO) Planejamento, organização, direção (liderança) e controle do orçamento no seu campus?

Direção geral, direção de administração, coordenação de planejamento e orçamento CDPO.

5. Pesquisador – Todos os servidores que possuem responsabilidades administrativos estão envolvidos no processo orçamentário no seu campus?

Não diretamente envolvidos, mais de certa forma eles têm conhecimento, conhecendo não, eles estão envolvidos de alguma forma, não diretamente, mas grande parte está envolvida, ou na execução, ou na contratação.

6. Pesquisador – O orçamento anual de investimentos faz parte de um planejamento a longo prazo?

Sim, quando a gente tem orçamento, a gente faz o planejamento pra aquisição no ano corrente, mais a gente tem sempre processo de aquisição de investimento principalmente de laboratório, que a gente faz o planejamento a longo prazo, e fica com os processos prontos, à medida que a gente vai encontrar uma oportunidade tanto orçamentaria como outro tipo de oportunidade a gente vai fazendo as aquisições.

7. Pesquisador – Você atualmente compartilha estruturas e conhecimento com os outros campi para maximizar o orçamento de cada um? Aponte Exemplos? Essa tarefa é fácil ou politicamente inviável?

Eu já compartilhei algumas vezes em reuniões de colégio de dirigentes a metodologia orçamentária que é adotada em Taguatinga, não vejo dificuldades das pessoas receberem e em alguns casos adotarem, então planilhas de planejamento orçamentário que a gente usa aqui a gente disponibilizou pra todo mundo, na época dos cortes orçamentário as planilhas de distribuição de recursos foi feita que também, a gente disponibiliza eu converso com quem procura ajuda, e estruturas físicas a gente já recebeu aqui alunos de outros campi pra aulas práticas, eu to recebendo aqui um servidor da reitoria que tá trabalhando aqui, mas ligado a reitoria.

8. Pesquisador – Quanto às políticas orçamentárias, você demonstra ter um perfil predominantemente, Democrático, Paternalista, Autoritário, Executor, Inovador, Visionário:

Executor.

4. Identificar se há e quais as dificuldades de execução orçamentária.

1. Pesquisador – Os recursos disponibilizados para seu campus são suficientes para a manutenção e melhoria da atividade-fim?

Para manutenção sim, pra melhoria em partes, os prédios foram entregues já tem aí, foi 2011 então já tem praticamente 7 anos, tá necessitando de algumas intervenções mais profundas de manutenção, manutenção de sistemas hidráulicos, e o orçamento é curto pra executar essas intervenções, então a gente pra manter sim, pra melhorar e ampliar pouco.

2. Pesquisador – Como você poderia maximizar esses recursos, na sua opinião?

Pra maximizar estes recursos aí você tem que saber exatamente o que fazer, aqui no campus a gente tem uma facilidade como tem muita gente da área técnica, a gente consegue identificar algum defeito, alguma falha sem custo de forma mais rápida e sem curso e pelos próprios gestores pelos próprios docentes e pelos técnicos também, depois a gente vai correr atrás da solução, a gente não perde muito tempo na identificação do que fazer, mais sim no recurso do dinheiro essas coisas aí.

3. Pesquisador – Na área orçamentária, quais são os principais problemas percebidos e que dificultam a execução dos investimentos públicos programados?

Bom a principal dificuldade é com o dinheiro, o orçamento chega em parcelas aí, que não são pre definidas as datas que vai chegar o orçamento, tem a dificuldade pra poder junto aos contratos já existentes e manter a regularidade de empenho, e aí esse mesmo contratos, mesmo após o orçamento ser empenhado a gente tem bastante dificuldade pra depois na liberação do financeiro pra poder fazer a liquidação, fazer o pagamento, liberação do financeiro mesmo, e acaba gerando alguns problemas com fornecedores, empresas de serviços, e com relação a execução do orçamento em itens que não são de contrato, ação continuado, então você tem aí, material de consumo, material permanente, investimento e tal, a nossa dificuldade é o processo de compras em si, por nós temos poucos servidores pra fazer esse tipo de serviço e a legislação de serviço público ela foi feita tentando criar uma legislação que fosse infalível então ela é cheia de observações de coisas que tem que fazer de passos que você tem que seguir no intuito de tornar o processo infalível do ponto de vista de fraude o problema é que quem quer fraudar, fraudar de qualquer jeito né, e a gente que não fraudar, a gente acaba tendo trabalho dificultado né, então na parte de material de consumo, você conseguiu orçamentos pra poder fazer o processo licitatório é bem difícil, foi flexibilizado com a questão do uso dos orçamentos da internet, mas, por outro lado, posso usar da internet mas eu tenho que justificar por que eu não usei do painel de preços do governo então eu tenho que sair buscando justificativa pra poder né, porque no painel de preço você consegue ter uma consulta ali do que tem, mais é difícil você tem que entra em edital por edital, a descrição que tá lá não é a descrição que você quer, e aí depois o preço é um preço muito abaixo da região que a gente tá, e aí acaba você tendo que recorrer a fornecedores locais ou de internet e com muito trabalho muito custo, e acabou gerando um custo operacional muito grande, então essa dificuldade é uma dificuldade que de fazer o processo de compras depois a questão do empenho, e do financeiro que pega o negócio, e as empresas falam e setor público eu não vou fornecer orçamento de graça pra vocês não vão compra.

3. Pesquisador – Então, nessa linha, quais são as alternativas de solução para esses problemas orçamentários identificados? Quais as alternativas que foram discutidas e foram implementadas para superar esses problemas?

Bom dentro da legislação atual é difícil Você ter uma forma de agilizar o negócio, você não tem muito pra onde correr, então pra agilizar aqui no campus a gente é conta com a atuação muito direta tanto da direção geral como da direção de administração do diretor de administração pessoalmente, que pega o processo pelo começo e vai acompanhando ajudando tanto as pessoas que especificam como as pessoas que executam a licitação, ajudando a fazer todo o processo, então assim, não tem muito o que fazer tem que seguir o que tá lá e depende muito do trabalho e do esforço pessoal de cada um, de correr atrás e fazer a coisa andar, mas não tem assim muito o que melhorar não, só se mudar a legislação, eu sou mais a favor que se tenha uma legislação simples, mas que quem burlar você puna exemplarmente, eu não diria com mais rigor mais exemplarmente, mas que você puna pelo menos, e manter a coisa simples, do que ficar tentando fazer as coisas infalíveis acaba não sendo.

4. Pesquisador – Na área orçamentária, quais são os principais problemas percebidos e que dificultam a execução orçamentária entre os principais problemas mesmas Exe.: Assistência estudantil, o que você aponta de principais nessas áreas de atuação?

Os principais problemas e o prazo que a gente recebe o recurso, que você tem que fazer todo o processo de lança edital fazer escolhas e tal, e também por conta disto pra não ter que devolver o dinheiro, a gente acaba tendo de fazer constantes remanejamentos de recursos de um setor para o outro, de uma rubrica para outra, pra pode fazer a execução, nos outros a principal dificuldade, não tem dificuldade tendo recurso é tranquilo, a dificuldade é na liquidação, o governo tem uma política de só libera o orçamento financeiro em um período específico e as vezes acaba atrasando notas de fornecedores, e gera problema não na execução orçamentaria mas na execução do serviço, ou entrega dos itens.

6. Pesquisador – Você acredita que a Reitoria facilita ou dificulta a execução orçamentária no seu campus? Por que?

Tem coisa que facilita e tem coisa que dificulta, o que facilita é que a gente tem algum suporte para tirar alguma dúvida, alguma ajuda em algum processo, dificulta no sentido que a política de descentralização que foi feita, da forma como foi feita acabou que sobrecarregou os campis, hoje nós temos poucos servidores a gente não consegue fazer a segregação de funções da forma adequada que a legislação pede, não que eu concorde com isso, mas porque a legislação pede, e acaba que a gente fica sobrecarregado, e observa-se um

encarecimento dos contratos, um exemplo claro, é o nosso contrato de limpeza, que antes era um contrato centralizado, que foi feito pela reitoria e depois, esse contrato cada um faria o seu, então você tem campus do mesmo tamanho do meu, enquanto o meu contrato custa quarenta e cinco, o do outro campus custa sessenta o outro custa cinquenta e tantos, porque?, por que foram feitos em licitações separadas, você aumenta o custo administrativo e você perde em escala, e a alegação é se fizesse um contrato só, ficaria na mão de uma empresa só, e você fica refém, e você também tem um poder de barganha de troca muito maior com a empresa por conta do seu volume do contrato, então na balança de força você também ganha força, então acaba que algumas vezes eu percebo que na reitoria, tem muito assim dela existir para fazer os processos que ela mesma exista, e não fazer os processos que abranja a todos, isto não é em todos os casos, tem casos que ela faz pra todo mundo, se não me engano material de expediente, uma coisa assim faz pra todo mundo e tal, , mas alguns outros contratos ela, não fazem ela descentraliza mesmo e cada campus faz o seu, e isso dificulta pelo tamanho da equipe que a gente tem, a gente tem que ter mais pessoas no administrativo, na área meio, e acabo tirando gente da área-fim, que seria parte de laboratório, de apoio ao ensino e tal, almas outras instituições de ensino trabalham de forma diferente você tem um pessoal nos campis que fazem o administrativo básico, basicamente administração escolar, e restante tudo na área fim, e esta parte administrativa mais pesada, aquisições, de contrato, é feito de forma centralizada, mesmo com instituições com multicampi, então são estruturas diferentes , acho que o IFB tá pouco a pouco tentando se encontrar, mas espero que no futuro encontre um modelo que seja mais adequado pro IFB. E eu não vejo necessidade de ceder servidores para uma equipe multi campi, por que você hoje tem na reitoria uma estrutura de 150 servidores, está certo que hoje não estão todos lá, se eu fosse fazer uma divisão linear eu teria 15 servidores para atender cada campus, então na reitoria eu teria 15 servidores para cuidar do campus A,B OU C então não é assim que funciona, então eu vejo que não precisa de mais servidores, lá porque não adianta nada eu falar que não quero fazer os processos aqui, e pegar estes servidores e mandar para reitoria, por que eu preciso de servidores não é fazendo processos eu preciso de servidores é no laboratório, é atendendo aluno, é atendendo a comunidade, se ter ideia hoje, eu tenho no campus 28 laboratórios de ensino, nas quatro ares basicamente que o campus atua, e eu tenho técnicos que cuidam de laboratórios eu tenho 7 técnicos pra cuidar de vinde e oito laboratórios, quatro laboratório em média pra cada técnico tomar de conta, técnico tem que auxiliar o professor tem que arrumar o laboratório, fazer a manutenção dos equipamentos, acompanhar os alunos extraclasse, eu tenho aula de manhã, de tarde e de noite, e tenho três auxiliar de aluno pra tomar conta de tudo, eu tenho só um assistente social pra tomar conta de todo o campus, um psicólogo não tenho mais, mas tenho uma vaga só para todo campus, você tem a coordenação pedagógica que só tem o coordenador pedagógico não tem nenhum apoio, você tem a coordenação de estagio agora você tem uma pessoa, e você tem um docente na coordenação e um técnico no administrativo,

mas quando o docente sair o técnico deve assumir deve ficar também equipe, então você acaba que não adianta nada já que vocês querem centralizar os processos então manda servidor pra cá, pra que?, eu vou inchar uma estrutura que já tem 150 servidores sendo que eu preciso, não é só o processo pronto, é o processo feito e preciso do pessoal de apoio, se eu não precisa-se de uma estrutura administrativa tão volumosa como eu tenho aqui tão grande como eu tenho aqui, poderia ter muito mais gente atuando na área-fim, do que na área meio, não que a área meio não seja importante pra manter o aluno na escola, o que eu falo é que o nosso objetivo aqui é a aula eu sei que tem mais coisas envolvidas mais envolvidas primordialmente e o ensino, todo mundo precisa funcionar pra que o ensino funcione, quando eu falo ensino não é o professor, não é o as áreas CGEM, CDAE não, eu falo o aluno ter a capacitação dele, ter a vida dele mudada pela passagem pelo IFB, tudo tem que convergir pra isso, então toda nossa prioridade, e dada nisso, então toda vem que a gente tem que fazer todo tipo de corte orçamentário ajuste a gente não faz lá embaixo, então tem que diminuir o contrato de limpeza, tem que tirar as salas que irão ser limpas, a gente tirou aqui da direção geral do administrativo, tal e não tirou da limpeza da parte de ensino, vai ter que fazer uma distribuição de moveis , coisa simples, onde é que bota primeiro, lá em baixo na sala de aula, sempre prioriza pra sala de aula, então eu preciso de mais gente pra poder tomar conta disto, tomar conta do ensino em si, que eu falo que a formação aconteça, só que hoje eu preciso manter muita gente em serviços administrativos, porque o IFB adotou esta política então acabo tirando gente de lá debaixo , lá do ensino, pra poder atuar aqui no administrativo sendo que eu poderia de uma forma planejada eu poderia ter uma forma centralizada, que fizesse os processos sem necessariamente tirasse gente dos campis, por é troca seis por meia dúzia, se eu vou perder gente pra fazer lá eu faço aqui.

7. Pesquisador – Você acha que necessita de capacitações específicas para as áreas de planejamento, controle e execução orçamentária no intuito de melhor gerir os recursos orçamentários do seu Campus? Se sim, quem mais de sua equipe deve ser capacitado, visando o mesmo objetivo?

Capacitação é sempre importante, eu acho importante ter ainda mais com a rotatividade que acontece de servidores, a gente está numa ponta frágil de servidores, para administrativos os salários são mais baixos, o campus tem bastante rotatividades então é sempre bom ter capacitação, sempre que alguém sair ter sempre alguém pra poder substituir, e estas políticas práticas é importante que tem.

8. Pesquisador – O orçamento e o planejamento orçamentário é amplamente divulgado dentro do campus? Quais as formas?

A gente divulga atrás das reuniões gerais, a gente não tem a política que os outros campus de fazerem reuniões gerais semanais ou mensais né, a gente faz aproveitando o encontro pedagógico, durante um dos turnos do programa a gente faz uma apresentação administrativa, situação geral do campus do ponto de vista de orçamento, do ponto de vista de planejamento, o mais necessário, em fevereiro e em julho é feito isso, e quando há necessidade a gente faz uma convocação para apresentação do planejamento e orçamento, isso é feito em agosto ou setembro, a gente vai apresentar o orçamento pro ano seguinte e discutir as metas pro ano seguinte, e além disto a gente fixa nos murais o orçamento, eu tenho proposta de fazer a publicação on-line do campus, e aí eu conversei com o pessoal da TI e colégio dirigente, pessoal meio que abraço esta ideia, e aí culminou com a parte do IFB em números, não tá no ponto ideal, mas já um ponto importante para divulgação do IFB, não tem uma divulgação do campus, mas tem uma divulgação geral do IFB.

9. Pesquisador – Você concorda com o diferencial na Matriz, por conta da localização? Como campus capital ou agrícola?

Campus agrícola eu concordo, agora fora do distrito federal eu concordo que a uma diferenciação entre campus capital e campus interior, acho que é nítido né, agora no Distrito Federal, em um dia você roda os 10 campis, coisa que você não faz em nenhum outro lugar.

10. Pesquisador – Sobre a Receita própria (arrecadação), quais dificuldades para arrecadá-la e executá-la.

As dificuldades que a gente tinha era que quando fosse fazer qualquer capacitação que quisesse, ela caia na conta única do tesouro, e para você tirar de lá de dentro é difícil, dependendo do que você fez para obter esta receita você acaba matando aquele processo, então por exemplo: você fez ali um espece de apoio tecnológico a alguma empresa, e a empresa vai pagar uma bolsa ao aluno, vai fazer uma compensação pelo uso da nossa estrutura, este dinheiro cai na conta única, pra mim usar ele eu tenho que fazer todo processo licitatório aquele negócio todo, pra fazer uma coisa que é corriqueira, manutenção de uma máquina, pagamento de uma bolsa então demora muito tempo, e às vezes acaba que vira o exercício e você não usa, e então com a fundação de apoio este negócio se torna mais ágil, por que a empresa pode pagar diretamente a fundação de apoio, e a fundação vai se encarregar de pagar os bolsistas fazer as aquisições fazer as coisas necessárias e tal, acaba agilizando.

11. Pesquisador – Tem algo a mais que gostaria de declarar sobre este tema, alguma coisa que não foi perguntado qualquer outra coisa.

Tenho não, se precisar estamos aí. Só esta questão que já falei do efeito contrário de punição pra quem e eficiente é punido, a questão da certificação dos processos de aquisição, só e mais nada.

ENTREVISTADO 04

1. Perfil dos Diretores Gerais.

1. Pesquisador – Qual o seu nome completo, idade e sexo?

Entrevistado 04, XX anos, sexo masculino.

2. Pesquisador – Qual seu cargo e sua formação (graduação e Pós-Graduação)?

Estou na função de diretor geral a um pouco mais de 4 anos aqui no campus A minha formação é em economia e turismo também, sendo que eu sou concursado na rede “pra” docente na área de turismo, mas fiz minha primeira graduação em economia e meu mestrado é em planejamento do desenvolvimento.

3. Pesquisador – Qual sua experiência profissional? Antes e no IFB.

Eu tive uma experiência profissional na universidade estadual de Goiás durante três anos como docente de um curso de pós-graduação: “gestão e turismo”, e posteriormente eu ingressei no instituto federal de Tocantins, né, lá no Campus Palmas, fiquei lá três anos e meio e surgiu uma oportunidade de ser redistribuído pro Instituto Federal de Brasília em 2010, no mês de janeiro. O instituto ainda estava em uma fase assim, bem inicial, e foi dada essa oportunidade, vim pra cá, atuei no Campus Brasília até 2014 e depois eu vim pro Campus Então desde 2014 estou aqui no Campus, logo que eu cheguei, teve a oportunidade, o convite, da comunidade pra assumir essa responsabilidade, to até agora nessa função.

4. Pesquisador – Já ocupou anteriormente algum cargo de Gestão Pública no IFB ou em outros órgãos? Qual? Por qual período?

Lá no Instituto Federal de Tocantins eu exercia a função de coordenador de curso, durante um pouco mais de um ano, depois desse período que eu vim para Brasília eu também exerci a função de coordenador de curso, curso técnico em eventos, acho que eu fiquei uns oito meses, por aí, logo na sequencia houve um convite pra assumir a coordenação geral de ensino, eu sai da coordenação de curso porque houve esse convite pra assumir a coordenação geral de ensino. Tava ali tocando serviço aí surgiu o convite pra assumir a

direção de ensino, pesquisa e extensão no campus Brasília, e fiquei um período, depois eu saí, fui pra sala de aula, já estava na sala de aula, mas fiquei integralmente na sala de aula e depois houve o interesse de vir aqui pro Campus, que é o Campus temático dentro do meu eixo do cargo que eu fui concursado, esse foi meu interesse maior pra poder vir aqui pro Campus

5. Pesquisador – Na sua opinião, quais as competências técnicas que um Gestor Público deve possuir? 5:46:29

Tem que ter alguns pilares importantes que as vezes a pessoa quando assume a função já tem que ter e outros pilares que a pessoa adquire no dia a dia da função. Os princípios básicos: honestidade, transparência, relação humana, um olhar humano nas relações profissionais, a capacidade técnica, administrativa pra compreender a legislação, os processos, o fluxo, ou seja a organização administrativa que é exigido numa função como essa, diretor geral e ordenador de despesa de campos, então, a gente é concursado pra professor mas é no dia a dia dessa nova função administrativa que a gente fica exclusivamente exercendo ela, a gente aprende muito com os colegas e também tem os cursos de capacitação que a instituição promove pra suprir algumas carências que por ventura a gente tem. É, com relação a ordenação de despesas, os processos, existe toda uma dinâmica dos órgãos de controle com uma certa frequência, essa legislação é atualizada, mas a gente tem um bom suporte técnico no campus e também na reitoria pra apresentar, mostrar e até orientar a gente.

6. Pesquisador – Você já realizou algum curso/ capacitação na área de orçamento? Foi disponibilizado pelo IFB? 7:58:18.

Foi através do Instituto, um curso na ENAPE, que a gente fez pra gestor, um curso nacional pra toda rede, tinha a presença de diretores gerais de várias regiões do Brasil e também de pró-reitores de administração fazendo parte dessa turma. Então logo ali no ano de 2015, esse curso se não me engano foi no ano de 2015, foi o curso maior né, com maior carga horário do semestre todo, era um curso que tratava temas: orçamento, gestão de pessoas, aquisição. É um curso bastante completo.

7. Pesquisador – Em caso negativo, não houve interesse em procurar uma capacitação nessa área, enquanto gestor? Por que? Não se aplica

2. Avaliar as práticas.

1. Pesquisador – Em seu Campus é realizado planejamento orçamentário curto e longo /prazo? Como funciona?

A gente faz o planejamento orçamentário, a gente recebe anualmente o orçamento, e esse período de 2014 pra cá coincidiu que a trajetória orçamentária no Campus proporcionalmente diminuiu e foi justamente num momento de expansão de toda estrutura, conseqüentemente das despesas, dos gastos né, então a gente aqui senta com a equipe da diretoria de administração e planejamento, com o coordenador de orçamento e planejamento, com as aquisições, coordenadores de curso, toda a nossa planilha fica no drive, ela é atualizada semanalmente, todos tem acesso do Campus, de toda a evolução, das despesas que vão sendo liquidadas as pessoas tem acesso, a gente procurou construir nesse mecanismo uma forma mais didática pras pessoas entenderem, então é uma ferramenta muito simples que todos aqui do campo já estão habituados a consultar. Quando a gente recebe o orçamento no primeiro semestre, nesse período que a gente está a frente, praticamente não tem nem, é pouquíssima despesa discricionária do ordenador, basicamente se tem só o recurso mesmo de custeio, a gente joga um tempo, não tem recurso de investimento aqui no Campus, mas mesmo assim a gente tem a preocupação da transparência pras pessoas conhecerem, a gente não delibera ali, remanejando um gasto ou outro porque não tem margem né, porque não existe a margem, porque se houvesse a margem seria muito mais participativo em termo de deliberar e fazer escolha de prioridade, mas como não tem, não tem mas a gente explora a questão da transparência, então tem no google drive essas planilhas que foi construída pelo nosso coordenador de orçamento, tem também, a gente passa os links que as pessoas podem encontrar, o portal da transparência, compras net, toda a movimentação orçamentária do Campus.

2. Pesquisador – Você tem conhecimento de como é elaborada a Matriz Orçamentária? E sua equipe?

Nós temos conhecimento aqui dentro do IFB chega o orçamento global previsto na LOA. A gente recebe o recurso proporcionalmente, hoje, nesse momento no Campus que já passou de 5 anos o orçamento proporcional ao número de alunos, o peso que, os cursos nossos têm que é definido na matriz Conif, então cada peso tem um fator de ponderação, a gente recebe esse orçamento proporcional ao número de matrícula e o fator de ponderação da matriz conif, então a gente recebe esse orçamento, a gente recebe ele de forma escalonada durante o exercício do ano, recebe isso proporcionalmente. São três períodos que a gente recebe esse recurso e a gente vai executando ele pra que a gente tenha o máximo de eficiência nessa

execução sem ultrapassar o que é previsto em lei, que a gente tem o direito de usar pra não ocorrer em reconhecimento de dívida.

3. Pesquisador – Você concorda com a distribuição dos recursos por meio da Matriz orçamentária? Ou faria alguma alteração? Se sim, qual é sua sugestão?

Olha, eu acho que é um debate permanente que a gente tem que fazer com relação as metodologias buscando aperfeiçoamento, no momento eu entendo que essa metodologia é a que é a possível da gente estar trabalhando neste momento, é lógico que cabe essa reflexão pela área técnica, de uma forma permanente porque existe dinâmicas em relação ao nosso dia a dia que as vezes numa falta de recurso ou pelo tempo desse recurso que vai chegar para o Campus a gente pode comprometer alguma ação essencial do Campus. No momento entendo que atende, mas cabe um olhar permanente com relação a essa metodologia e as dinâmicas que ocorrem no dia a dia nos Campus.

4. Pesquisador – Qual o conceito, na sua opinião, de orçamento público? E de execução Orçamentária?

O orçamento público no nosso caso é trabalhado lá no Congresso Nacional, um orçamento global para educação, depois ele vem afinando até chegar na nossa autarquia que é uma autarquia pública federal de ensino. Esse orçamento é distribuído de acordo com os recursos que estão disponíveis para a área de educação, existe uma demanda muito grande por esses recursos, as necessidades são muito maiores do que o recurso disponível, mas isso é feito e distribuído na rede, no caso da gente que somos do Instituto, mais de trinta Institutos e chegando aqui no IFB vai pra reitoria e a reitoria vai trabalhar isso como os campus, observando os critérios com relação à tipo de campus, com relação a cursos e números de aluno. Então aqui no caso do IFB, são 10 campus, Campus Capital tem uma forma de receber recurso pela sua natureza, Campo Agrícola também e os demais campus urbanos recebem de acordo com o número de alunos e como tipo de curso, então o orçamento nosso é feito desse jeito, ele vem global pro IFB todo ano e depois ele é distribuído percentuais para cada campi poder executar e promover ali seu funcionamento. A execução orçamentária é feita dentro da linha de planejamento do Campus, os contratos que a gente tem de aquisição, prestação de serviço, a gente toda vez que no caso de aquisição de insumos que esse Campus aqui demanda bastante, a gente faz um processo passa pelo setor requisitante, depois vai para coordenação de aquisição, até chegar no momento do ordenador assinar o contrato, observando todas as partes da legislação. Depois disso cada compra de insumo que a gente faz, a gente tem que checar alguns dados no sistema pra ver se o fornecedor está

apto a vender pro Estado, estando a gente faz os pedidos, paga as notas, executa nesse formato, sempre através da formalização processual.

5. Pesquisador – Existe acompanhamento formal dentro do Campus, da execução orçamentária? Com qual periodicidade são analisados relatórios de execução orçamentária?

A diretoria de administração junto com a coordenação de orçamento e o contador do Campus, eles têm esse cronograma, e eles acompanham de perto toda essa parte, eles me passam as informações, relatam se houve alguma dificuldade ou não e rigorosamente a gente cumpri os prazos. Tem uma equipe muito qualificada que faz isso respeitando os prazos e a legislação.

6. Pesquisador – Na sua opinião, o orçamento pode ser considerado uma ferramenta de apoio ao processo decisório e ao controle gerencial?

Sim, é a ferramenta e também o aspecto limitador das nossas ações, então serve tanto pra decidir, como também pra mostrar pra gente o que que é possível a gente realizar, é um orçamento considerado, e o olhar que nós temos enquanto gestor do Campus como peça fundamental pra definir o caminho que a gente vai seguir em termos de custeio do Campus, já que investimento nós não temos já há alguns anos por conta de questões macroestruturais da nossa economia.

7. Pesquisador – Quais políticas públicas orçamentárias você visualiza (é praticada) no IFB ultimamente.

Eu vejo que o Instituto faz um esforço muito grande pra trabalhar o orçamento da forma transparente e participativa, desde a reitoria e os campus também, então no nosso caso aqui especifico, a gente sempre buscou mostrar o que nós temos de orçamento e os contingenciamentos que são recorrentes, no que a gente pode, quais as despesas fixas e variáveis que o Campus tem durante o ano no exercício que aquele orçamento vai nos atender, esse Campus aqui nós temos um histórico de nunca ter tido reconhecimento de dívida, mesmo com essas dificuldades orçamentárias que a gente tem se deparado, então de uma forma dentre planejamento e todas as pessoas aqui do Campus conhecendo como que a gente trabalha a gente decide de forma até antecipada quais despesas vão ser possíveis a gente arcar, então a gente rapidamente conseguiu no longo desses anos fazer ajustes, reduziu o nosso quadro, é lógico que isso precária o serviço, mas tá funcionando dentro de uma linha de normalidade e o aluno pouco tem percebido a redução desses valores no dia a dia dele, porque a gente buscou alternativas pra que o básico, a escola, o Campus conseguisse funcionar dentro dessa linha de normalidade, fazendo uma gestão de crises, um olhar antecipado, remanejando alguns custos, procurando eliminar alguns custos e fazendo

racionamentos de energia, água, transporte, tudo o que a gente pode fazer pra adequar a nossa realidade orçamentaria ao custeio, o Campus tem procurado fazer e tudo isso só foi possível porque a gente trabalha de uma forma participativa e transparente com adesão de toda a comunidade, servidor e aluno.

Que tem mais impacto em termos de recurso é a assistência estudantil que a gente executa também tem o recurso do NAPNI que é previsto nos nossos regimentos que é 1% do nosso orçamento global, eu destacaria essas duas.

3. Avaliar conhecimentos.

1. Pesquisador – Quem são os atores que influenciam na forma da execução orçamentária?

Diretamente a área técnica são as três direções, as três direções tem um diálogo permanente com relação a orçamento também, que seria a direção geral, a direção de administração e planejamento e a direção de ensino, pesquisa e extensão, a gente é assessorado pela coordenação de orçamento e planejamento, pela coordenação de aquisição e contratos e também pelo contador e administrador do Campus, então diretamente tecnicamente esses servidores discutem e elaboram a forma que essas informações vão ser acessadas e disponibilizadas para toda a comunidade.

2. Pesquisador – Enquanto Gestor, você procura recurso orçamentário extra LOA? Como? Tem alcançado resultados?

Desde o ano de 2014 o Campus ainda estava em uma fase embrionária mas a gente já percebia que os recursos públicos orçamentais não seriam suficientes para atender todas as demandas, necessidades do Campus, então a gente tem procurado uma forma de uma sistemática estimular, incentivar e motivar os servidores buscarem editais que fomenta pesquisa captando recurso pra desenvolver suas pesquisas e conseqüentemente fica um legado também para o Campus de equipamentos, então a gente tem procurado fazer esse trabalho mostrando as possibilidades, os caminhos para os colegas. A gente tem procurado estimular entre os nossos pares a busca desses editais de fomento a pesquisa, a extensão que nos auxiliam bastante e o Campus já tem conseguido alguns resultados nesse sentido, então nós temos grupos de pesquisa que já conseguiu captar recurso da FAP DF, além desses editais da FAP DF hoje nós temos a possibilidade também de captar editais relacionados com a FINATEC que atende a UNB e que nesse ano vai atender, já está atendendo o IFB também, então os grupos de pesquisa aqui do Campus todos já conhecem esse caminho e alguns já tem tido êxitos pra conseguir captar recursos que permita desenvolver a pesquisa e através desses recursos adquirir algum equipamento que por

ventura está faltando no Campus e o Campus não tem recurso pra investimento, então FAP DF, FINATEC, também recursos do CNPQ tem buscado através desses grupos de pesquisa ou através de professor pesquisador de forma individual também, os editais da reitoria que são lançados pela PREX, pela PREN relacionado a pesquisa, ensino e extensão, os professores que tem aderido, tem buscado e tem conseguido também pra promover a sua pesquisa, além disso o Campus tem buscado articular junto aos nossos representantes seja no Distrito Federal, seja no Congresso Nacional recurso relacionado a ementas parlamentares, nós não temos ainda nenhuma ementa aqui pro mas nós temos feito algumas conversas com esses representantes do povo mostrando algumas necessidades que o Campus tem pra ver se a gente consegue a sensibilidade deles pra descentralizar recursos de ementa parlamentar aqui pro nosso Campus também, então a gente tem buscado alternativas já que a nossa realidade a alguns anos é de não ter recurso pra investimento, o custeio nosso mesmo com muita dificuldade a gente tem conseguido arcar com ele, o que a gente precisa é de recursos extras orçamentários principalmente pra investimento, a gente percebe a carência de alguns equipamentos e de estrutura aqui no Campus relacionado a isso e pelo orçamento próprio a gente não tem nenhuma expectativa de ser atendido a curta e a médio prazo.

3. Pesquisador – Há autonomia orçamentária de cada campus? Ou há influências externas que inviabilizam? De quem? De forma?

O Campus é descentralizado, se eu não me engano desde o ano de 2015, então há alguns anos a gente já tem o orçamento descentralizado da reitoria, ou seja a gente tem toda a autonomia pra executar o nosso orçamento, nós não temos influência da reitoria em relação a isso, o que há é um orçamento ainda desproporcional a nossa realidade, pra menor, o orçamento nosso é menor do que a nossa necessidade e o colégio dirigente que é um fórum colegiado dos diretores gerais, pró-reitores e o reitor dirigente, a gente tem discutido o orçamento, colocando alguns critérios pra ter um olhar do IFB como um todo e não só um olhar de situação problema de algum Campus, então ali de uma forma democrática, participativa a gente busca soluções em conjunto, mas não quer dizer que a gente tem influência aqui, interferência no nosso orçamento por parte da nossa instância maior que é a reitoria, a gente tem sim discussões onde todas as planilhas orçamentárias são abertas nesse fórum pra gente tentar construir solução para o IFB e não só pra um Campus ou outro.

4. Pesquisador – Quem são os atores envolvidos no (PDCO) Planejamento, organização, direção (liderança) e controle do orçamento no seu campus?

Aqui tem a DRAP, a Direção de Administração e Planejamento, a Coordenação de orçamento e a direção-geral e a direção de ensino.

5. Pesquisador – Todos os servidores que possuem responsabilidades administrativos estão envolvidos no processo orçamentário no seu campus?

A DRAP pela natureza do organograma e do perfil do profissional todos conhecem o orçamento, a coordenação de assistência estudantil também, que faz a gestão orçamentária do recurso da assistência estudantil também e a coordenação geral de ensino que faz parte do fluxo das aquisições de insumo pras aulas práticas também tem essas informações e participa ativamente da gestão orçamentária e as coordenações de curso também, eles tem conhecimento e durante o semestre eles são chamados pra tratar pontualmente algum assunto que envolve o custeio dos cursos, então basicamente seriam esses atores que tem uma relação direta com o planejamento orçamentário do Campus.

6. Pesquisador – O orçamento anual de investimentos faz parte de um planejamento a longo prazo?

Infelizmente de 2014 pra cá a gente não tem recebido um recurso orçamentário de investimento, é uma dificuldade muito grande com relação a isso e com orientação do colégio dirigente da reitoria o que é feito é às vezes algum tipo de remanejamento no segundo semestre, ali no final do ano que a gente tendo algum processo pronto, habilitado a ser contratado que a gente suprir essas carências, mas já tem algum tempo que a gente não tem recebimento, não tem recurso pra investimento , não tem recurso pra diárias e passagem, coisas que no passado não tão longo a gente tinha, por conta dessa instabilidade no cenário econômico nacional a gente tem sofrido proporcionalmente esses cortes orçamentários e essas áreas, investimento de diária e passagem foram as primeiras que sofreram esse impacto.

7. Pesquisador – Você atualmente compartilha estruturas e conhecimento com os outros campi para maximizar o orçamento de cada um? Aponte Exemplos? Essa tarefa é fácil ou politicamente inviável?

A gente tem buscado sim, é viável, é um desafio novo, não é fácil mas é viável, então eu posso citar como exemplo relações com o mundo do trabalho que a gente tem feito aqui, alguns eventos e conseguido captar alguns insumos através desses eventos com o representante do trabalho, tem buscado também formas complementares com os outros Campus., por exemplo esse Campus aqui ele a mais de um ano ele não tem motorista, que no passado nós tínhamos, esse serviço terceirizado de motorista, a gente compartilha com

outros Campus esse profissional, já chegamos compartilhar entre três Campus e hoje compartilhamos só com mais um Campus, é uma forma de também reduzir esse custo e maximizar o recurso disponível. Nós temos buscado parceira com o Campus >>>>, com o Campus >>>>, que são Campus que tem eixos temáticos, complementares com esse Campus aqui, então nós temos conseguido alguns insumos primários, básicos lá com o Campus >>>>, que é uma escola agrícola, então dentro do que eles produzem lá a gente tem conseguido esses insumos pra ser beneficiados aqui nas aulas práticas e temos um diálogo permanente com todos os diretores colocando ali as nossas carências, nossas dificuldades e de uma forma muito bacana nós desenvolvemos esse olhar entre a gente, então as direções gerais dos Campus. Não medem esforços pra auxiliar o Campus em alguma situação de urgência, de emergência, as vezes a gente tira até algum “dinheirinho” do nosso bolso, porque queima alguma coisa e não tem como repor então aqui no próprio campus a gente já fez ações assim entre a gente mesmo, os servidores pra comprar alguma coisinha que porventura estraga e não tem processo não tem previsão orçamentária então até isso a gente tem feito, por conta da realidade que a gente tem enfrentado.

8. Pesquisador – Quanto às políticas orçamentárias, você demonstra ter um perfil predominantemente, Democrático, Paternalista, Autoritário, Executor, Inovador, Visionário:

Eu destacaria democrático, participativo, eu acrescentaria conservador por conta da carência orçamentária que a gente tem e que tem até comprometido o olhar nosso assim, inovador com relação as coisas por conta que a viabilidade pra inovar muitas vezes a gente não tem, então a inovação eu vejo que pelo olhar do orçamento ela tá comprometida, mas por outro lado, pelo olhar da criatividade a gente tem desenvolvido bastante pela essa precariedade orçamentária, então a gente tem procurado inovar diversificando, buscando alternativas de uma forma criativa, mas do ponto de vista de inovar de tá a frente do seu tempo de uma forma mais consistente eu vejo que tá comprometido pela inviabilidade econômica, estamos inovando muito mais pela criatividade do que tendo aposte financeiro e pela necessidade que o Campus tem. Então assim, eu destacaria democrático, participativo, inovador.

4. Identificar se há e quais as dificuldades de execução orçamentária.

1. Pesquisador – Os recursos disponibilizados para seu campus são suficientes para a manutenção e melhoria da atividade-fim?

Hoje os recursos orçamentários são insuficientes, nós estamos trabalhando em uma linha de precariedade com relação, principalmente a segurança, a limpeza, a manutenção, aquisição

de insumo, então a gente tem tido dificuldades em relação a ISS, então os recursos são, infelizmente, insuficientes frente às nossas necessidades e elas têm dinâmicas crescentes, o Campus é grande, ele já alcançou todos os indicadores que foram colocados em termos de oferta de cursos, número de vaga, número de servidores e tudo isso gera um custo muito grande pra máquina, o Campus tem muitos laboratórios, ele trabalha numa linha de aula prática bastante considerável e tudo isso requer recurso financeiro pra poder tocar.

2. Pesquisador – Como você poderia maximizar esses recursos, na sua opinião? *

A maximização do recurso através da inovação criativa, através da substituição de despesas, é isso que a gente tem procurado fazer aqui, substituir, racionalizar, então por exemplo eu posso colocar aqui que todos os nossos espaços são climatizados, nós temos vários espaços aqui, salas de aula, auditório, biblioteca e todos esses espaços eles são climatizados, mas nós determinamos que o sistema de climatização do Campus fosse suspenso por período de 100 dias e isso está em vigor, desde o semestre passado entrando nesse semestre, nós temos também outras despesas de cópia então a gente colocou cotas pra professor, então nós temos custos fixos que a gente tem procurado substituir, remanejar, racionalizar por determinados períodos do ano pra poder chegar no fim do exercício financeiro sem reconhecimento de dívida.

3. Pesquisador – Na área orçamentária, quais são os principais problemas percebidos e que dificultam a execução dos investimentos públicos programados?

Eu gostaria de destacar apenas a questão do descompasso que a gente sofre com relação ao orçamento, a chegada dele e o exercício de funcionamento do Campus. O orçamento público é disponibilizado em percentuais para o Campus e sempre as nossas despesas tradicionalmente naquele período ali as vezes até ultrapassa esses percentuais e o orçamento como a ser executado a partir do segundo, terceiro mês do ano, sendo que a gente já teve outras despesas no mês anterior, então há um descompasso na efetividade da disponibilidade desse recurso com o funcionamento da estrutura do Campus, então eu destacaria isso.

4. Pesquisador – Então, nessa linha, quais são as alternativas de solução para esses problemas orçamentários identificados? Quais as alternativas que foram discutidas e foram implementadas para superar esses problemas? Ver melhora da pergunta **

A gente tem procurado construir um planejamento coletivo pra mapear esses custos e tentar alinhar um cronograma observando essa realidade, então as vezes tem um descompasso mas a gente tem buscado através da ferramenta de planejamento diluir um pouco esse impacto.

5. Pesquisador – Você acredita que a Reitoria facilita ou dificulta a área orçamentária no seu campus? Por que?

Eu penso que facilita, auxilia e orienta da melhor forma, então assim é uma instância que tem o nosso respeito e tem nos ajudado aqui no Campus pra gente fazer o nosso trabalho da melhor forma, então a gente trabalha em parceria, a estrutura administrativa do Campus com a estrutura administrativa da reitoria, com diálogo permanente e com planejamento também alinhado, tanto a parte administrativa como a parte orçamentária da reitoria e do Campus, e trabalha alinhado, nosso entendimento é que nós somos parceiros.

6. Pesquisador – Você acha que necessita de capacitações específicas para as áreas de planejamento, controle e execução orçamentária no intuito de melhor gerir os recursos orçamentários do seu Campus? Se sim, quem mais de sua equipe deve ser capacitado, visando o mesmo objetivo?

Sim, a capacitação tem que ser de uma forma permanente, nós temos aí várias frentes pra execução orçamentária, questão de controle, questão relacionada a logística também no nosso caso, armazenamento, desperdício, então nós temos que ter a capacitação de uma forma permanente entre as pessoas que lidam com esses temas, esses assuntos e ampliar pras coordenações de cursos também, pra algumas especificar, então as coordenações de curso, os professores terem informações, conceitos e práticas, boas práticas com relação aos insumos que são adquiridos, em relação ao custeio de espaços de sala de aula, de laboratório, os técnicos de laboratório de alimentos, bebidas no nosso caso aqui que atuam juntamente com os professores nesses espaços também precisam passar por cursos de formação específico na área de logística, na área de controle, almoxarifado, transporte, então eu ampliaria essa capacitação que é necessária para área administrativa também pras coordenações de curso envolvendo docentes e técnicos.

7. Pesquisador – O orçamento e o planejamento orçamentário é amplamente divulgado dentro do campus? Quais as formas?

Sim, é amplamente divulgado através de reuniões gerais, reuniões de gestão, através de e-mails, planilhas, murais, então basicamente são essas cinco formas que a gente divulga e também de forma permanente qualquer uma das três direções estão habilitadas a trazer esclarecimentos com relação ao orçamento, a qualquer momento a qualquer cidadão, servidor ou não, pode acessar informações relacionadas com o orçamento e, eu estava esquecendo, nós temos uma instancia muito importante que a gente trabalha a questão orçamentário, que é o conselho gestor do Campus que tem representatividade na categoria de centro docente, mundo do trabalho e também administração da RA, então a questão

orçamentária é apresentada também no conselho gestor que é um órgão de controle, mobilizador e construtivo além das cinco formas anteriores eu acrescento o conselho gestor do Campus que é muito ativo.

9. Pesquisador – Você concorda com o diferencial na Matriz, por conta da localização? Como campus capital ou agrícola?

Eu concordo em partes, eu vejo que tem que ter um diferencial mas nessa situação de crise que a gente tá vivendo ela atinge a todos e no nosso caso que é um Campus urbano, o Campus mais comum na rede, que tem um maior número não tem esse olhar orçamentário diferente, a crise atinge a todos, se a situação fosse diferente, de orçamento mas pujante talvez essa crítica nem ocorresse, mas como a crise atinge a todos e no meu olhar esses campus mais comuns, como é o nosso caso, a gente acaba sofrendo um impacto muito maior em relação ao Campus capital e Campus agrícolas, mas eu respeito porque tem as especificidades deles, campus agrícola tem lá especificidades importantes que o nosso caso aqui a gente não tem então então eu sei que tem que ter um olhar diferente, mas nessa situação de crise eu acho que tem que ter uma análise, uma reflexão dentro desse cenário.

10. Pesquisador – Sobre a Receita própria (arrecadação), quais dificuldades para arrecadá-la e executá-la. É uma pergunta muito importante, dificuldades afim, apropriação da legislação de acordo com a realidade prática do nosso dia a dia, a gente por exemplo tem cursos aqui em que produzem alguns produtos que eles até poderiam de alguma forma ser comercializados, por exemplo a gente tem a área de panificação, ele produz pães, bolos, salgados, poderia trabalhar nessa linha do excedente que for produzido dentro de sala de aula ser comercializado e isso ser uma fonte de arrecadação, nós nunca fizemos isso por questões de desapropriação das legislações, que que é possível o que não é, se tem autorização do procurador, se tem autorização da reitoria, um estudo mais detalhado de mercado também. Isso seria uma receita complementar, não resolveria nossos problemas, mas seria uma forma de diversificar em pequenas receitas que iriam nos auxiliar de repente na manutenção do campus e de alguma forma complementar o campus, mas temos dificuldades porque o campus nesse caso específico, ele trabalha com formação profissional, nós não trabalhamos com comércio, então a gente é muito cauteloso e com relação a esse aspecto muito conservador. Além disso a gente tem alguns espaços no campus que é bastante demandado pela sociedade, nós temos aqui um único auditório da região administrativa, aqui no campus que é um território escolar, mas temos recebido procura da iniciativa privada querendo utilizar o auditório e w gente tem negado, mas se tivesse isso já normatizado dentro de todo IF, com regramento, com segurança jurídica, a gente poderia de alguma forma explorar essa possibilidade de receita própria também, revertendo para o campus e atender

também a carência da sociedade da RA que a gente vive que não tem um equipamento como esse. Então tem o auditório, tem laboratório, tem ginásio, que as pessoas têm demandado, mas nós não temos autorizado utilizar o espaço na perspectiva de contrapartidas financeiras, mas eu vejo que tem potencial, nós não temos a ferramentas, se chegar ao ponto de ter ferramentas que dê a segurança jurídica, eu acho que pode ser uma boa alternativa complementar de recursos. A gente tem receita própria aqui no campus um percentual muito pequeno, que são as multas da biblioteca que são arrecadadas através de GRU, são só as multas da biblioteca, a gente poderia avançar na questão de espaço, de produtos e serviços também, prestar serviços de consultoria através do nosso quadro técnico, tanto docente quanto técnico, mas o campus ainda tá numa fase assim muito embrionária em termos de entendimento do que que isso significa e como que a gente pode explorar, mas eu vejo que a gente poderia melhorar em relação a isso. Receita própria, a gente pode colocar essa previsão no orçamento, a legislação coloca lá né, mesmo que a gente colocar um valor a ser abatido do orçamento, as vezes não tem um impacto tão grande também né, tem que ter esse outro olhar né, as vezes a forma de utilização desse potencial seria contrapartida através de materiais e equipamentos, acho que teria uma efetividade melhor do que a efetividade financeira, por conta da burocracia e por conta dos limites legais que é colocado pra instituição

11. Pesquisador – Tem algo a mais que gostaria de declarar sobre este tema, alguma coisa que não foi perguntado qualquer outra coisa.

Olha, o tema orçamento sempre é muito interessante, a gente não consegue fazer a educação sem recurso e no caso nosso aqui que é uma instituição pública a gente precisa de recurso pra fazer essa educação com qualidade então é essencial todos conhecerem, todos participarem, é essencial, além do conhecimento o controle, a capacitação e trabalhar esse princípio de uma forma integrada reitoria e todos os campus. Então é um tema muito importante, essencial para a formação de uma instituição compromissada com uma educação de qualidade

Brasil como um todo tem que continuar avançando na construção de uma política educacional prioritária e com isso construir mecanismos que esse recurso público seja aplicado da melhor forma pra atingir os resultados esperados a gente vê ainda algumas dificuldades que encarecem muito a forma de manter essas estruturas, então tem que ter uma legislação de licitação muito real as necessidades do estado, com um controle, e isso tem avançado bem, que permita a gente trabalhar com a segurança jurídica e com agilidade porque a gente tá num cenário com recursos escassos, com burocracia excessiva, às vezes desatualizada e uma falta de agilidade pra acessar os serviços e materiais com preços mais justos, o estado compra de uma forma muito cara, então teria que buscar alternativas não só de escala dentre

a nossa Instituição aqui, o IFB que são 10 campus, a questão da escala a gente precisa aperfeiçoar, mas também dessa questão mais macro do país como um todo, eu acho que o momento é oportuno pra fazer uma revisão, uma modernização de todo o processo de custeio da máquina pública em especial a educação no Brasil.

ENTREVISTADO 05.

1. Perfil dos Diretores Gerais.

1. Pesquisador – Qual o seu nome completo, idade e sexo?

Entrevistado 05, XX anos, sexo masculino.

2. Pesquisador – Qual seu cargo e sua formação (graduação e Pós-Graduação)?

Sou Diretor Geraldo Campus São Sebastião, Graduado em Física, mestrado em física da matéria condensada e doutorado em Física da matéria condensada.

3. Pesquisador – Qual sua experiência profissional? Antes e no IFB?

Antes trabalhei em algumas escolas, Galois, Alub, Notre Dame, aqui no DF e escola no Goiás e foi padeiro por 6 anos quando novo, trabalhei como farmacêutico químico lá em Anápolis.

4. Pesquisador – Já ocupou anteriormente algum cargo de Gestão Pública no IFB ou em outros órgãos? Qual? Por qual período?

No IFB fui coordenador de pesquisa e extensão aqui no Campus e Coordenador de pós-graduação na Reitoria.

5. Pesquisador – Na sua opinião, quais as competências técnicas que um Gestor Público deve possuir?

Bom, ele tem que ter habilidade com recursos humanos, Gestão de pessoas e principalmente com administração do recurso público, porque ali é onde você vai trabalhar mesmo, no caso de gestão de pessoas, saber onde vai alocar da melhor maneira possível os recurso que você tem e lidar com as questões do dia a dia e o financeiro é porque você tem que se adequar com aquele orçamento que veio para conseguir fechar o ano da melhor maneira possível, onde você equilibra o que você tem realmente orçamento e o que você tem que oferecer para comunidade, em termos de cursos, capacitação de professores, você vai balanceado o orçamento, e é isso assim. Acho que os dois principais gargalos da gestão.

6. Pesquisador – Você já realizou algum curso/ capacitação na área de orçamento? Foi disponibilizado pelo IFB?

Pelo Instituto ainda não, já fiz por fora antes mesmo de entrar no Instituto eu fiz de orçamento, fiz curso de financeira e orçamento na gestão pública.

7. Pesquisador – Em caso negativo, não houve interesse em procurar uma capacitação nessa área, enquanto gestor? Por que?

NÃO SE APLICA

2. Avaliar as práticas.

1. Pesquisador – Em seu Campus é realizado planejamento orçamentário curto e longo prazo? Como funciona?

A gente tenta fazer de curto prazo, sempre faz né. E longo prazo é mais complicado porque a gente nunca sabe o que vem no orçamento anual, então a gente tenta na medida do possível, hoje a gente tem um coordenador de planejamento e orçamento que é bem focado nisso, ele ainda briga muito porque a gente não consegue fazer um orçamento por exemplo de três anos, visto que a cada ano muda um pouco o orçamento e o planejamento que a gente faz, com isso aqui a pega uma média e tenta planejar os anos seguintes, aí geralmente o planejamento é feito de um ano para o outro e ultimamente tem sido muito corrido porque o orçamento tem chegado, e dentro da mesma semana e você tem que colocar ali, e aí isso gera algum transtorno, você não consegue planejar bem aí acaba colocando algumas coisas por inércia né, o que foi feito esse ano vai ser o que foi feito ano que vem, e aí você faz alguns ajustes até o fim do ano, quando chega o orçamento de verdade quando você tem firmeza do que virá para o próximo ano.

2. Pesquisador – Você tem conhecimento de como é elaborada a Matriz Orçamentária? E sua equipe?

Temos, não a fundo do jeito que eu gostaria, que a gente tem a matriz aí a gente tenta simular alguns dados para poder melhorar sempre o orçamento do próximo ano, então a gente tenta trabalhar com as regras o problema é que dentro da matriz tem alguns indicadores que a gente não consegue entender, por exemplo como é contado o número de alunos que ele vai contar de acordo com a Portaria 25, aí a gente faz a simulação de acordo com a Portaria 25 aí dentro da matriz CONIF vem um outro número, e aí conversando com outros gestores eles explicaram que lá eles fazem outros tipos de cálculos e esse eu não tenho conhecimento e

gostaria de ter para que a gente possa trabalhar com o que tem. Então trabalhar em cima da regra do jogo que pode mudar amanhã também.

3. Pesquisador – Você concorda com a distribuição dos recursos por meio da Matriz orçamentária? Ou faria alguma alteração? Se sim, qual é sua sugestão?

Eu acho que a matriz deveria ser um norteador e não o impositor, acho que sim ela é boa, ela coloca os padrões, padrões bem específicos do que você vai fazer para ter o seu orçamento, mas eu acho que aquele recurso deveria vir e os gestores juntos com a reitoria discutir a melhor forma de gastar, cada ano algum campi está passando por dificuldade ou outra e que não consegue fazer a previsão anterior, então você acaba sofrendo e se esse orçamento pudesse ser melhor discutido entre os campi e entre a reitoria, faria uma distribuição melhor, dá mais no fim o resultado sai melhor trabalho, com certeza, porque aí é uma briga de cada um puxando pro lado, mas no fim o resultado sai melhor, que foi uma experiência que a gente teve esse ano, no ano passado na verdade quando teve aquele corte no orçamento, grande, tivemos que sentar todos os gestores e fazer uma readequação orçamentária e dividiu-se de uma forma que ficou bom para todos para que se sustentam, então eu acho que poderia ser assim você usa a matriz como norteador, uma referência, tem isso, isso é o orçamento que veio, mas que o orçamento geral pudesse ser discutido dentro do IFB, usando a matriz como referência.

4. Pesquisador – Qual o conceito, na sua opinião, de orçamento público? E de execução Orçamentária?

Orçamento público é aquilo que é definido pela LOA, a LOA te manda o orçamento e aí você tem aquele montante que vai poder gastar, tem algumas divisões lá dentro bem mais técnica, seria o caso de alguém da área mesmo que pudesse minuciar, e a execução orçamentária é o que a gente faz ali, pega a previsão a gente define a melhor maneira de gastar aqueles recursos, sabendo que sempre tem o orçamento obrigatória, que é aquele ponto obrigatório, que é a questão de limpeza, vigilância e apoio técnico que é o gasto que hoje come do nosso orçamento em torno de 80 por cento, então a gente fica com 20 por cento de margem para trabalhar que não é muito visto os tamanhos dos problemas de cada campus, o gasto do orçamento em para a gente não está tão liberado como deveria ser, mas se a gente tivesse um pouquinho mais de orçamento, teríamos um pouquinho mais de espaço para poder manobrar esse orçamento. Exato, que aí você chega com o orçamento, mas nem sempre tem o financeiro ou vem atrasado aí as empresas começam a questionar por que está atrasando, aí ele fala: mas eu paguei. O pagar no serviço público é diferente eu paguei, liberei o

orçamento para você se veio o financeiro aí já foge das nossas mãos também, porque depende do MEC liberar o financeiro para a gente.

5. Pesquisador – Existe acompanhamento formal dentro do Campus, da execução orçamentária? Com qual periodicidade são analisados relatórios de execução orçamentária?

Aqui eu faço semanalmente, semanalmente eu faço porque eu quero controle, é que eu falei como a gente não tem uma previsão anterior, para gente conseguir ter mais esse controle eu preciso fazer semanalmente, porque eu consigo ver os gastos do campus, onde que tá sobrando e onde que tá faltando para gente cortar e colocar e remanejar, então a gente faz esse remanejamento basicamente mensal de um lado para o outro do recurso que está ali para que a gente consiga fazer os pagamentos dentro dos prazos possíveis, então eu acompanho semanalmente e eu mesmo olho a tabela quase diariamente, sempre estou olhando porque é uma área que eu gosto de mexer, então tenho esse acompanhamento pessoalmente, que eu faço.

6. Pesquisador – Na sua opinião, o orçamento pode ser considerado uma ferramenta de apoio ao processo decisório e ao controle gerencial?

Sim.

7. **Pesquisador** – Quais políticas públicas orçamentárias você visualiza (é praticada) no IFB ultimamente?

Bom, dentro do IFB a gente tem principalmente dentro da área de assistência estudantil, os outros como já falei vem meio amarrado pela matriz, então não tem muita discussão ali, na verdade deveria ter mais discussões, mas dentro da política da assistência estudantil também trabalha com os recursos, a gente tem o orçamento participativo, a gente tem a, normalmente eles fazem lá a consulta pública virtual, então a gente tem a consulta pública sobre como gastar os recursos dentro dos programas que já existem e aqui no campus a gente faz uma reunião a cada semestre para informar para os alunos, para discutir essa forma de gasto do dinheiro público da assistência estudantil e informar para eles os procedimentos que são seguidos para o pagamento, para que eles fiquem cientes o quão burocrático é, é que as vezes atrasa um pouco e eles não entendem que é um processo se alguém falhar no meio do caminho para atrasar chegar lá na ponta.

3. Avaliar conhecimentos.

1. Pesquisador – Quem são os atores que influenciam na forma da execução orçamentária?

Direção geral e a Direção de Administração, a Direção de Ensino pouca coisa, fica mais com o dinheiro da assistência mesmo, que é ligado a eles e os nossos coordenadores na área de finanças, CDAQ – Coordenação de aquisições e contratos e a CDPO – Coordenação de Planejamento e Orçamento, para mim eles pesam muito na hora da discussão sobre o orçamento, quando a gente abre as planilhas, que a gente abre a planilha, chegou o orçamento eu faço uma reunião geral e abro a planilha esse é o orçamento, esses são os gastos que a gente tem obrigatórios, segurança e esse é o recurso que tá sobrando para a gente definir, então eu faço e a gente define algumas coisas ali, mas geralmente quem pesa ali nessa hora é o DRAP, o Diretor de Administração e o CDPO que tem uma visão mais técnica e mais holística do campus, lógico que respeitando a opinião de todo mundo.

2. Pesquisador – Enquanto Gestor, você procura recurso orçamentário extra LOA? Como? Tem alcançado resultados?

A gente fez algumas campanhas junto aos deputados para vir emendas mais isso aí ficou meio bloqueado aqui dentro, visto que eles queriam que o IFB fosse como um todo, então engessa o Diretor de ir sozinho, a gente conseguiu algumas emendas mas na época foi criticado por isso, então por isso parei de tentar correr atrás, então a gente executou duas emendas aqui, no total e aí tenho feito parcerias aí não via orçamento mas parcerias para ajudar na manutenção, a gente tem hoje aí a parceria com o pessoal do Cerrado basquete que ajuda na manutenção do Ginásio, então eles usam o ginásio para fazer o projeto social deles, que é ensinar basquete para os adolescentes junto com os nossos alunos, então os nossos alunos têm a oportunidade de estar ali jogando e em contrapartida, além desses que é dar aulas para os nossos alunos eles ajudam na manutenção do nosso ginásio, que já alivia um pouco o nosso orçamento.

3. Pesquisador – Há autonomia orçamentária de cada campus? Ou há influências externas que inviabilizam? De quem? De forma?

A gente tem autonomia para decidir, só que como gastar aquele recurso do campus o que vem externo é as vezes contingenciamento, aí fica a cargo da reitoria que é repassado pelo MEC. Agora a forma de gerir aqui dentro do Campus isso a gente tem total liberdade para tocar desde que não esteja coisas irresponsáveis né, então a gente tem o controle da PRAD, controle e apoio, tem o apoio da PRAD que auxilia bastante, nas questões se está exagerando ou gastando a mais do que deveria, então, mas na forma de gastar em si a gente tem autonomia

Mais ou menos, aí não é na autonomia do dinheiro em si que veio para o campus, mas na autonomia de correr atrás de outros orçamentos. Hoje para buscar recursos fora, não tem

autonomia porque, assim, hoje se a reitoria não deixa, não é que não deixa, eles dizem que não é para a gente correr atrás pedindo individualmente, quer que se faça em conjunto de pessoas e passe para a reitoria e a reitoria vai buscar esse recurso, o que tira um pouco da nossa autonomia, liberdade de correr atrás de recurso fora, porque é uma grande oportunidade que a gente tem, cada um dos gestores conhecem deputados, tem pais que conhecem ou tem gente influente aqui dentro. Então a gente poderia ter mais liberdade de correr atrás, com certeza nós conseguiríamos. Porque hoje o IFB é referência, os deputados querem se dar bem porque acham que isso aqui é a mina de ouro deles em questão de voto né, desde que você não ultrapasse o limite, referência assim ó, tem deputado que quer colocar emenda e quer influenciar aqui dentro, então isso eu não aceito e aí, exato, igual os que a gente teve, teve emenda que simplesmente liberaram por acreditar que o projeto que foi, a gente teve o projeto da horta, inclusive depois a gente vai dar uma voltinha ali para você conhecer, a gente construiu viveiro, caixas d'água para adaptação de água de chuva para poder manter e construímos uma horta com esse dinheiro, com esse recurso que veio de emenda, então o deputado por acreditar nisso ele depositou o dinheiro aqui, não teve contrapartida não teve nada, a não ser entregar os projetos que a gente prometeu que ia entregar. Então eu acho que se a gente tivesse mais autonomia nessa área a gente conseguiria, com certeza ter mais recursos para dentro dos campi. Há autonomia para gastar o dinheiro que está aqui, não tem tanta autonomia para buscar recursos extras.

Não, eu não concordo porque é aquilo que eu falei, tá certo que o nosso orçamento igual hoje 80% dele está comprometido com gastos obrigatórios, então você tem uma margem de 20% para poder trabalhar ele, mas mesmo dentro dos gastos obrigatórios são gastos com terceirizados, você define ali mais ou menos como fazer, exato e qual é a melhor para sua, tirando aquilo que eu falei do ano passado que teve corte grande, que a gente teve que fazer uma força tarefa e tal e que acabou padronizando os campi, isso foi feito por questão para salvar mesmo o nosso orçamento que tinha sido contingenciado, por fora disso a gente tem autonomia para trabalhar mesmo sim de escolha do que tem que fazer.

4. Pesquisador – Quem são os atores envolvidos no (PDCO) Planejamento, organização, direção (liderança) e controle do orçamento no seu campus?

Isso aí é o CDPO né, que é o Coordenador de Planejamento e Orçamento, a Direção de Administração, o CDAQ que é de aquisições e contratos, o Coordenador de almoxarifado e a Direção-Geral, a Direção de Ensino também tá, na área que lhe cabe.

5. Pesquisador – Todos os servidores que possuem responsabilidades administrativas estão envolvidos no processo orçamentário no seu campus?

Na verdade, todos os servidores estão envolvidos no processo, porque eu faço uma reunião com todo o mundo para mostrar o orçamento e todo mundo e todos dá seu palpite, todos estão envolvidos sim, não todos respondem administrativamente por isso, aí eu estava confirmando a pergunta. Mas sim, todos estão envolvidos porque eu deixo o orçamento o mais transparente possível aqui dentro do campus, tanto é que a gente encaminha todo mês a planilha de gasto do campus, então todo mês a planilha que a gente recebe da DROR, da Diretoria de Orçamento da Reitoria a gente recebe os empenhos do Campus a gente repassa para todos do campus para que eles acompanhem também.

6. Pesquisador – O orçamento anual de investimentos faz parte de um planejamento a longo prazo?

De longo não, porque eu acho que é anual e aí depende do que a pessoal considera longo né, eu acho que um ano não é longo para questão orçamentária, questão orçamentária para você pensar em longo prazo é acima de 25 anos. Então eu acho que a gente faz de curto prazo sempre, porque um ano é curto prazo, nem médio pode falar que é, e ademais porque a gente fica precisando primeiro da PLOA para depois e a PLOA ainda é uma insegurança se vai vir mesmo ou não, aí chega a PLOA e você começa a planejar ali, mas planejar em segurança se vem mesmo ou não.

7. Pesquisador – Você atualmente compartilha estruturas e conhecimento com os outros campi para maximizar o orçamento de cada um? Aponte Exemplos? Essa tarefa é fácil ou politicamente inviável?

A gente faz hoje, a gente algumas parcerias via os nossos núcleos, então a gente tem uma parceria com o Campus Planaltina, o curso, a gente oferece alguns cursos na área de agrarias aqui e alguns professores de Planaltina vem ministrar esses cursos. E eu acho que sim é bem viável, é trabalhoso, porque é um poder de convencimento é convencer o servidor de vir ou convencer um gestor que é melhor para o campus fazer essas parcerias, mas eu acho que esse é o caminho a gente tem que integrar os 10 campi, mesmo porque o IFB tem a questão geográfica própria, a gente é muito próximo um campi do outro, então a gente consegue. Mas é isso, então o caminho para o IFB, hoje é isso a integração entre os campi para pegar a expertise de cada um e fazer maximizar tanto o orçamento quanto o número de alunos, porque a gente consegue ter alunos nossos fazendo cursos dentro do campus Planaltina por exemplo, porque os nossos alunos daqui que fazem essa área de agrárias, é, pelo menos uma vez por mês se não me engano, eles vão em Planaltina para algumas coisas específicas que só tem lá, então não precisaria fazer aqui dentro, eu posso oferecer o curso aqui, visto que tem outro campus lá o gasto que eu tenho é menino, que é o transporte para levar os

alunos para lá, então eu acho que é bem viável, vamos supor a nossa expertise aqui é na área de Educação e Administração, então o campus que está oferecendo o curso que tem alguma matéria específica e que precisa de um laboratório de secretariado, vamos supor de arquivamento por que não vim fazer essa matéria aqui, da lá a aula teórica e a prática aqui, e não montar um laboratório lá que vai ser usado uma vez por semana. Então acho que os campi conseguem fazer isso bem, consegue maximizar aí e gastar com mais responsabilidade o dinheiro público. O potencial é gigantesco, hoje está sendo subdimensionado, subvalorizado, acho que é pouco ainda, acontece pouco, estamos começando a entrar aí, os gestores estão começando a perceber que este é o caminho, toda vez que você passa por uma crise, que você tem um arrocho você começa a tentar a achar ideias, alguns caminhos para poder sobreviver aquela crise, então acho que os gestores começaram a ter essas ideias sim, começaram a pensar em trabalhar mais integrado e aí vai de um apoio da Reitoria também, igual eu falei é um trabalho difícil, é um trabalho de convencimento, mas se a reitoria cabecear isso aí, se ela direcionar eu acho que fica bem mais simples e eu tenho visto hoje a reitoria tentando fazer algumas ações dessa forma, de integrar mais os campus o que é muito bom, porque aí a gente começa a ter mais segurança para fazer também. A crise acaba dando muita experiência, quando você passa por uma crise você sai dela com bastante visão, bastante crescimento.

8. Pesquisador – Quanto às políticas orçamentárias, você demonstra ter um perfil predominantemente, Democrático, Paternalista, Autoritário, Executor, Inovador, Visionário:

Hoje a gente tem mais democrático, é o que eu vejo, democrático. Paternalista muito pouco, me sinto mais democrático. Paternalista às vezes, muito pouco mas as vezes sim, principalmente na questão da assistência estudantil, então é uma área muito carente, nosso campus tem uma realidade que 90% dos nossos alunos hoje é de vulnerabilidade alta, então se a gente fosse pegar, tanto é que teve uma época que a gente tentou fazer uma parceria para pegar aquele programa da UNB, que eles usam para fazer o corte, eletrônico, todos nossos caíram no corte, então todos receberiam. É uma outra realidade e aí a gente acaba tratando ali o orçamento democraticamente, como eu falei a gente faz reunião para mostrar para os alunos o que tem e como fazer, mas você tem que ter ali uma visão mais do individual mesmo pela realidade do Campus São Sebastião, pela comunidade que aqui está. É impositivo nunca, eu acho que não é esse o caminho a gente não pode simplesmente chegar e falar vai ser assim, executor, autoritário. Acho que esse caminho é o mais ruim que tem, assim, às vezes dentro de uma democracia é muito trabalhoso, você recebe muita crítica, mas eu acho que é muito melhor do que uma imposição de assim que vai ser e pronto.

4. Identificar se há e quais as dificuldades de execução orçamentária.

1. Pesquisador – Os recursos disponibilizados para seu campus são suficientes para a manutenção e melhoria da atividade-fim?

Não, hoje a gente consegue manter o campus no mediano, a gente consegue fazer o mínimo ali para manter ele e falta ainda muito recurso de investimento, para que se conseguisse atacar realmente a área-fim, questão de estrutura, hoje a gente tem uma biblioteca que é insuficiente para atender as demandas, biblioteca desses campi aí, os quatro (4) menores é realmente um gargalo grande que a gente tem, número de salas de aulas, hoje a gente está com as salas esgotadas, porque a gente ultrapassou o modelo, a gente está com 1.500 alunos e modelo de 1.200, para esses campi. É, e aí a gente teria que investir, por exemplo, tem um prédio ali que precisa urgentemente reforma, com aquele prédio reformado a gente conseguiria aumentar em três ou quatro salas de aula, que daria um alívio danado para gente, a gente já roda com três laboratórios lá dentro do prédio com situação bem ruim, então hoje falta muito dessa questão de investimento mesmo, deveria pros próximos anos pensar nisso, é construção de biblioteca, melhorias de sala de aula, melhorias de laboratórios, equipar os laboratórios, que a gente conseguiu, agora tá conseguindo equipar bem os laboratórios com a questão do CTINFRA, que foi um recurso de 2006, 2016 que salvou aí, que deu para fazer essas montagens bem dos laboratórios, então hoje falta isso. E na questão de execução falta a gente ter segurança do financeiro então a gente tem o orçamento, mas o financeiro ele cai a conta gotas, então aí já é repasse do MEC que vem aos poucos, e aí quando chega você tenta pagar aquelas horas primeira ali, geralmente fica uma para trás ou alguma, quase nunca se executa tudo, tirando a assistência estudantil que tem executado fielmente, caiu lá, todo mês ela tem vindo.

2. Pesquisador – Como você poderia maximizar esses recursos, na sua opinião?

Ó, fazendo parcerias né, principalmente hoje a gente tem que complementar essas parcerias para que eu possa deslocar alguns recursos para outras áreas e as parcerias que eu fala é essas de, que auxiliem nas manutenções principais dos prédios, se eu tenho alguém que quer vir dar um curso aqui, e ele pode me oferecer a manutenção de ar-condicionado, já é um recurso a menos que eu preciso para manter aquele ar-condicionado, então essas parcerias é muito viável e alguma forma que a gente pudesse é, receber recursos pelo uso dos espaços, que hoje a gente cede auditório, cede ginásio, cede para vários eventos principalmente de órgãos públicos como GDF, hoje estou preso em aquisição do GDF para usar o auditório, então se a gente pudesse receber contrapartida por esse uso, o que deixaria mais recursos para meus gastos prioritários, porque hoje tem defasagem em segurança e limpeza, devido ao orçamento a gente teve que contingenciar alguns desses postos, então se eu consigo

deslocar dinheiro da manutenção, se eu consigo fazer essa manutenção via parceria, eu pego esse recurso e consigo investir em terceirizados que a gente está faltando aqui no campus.

3. Pesquisador – Na área orçamentária, quais são os principais problemas percebidos e que dificultam a execução dos investimentos públicos programados?

Principal é a gente não ter investimento, então estamos só com custeio, e aí a troca pelo custeio esse ano, está muito difícil de custeio pelo investimento, diz que a gente tem um dinheiro que vai chegar no fim do ano sobrando, e esse dinheiro se a gente conseguisse trocar ele por capital para dinheiro de investimento, a gente conseguiria executar ele 100%, então para executar hoje a gente tem uma dificuldade é, falta de previsão a longo prazo, incertezas políticas pronto, e também a lei hoje que rege, porque a gente tem a anualidade, virou o ano se você não gastou o orçamento, não gastou pronto. Bom, mas eu tenho um contrato que dura dois anos, eu poderia deixar um recurso já para dois anos em vez de tentar gastar tudo ali naquele ano, porque acaba você gastando de mal jeito, você tem que gastar seu recurso, tá mais eu consigo segurar esse ano, vendo que o ano que vem tem aumento, vai ter não sei o que, só que eu não posso segurar o recurso desse ano para o ano que vem, porque tem a anualidade. Então eu acho que se eu pudesse mas aí ia mexer na legislação geral, que essa anualidade fosse, pelo menos, a cada dois anos, que pudesse passar o recurso de um ano para o outro a gente teria como trabalhar melhor esse recurso, sem exagero, sem. Com a certeza que o recurso vai voltar no ano seguinte, porque hoje um administrador, por exemplo, a gente fez um contingenciamento esse ano, fez um colchão de 20%, então eu vou fechar o ano com, economizando em torno de 19% que tá ali na minha planilha 19% de economia, só que esses 19%, se eu fechar o ano com eles ali parado, não volta, então para que, que eu vou fazer esse sacrifício e economizar o dinheiro sabendo que dá para fazer, se ele não vai voltar. Agora se eu economizasse ele, e o ano que vem você vai ter o seu recurso mais essa sua economia, se essa economia pudesse de uma forma mais simplificada virar investimento seria o ideal, visto que é um dos problemas que eu tenho hoje é de investimento.

4. Pesquisador – Então, nessa linha, quais são as alternativas de solução para esses problemas orçamentários identificados? Quais as alternativas que foram discutidas e foram implementadas para superar esses problemas?

Mudar um pouco a legislação e tirar a anualidade, de alguma forma que o dinheiro, o recurso possa ser pensado de dois em dois anos pelo menos, para que não fique tão curto prazo, como você falou é, eu não consigo fazer um planejamento de longo prazo visto que o meu orçamento é só anual, eu consigo até planejar algumas coisas e ver o crescimento que vai ter

o campus, mas esse planejamento nunca é seguro, se eu contar com o recurso, cada ano ele vai vir diferente.

5. Pesquisador – Você acredita que a Reitoria facilita ou dificulta a área orçamentária no seu campus? Por que?

Na verdade tem pontos que facilita e tem pontos que dificulta, pontos que facilitam assim é que ela dá um apoio, todas as vezes que eu precisei da reitoria de alguma questão orçamentária que ela sempre me deu um suporte, me deu apoio ou deu orientação para mim ou para os servidores que precisassem dessa orientação, então não tenho o que reclamar, ali, quem tá ali na reitoria sempre tem dado esse apoio para gente, e o que dificulta as vezes é que não tem transparência no orçamento, o orçamento a gente não sabe se chegou ou não chegou, como que tá o que tá sendo feito, é o que poderia ser feito é melhor transparência nessas informações do, quanto tem e como tá sendo gasto, assim de forma geral mesmo, esse orçamento foi gasto durante todo esse mês e supondo mensalmente e mandar o orçamento geral gasto, como isso foi gasto, como isso foi feito, isso chegou e isso não chegou, então essa falta de transparência também dá uma insegurança pra gente.

6. Pesquisador – Você acha que necessita de capacitações específicas para as áreas de planejamento, controle e execução orçamentária no intuito de melhor gerir os recursos orçamentários do seu Campus? Se sim, quem mais de sua equipe deve ser capacitado, visando o mesmo objetivo?

Sim, e acho que é de extrema importância e acho que todos e eu acho que tem que ser uma capacitação contínua, visto que a cada ano muda-se muito as normas e as IN's então todos que estão envolvidos nessa área orçamentária deve passar por capacitação contínua, então normalmente a gente deveria pensar em alguma forma de gestores que estiverem no momento e capacitar e de alguma forma outros que tem a pretensão também, abrir a oportunidade para todos porque aqui é transitório, hoje eu tô amanhã é o próximo que vem, seria muito bom que esse próximo que viesse já viesse também capacitado.

7. Pesquisador – O orçamento e o planejamento orçamentário é amplamente divulgado dentro do campus? Quais as formas?

Sim, a gente faz em reunião geral, então em reunião geral e via e-mail, todo, todo mês como eu falei, todo mês vem a planilha e a gente repassa essa planilha para todo mundo, então todos tem ciência dos gastos do campus e a cada mudança que tem no orçamento a gente marca uma reunião no Campus sempre na reunião geral subsequente a gente coloca e informa como está sendo o andamento, então na medida do possível a gente tenta informar

todo mundo sobre como está sendo os gastos e que é o orçamento que tem e qual o orçamento do ano que vem, a gente começa uma discussão prévia esse ano na próxima reunião geral já vai fazer, apresentar uma proposta de gastos para o ano que vem, visto que agora já tem a planilha orçamentária e a gente discute aqui. Sempre em uma reunião geral a gente faz essa discussão.

8. Pesquisador – Você concorda com o diferencial na Matriz, por conta da localização? Como campus capital ou agrícola?

Sim, é eu acho que eles tem um olhar diferente, mas é não deveria ser só essas as diferenciações, acho que tem especificidades maiores que essas de campus capital ou campus agrícola, por exemplo, a gente vive numa região que tem um custo muito maior do que outras regiões, então essa diferença também deveria ter sido levada em conta quando se monta a matriz, porque a matriz é pensada nacionalmente, aí eles tratam o campus, vamos supor, o campus Brasília que é o nosso campus capital hoje como um campus capital lá do Norte que tem um custo muito mais baixo, aí a gente pega o caderno de preços, que é a referência que a gente usa para contratação do pessoal, se você pegar lá em média um terceirizado de vigilância que hoje, que pesa mais no campus está em 20% mais barato do que aqui, então olhar todas essas referências para que se pudesse montar uma matriz, também pensado na região onde está localizado cada campus.

9. Pesquisador – Sobre a Receita própria (arrecadação), quais dificuldades para arrecadá-la e executa.

Acho, hoje a gente não tem como arrecadar, fazer a arrecadação própria, o que a gente tem até, o que a gente faz por exemplo o aluguel da cantina é uma arrecadação própria, a gente tem a cantina ali, ela tá alugada só que esse aluguel é oneroso né, porque a gente gasta mais ali com água e energia, do que recebe de volta, e para executar eu não sei nem se vem porque eles pagam via GRU, então quando chega já chega diluído no nosso orçamento ali, eles já colocam como previsão de arrecadação própria, coloca no meio da nossa LOA né, pelo que eu entendo né, eu também posso tá equivocado nessa parte, mas que eu entendo ela já vem ali contada no nosso orçamento se você fez a revisão dela no ano anterior, se você não fez a previsão no ano anterior perdeu aquele recurso ali que foi de receita própria, é o que é passado para a gente eu não tenho certeza nesse ponto, eu tenho bastante dificuldade de entender.

10. Pesquisador – Tem algo a mais que gostaria de declarar sobre este tema, alguma coisa que não foi perguntado qualquer outra coisa.

Só parabenizá-lo pelo trabalho, porque acho que é muito importante esse é um tema muito sensível mesmo, da administração pública, é questão de orçamento é muito complicado você trabalhar com ele, primeiro pelo tanto de leis que rege né, então hoje a gente tem lei específica para tudo e cada lei tem um desmembramento dentro da lei, então hoje nossa legislação que trata do assunto orçamento público é muito extensa, e às vezes você se perde ali no, em alguma letra da lei, então quem sabe um dia a gente consiga é rever todas essas leis e colocar em um caderno mais condensado conjunto de leis e regras, e assim o fato da capacitação dos servidores, eu acho que você citou aí o produto acho que ele vai ser bem interessante, na verdade você falou de público específico para focar, eu sei que não dá para atender todo mundo, mas o ideal seria que todos que estejam hoje trabalhando no Instituto, fossem de alguma forma ou outra, capacitados nessa área para que entenda a dificuldade que tem o gestor na compra de qualquer coisa dentro do campus, porque hoje a gente passa por dificuldade, além do orçamento é fazer com que as pessoas entendam que gastar o dinheiro público não é fácil, não é fácil então às vezes você recebe críticas pela demora ou por alguma coisa, mas aí é porque eles não entendem todo o processo que está ali por trás e todo o cuidado que você tem que ter com o dinheiro público, não é como muita gente fala, eu consigo com meu dinheiro comprar, bom o seu dinheiro você gere da maneira que você quiser, porque eu não estou gerindo o meu dinheiro, estou gerindo o dinheiro de todo mundo, é um recurso público eu estou aqui só como um gestor, a pessoa que tá só administrando aquilo que é seu, e aí administrar o que é dos outros é bem mais complicado, porque ali você não pode falhar, você tem que tentar entregar o melhor possível e aí isso que pesa muito para o gestor, o quão mais capacitado e preparado ele estiver.

ENTREVISTADO 06.

1. Perfil dos Diretores Gerais.

1. Pesquisador – Qual o seu nome completo, idade e sexo?

Entrevistado 06, XX anos, sexo masculino.

2. Pesquisador – Qual seu cargo e sua formação (graduação e Pós-Graduação)?

Sou administrador, fiz faculdade na universidade estadual de Goiás em administração e fiz mestrado de administração na UNB.

3. Pesquisador – Qual sua experiência profissional? Antes e no IFB.

Eu fiz uma graduação bem bacana foi na universidade estadual de Goiás foi o último curso de graduação em administração que foi 5 anos no país e no último ano eles pegavam e a

gente fazia tipo uma mini pós-graduação, a gente escolhia dois eixos específicos de formação a sala decidia enquanto grupo e a gente trabalhava naquilo, então eu tenho habilitação em questão empresarial e em questão financeira do meu curso de graduação e a minha pós-graduação na UNB administração em foco em estudos organizacionais em gestão de pessoas. Durante a graduação eu trabalhei na parte financeira, meu primeiro trabalho foi numa empresa de previdência privada lá de Goiânia, então eu trabalhava como analista de crédito, fazia proposta de empréstimo, calculava potencial de pagamento. Depois eu trabalhei um pouco na parte de vendas de uma outra organização de telecomunicações, fui consultor de vendas e iniciei uma equipe, foi minha primeira experiência de gestão mesmo, de pessoas, comecei uma equipe de vendedores nessa mesma organização, depois eu sai fui buscar trabalhar por conta própria, eu busquei uma representação comercial, minha família tinha uma impressa de representação comercial eu peguei uma representação de refrigeração industrial ai trabalhava usando essa experiência que eu tinha como vendedor trabalhava com vendas externas e ai depois fui trabalha com a minha família, em uma empresa que a gente tinha de representação comercial assumi a gestão da empresa e montei a parte de serviços da empresa que a gente não tinha. Então tudo isso foi da parte de 2006 até 2010.

4. Pesquisador – Já ocupou anteriormente algum cargo de Gestão Pública no IFB ou em outros órgãos? Qual? Por qual período?

Em 2010 eu me formei, em 2011 eu comecei o mestrado ai trabalhava lá na empresa que a gente tinha na parte de serviços de manutenção de equipamentos de laboratório e fazia o mestrado e entrei no IFB em 2012 na verdade foi no final de 2011 como professor temporário e definitivo em 2012, no IFB quando eu entrei já veio minha nomeação de servido e já como coordenação de planejamento saiu quase que no mesmo dia no diário oficial, porque eu não poderia assumir antes por que eu era temporário ai quando virei efetivo eu assumi o cargo. Na época o IFB não tinha legislação ainda era tudo feito na reitoria então era uma coordenação muito tranquila a gente quase não trabalhava com orçamento era mais de planejamento em relação as metas institucionais preenchimento do SGI, depois eu fiquei mais ou menos 1 ano nessa coordenação entrei no começo de 2012 e em 2013 eu sai dessa coordenação e foi logo quando fez a centralização do campus, estava muito puxado pra mim, estava com muita aula e ai eu sai dessa coordenação e mais ou menos um mês depois eu assumi a coordenação de polo recanto das emas, polo de educação a distância desde do 0 foi o primeiro polo de educação a distância fora do campus do IFB foi o nosso polo aqui do recanto em 2013 a gente matriculou 900 alunos foram mais de 6.000 inscritos. Fiquei como coordenador de polo até o final de 2013 depois que o polo já estava implantado eu assumi a direção e ensino do campus fiquei na direção de ensino até 2015 aí em 2015 assumi a direção do campus de Taguatinga centro e estou até hoje.

5. Pesquisador – Na sua opinião, quais as competências técnicas que um Gestor Público deve possuir?

A questão de competência eu acho que o gestor ele tem que trabalhar pra se desenvolver caso ele não tenha algumas competências básicas ele não consegue fazer o nosso trabalho, eu acho que a primeira delas e a capacidade de gestão de pessoas as competências relacionadas a gestão de pessoas mediação de conflitos, seleção das pessoas que ocupam as determinadas posições dentro da organização, como extrair dessas pessoas o melhor que elas tem, como e que se pode criar um ambiente propício pra que aquelas pessoas desenvolvam bem as atividades. Eu acho que hoje as principais competências estão relacionadas com essa questão porque um gestor sozinho ele não consegue fazer muita coisa ele precisa das pessoas, ele precisa das pessoas que trabalham com ele, ele precisam de uma equipe boa e se ele consegue identificar quem são essas pessoas que tenho competências relevantes pra trabalhar com você, ele tem como grande chance de fazer sucesso o primeiro passo seria identificar essas pessoas e depois saber como extrair o melhor delas, e lidar com esses problemas esses conflitos de equipe os micros e os macros conflitos, as vezes a gestão não tem nem muita capacidade técnica na sua pesquisa em orçamento, tem gestores que nem dominam a questão orçamentaria mas se ele tem essa capacidade de gerir essas pessoas ele pode conseguir uma pessoa que e muito boa de orçamento e trabalhar pra que ele tome decisões mas que possa direcionar bem o trabalho de execução.

6. Pesquisador – Você já realizou algum curso/ capacitação na área de orçamento? Foi disponibilizado pelo IFB?

Eu fiz um primeiro curso quando assumi a função CDPO que foi até o diretor de orçamento de IFB Ricardo, que ministrou esse curso, foi bem legal gostei muito eu até tinha um livro dele ele tem uma didática bem bacana, foi quando eu comecei a entender um pouco mais de como e que composto o orçamento público, como é que era a lei de diretriz orçamentaria então foi um primeiro contato que eu tive com a questão orçamentaria e depois eu fiz um curso de SIAFI operacional também que eles abordavam alguns conceitos foi a ABOP que deu alguns conceitos de orçamentos uma parte um pouco mais operacional em termos de SIAFI.

7. Pesquisador – Em caso negativo, não houve interesse em procurar uma capacitação nessa área, enquanto gestor? Por que?

NÃO SE APLICA

2. Avaliar as práticas.

1. Pesquisador – Em seu Campus é realizado planejamento orçamentário curto e longo prazo? Como funciona?

O nosso planejamento orçamentário eu acho muito amarrado, eu acho que um gestor de ponta hoje que seria o que a gente está na parte de execução, a gente tem pouca autonomia em relação ao nosso orçamento a gente realiza um planejamento orçamentário que é a análise a previsão de receita que a gente tem na base do número de alunos então a gente sempre olha pra matriz Conif do ano passado pra poder planejar o nosso orçamento pra gente tentar estimar o que nós vamos ter de orçamento apesar das regras da matriz mudar a cada ano então a gente tenta planejar nesse sentido os nosso gastos ele é muito amarrado nesse sentido ele é muito enxuto, eu falo que a gente tem pouca autonomia porque a maior parte do que a gente tem ele é custeio a gente usa esse custeio pra fazer a escola funcionar então a gente tem algumas pequenas decisões em relação aos investimento que são feitos isso também é muito pequeno porque a maior parte do nosso orçamento ele vai pra custeio, a gente vem de uma unidade como Taguatinga Centro, era uma unidade diferenciada que a gente não tinha sede própria então a gente até conseguia ter uma certa acessibilidade a gente tinha um certo orçamento durante um período maior do que a gente precisava hoje já é ao contrário, hoje a já está em uma unidade que é nossa está com uma unidade grande que tem a equipe de limpeza, vigilância então hoje a gente já vive uma preocupação a gente está discutindo agora o planejamento. A gente já estima pra que no próximo ano a gente vai ter uma certa dificuldade a gente já está vislumbrando a necessidade de um corte e em termos de longo prazo eu acho complexo a gente pensar numa questão orçamentaria e muito enxuto a gente não tem meio o que escolher a gente ocupa a maior parte do nosso orçamento com terceirização o que a gente busca é reduzir os valores de contratos, fazer as melhores contratações pra poder utilizar esse orçamento mas a gente faz um planejamento sim orçamentário ano a ano com base no ano anterior mas a gente não faz hoje um planejamento de longo prazo, a gente trabalha numa perspectiva de ampliação do número de alunos dentro da nossa capacidade que a gente também tem uma capacidade produtiva que está relacionada a nossa estrutura física, a gente tem 10 salas de aula a gente não consegue uma hora colocar mais alunos tem uma limitação hoje a gente está trabalhando pra chegar na utilização total da nossa capacidade produtiva isso vai gerar um retorno pra gente em termo de orçamento que vai ser o suficiente pra gente manter a escola e fazer alguns pequenos investimentos mas a gente não tem esse planejamento delineado a gente planeja geralmente de um ano para o outro.

2. Pesquisador – Você tem conhecimento de como é elaborada a Matriz Orçamentária? E sua equipe?

Sim a gente tem trabalho bastante com ela a gente recebe a planilha a gente dá uma mexida nela também cada ano muda um pouco os pesos o plano passado antes não considerava os alunos de educação a distância agora considera, antes considerava eles como $\frac{1}{4}$ agora já considera como 0.8 então existe algumas mudanças de um ano para o outro mas a gente conhece sim a gente trabalha com ela todo ano por exemplo a gente planejando agora pego 2019 a gente abre a matriz 2018 pra poder estudar ela como e que foi e a gente já vislumbra a parti das matrículas que a gente teve esse ano mais ou menos a quantidade que a gente deve receber ano que vem e ai a gente faz nosso orçamento em cima desse valor a gente ainda não recebeu a matriz 2019 mas a gente já tem hoje delineado quais são os nossos gastos o que a gente tem e o que a gente precisa pra funcionar ai quando chega a matriz 2019 geralmente vem um pouco menor do que a gente planejou ai a gente vai escolhendo aonde a gente vai reduzir o que a gente pode mexer.

3. Pesquisador – Você concorda com a distribuição dos recursos por meio da Matriz orçamentária? Ou faria alguma alteração? Se sim, qual é sua sugestão?

Eu concordo acho que e uma forma que a rede busca de tentar ser justa com as unidades ela considera como principal indicador o número de matrículas e o peso de cada curso porque os cursos, eles tem pesos diferentes uma vez que eles que demandam insumos recursos diferentes eu acho que ela tenta equalizar isso que a gente tem institutos que são muitos diferentes a gente tem institutos centenários que cada um em um campo daria a quantidade que o IFB tem e a gente tem o IFB que está começando agora está se consolidando precisa de mais recursos pra começar a funcionar e ela busca equalizar isso dividindo os campos em expansão e pré-exposição colocando os pesos nos cursos e na quantidade de alunos eu acho que tem sim uma justiça no critério eu acho que eles vem melhorando a cada ano de acordo com os objetivos da rede um exemplo disso e a questão do aluno de educação a distância a rede ele tem o objetivo de expandir a educação à distância de fazer uma institucionalização e não teria como fazer isso sem remunerar os institutos pelas suas iniciativas de educação a distância então o fato de aumentar o peso dos alunos de EAD e um direcionamento para que os instituto avancem e eu acho que a equipe que constrói a matriz ela e realmente preocupada com a rede ela tem melhorado a cada ano e vejo com bons olhos a iniciativa.

4. Pesquisador – Qual o conceito, na sua opinião, de orçamento público? E de execução Orçamentária?

Eu entendo que o nosso orçamento e a nossa autorização de gastos, a nossa possibilidade de gasto, ou seja, eu tenho um orçamento de 1.600.000 eu posso gastar como se fosse um teto de gasto e a execução e o quanto que eu consigo gastar disso com base no orçamento que é liberado então a gente não tem limite de empenho a gente tem o orçamento a gente poderia gastar mas a gente não o limite de empenho a gente não tem o orçamento disponível porque ele é disponibilizado de acordo com arrecadação eu entendo que a gente tem um planejamento a gente planeja a nossa possibilidade de gasto que e nosso orçamento em si e a execuções realmente a utilização daquele recurso com base na liberação da setorial que é o MEC então a gente começa sempre o ano nessa incerteza a gente tem uma autorização de gasto mas a gente já começa a trabalhar com 80% daquilo então a gente já tem que fazer as adequações ali a gente não pode gastar de forma desmedida a gente tem que fazer as economias porque se o país não teve uma arrecadação suficiente a gente não vai ter a gente não vai ter uma liberação de 100% daquela autorização de gasto que a gente tem. Então eu entendo orçamento dessa forma eu autorização de gastos que a gente tem mas nem sempre a gente consegue executar aquilo às vezes porque aquilo não é liberado pra que a gente execute as vezes até por dificuldades da própria instituição não conseguir organizar e trocar os processos a tempo.

5. Pesquisador – Existe acompanhamento formal dentro do Campus, da execução orçamentária? Com qual periodicidade são analisados relatórios de execução orçamentária?

A gente tem um acompanhamento a gente tem uma planilha que a gente alimenta ela diariamente com cada empenho recebido essa planilha e compartilhada com todo o campus então a gente tem esse acompanhamento a gente disponibiliza, muita gente não abre as pessoas não se interessam mas a gente também coloca nas reuniões gerais, a gente tem uma reunião geral por mês, então de tempos em tempos a cada duas ou três reuniões a gente faz essa prestação de contas para a comunidade do que tem sido gasto do que a gente recebeu, por exemplo, agora em agosto a gente vai fazer um balanço do primeiro semestre dizendo tudo que foi recebido tudo que foi executado, então a gente presta essas contas e internamente a nossa equipe de coordenadores a gente acompanha essa execução por meio dessa planilha a gente recebe a planilha da diretoria de orçamento a parte do que foi descentralizado.

6. Pesquisador – Na sua opinião, o orçamento pode ser considerado uma ferramenta de apoio ao processo decisório e ao controle gerencial?

Com certeza, a gestão a pesar das vezes ele não ter conhecimento técnico ele e o tomador de decisão porque ele e o ordenador de dispensa Diretor Gerale então ele enquanto ordenador

ele que toma as decisões do que vai ser gasto ou não mesmo que ele não tenha muito conhecimento de como e que se estrutura o orçamento como e que executa como e que realiza mas e ele quem toma essas decisões e as decisões que são realmente as mais difíceis que são as questões de corte, então realmente ele tem uma influência grande nesse planejamento desse recurso e tem essa responsabilidade de quem toma a decisão final sobre a utilização desse recurso.

7. Pesquisador – Quais políticas públicas orçamentárias você visualiza (é praticada) no IFB ultimamente.

Bem, o IFB tem umas coisas importantes como por exemplo a questão do NANE que destina uma parte do orçamento, a capacitação também, a capacitação ela e passiva de questionamento porque alguns servidores as vezes eles questionam o fato da gente destinar 1% para o PAC que é um programa de capacitação do IFB, as vezes a gente não vê esse recurso retornando para o nosso campus uma vez que essas capacitações são mais genéricas eles buscam eu acho que é muito bacana ter essas capacitações que buscam atingir o maior número de servidores mas às vezes o campus não consegue enxergar a gente tenta demonstrar mas o campus não consegue ver, a gente até na última ida nos colégios dirigentes no ano passado que falou de orçamento a gente também pediu para que os gastos fossem mais transparentes nessa questão do PAC que é uma das políticas, a gente tem assistência estudantil, eu acho que o critério de divisão dela é muito claro que ela já vem na própria Matriz CONIF e também é feito a análise interna no índice de vulnerabilidade de cada região, acho que ela funciona muito bem, eu enquanto grupo do IFB eu acho que a gente está amadurecendo bastante porque nos últimos anos que a gente teve essa dificuldade orçamentária a gente teve condições de conversar entre as unidades não é uma política formal mas a gente sempre se entendeu, uma unidade auxiliando a outra naquelas que têm mais dificuldade, quando a gente teve a portaria 28 que limitou o nosso limite a gente sentou e conversou. A gente tem esse ano as unidades estão dividindo o valor dos intérpretes de livros que estão no campus Brasília é uma coisa interessante também porque o MEC tinha sinalizado que isso iria ser pago com o orçamento de pessoal e está vindo no orçamento de custeio então eu acho que o IFB ele tem trabalhado bem essa questão orçamentária enquanto rede tipo aqui no campus a gente tem se entendido bastante nesse sentido.

3. Avaliar conhecimentos.

1. Pesquisador – Quem são os atores que influenciam na forma da execução orçamentária?

Bem a gente tem nosso planejamento orçamentário, a gente dentro dessa pequena margem que a gente tem autonomia pra executar, a gente constrói o nosso planejamento baseado no

funcionamento da escola, então a gente olha sempre para a terceirização, a gente olha para a limpeza olha para o vigilante aquilo que sobra a gente tem uma reunião entre os diretores, diretores de administração diretora de ensino e pesquisa e diretor-geral, a gente conversa, quais são as nossas prioridades para aquele ano cada um leva as suas dificuldades isso eles colhem das coordenações que são vinculadas a cada diretoria, eu vou dá um exemplo, esse ano a gente começou aqui a gente está tentando adquirir um contêiner para poder usar como depósito porque esse prédio não tem depósito, isso foi uma demanda da ordenação de manutenção de serviços, contratação de serviço de divisórias já foi uma demanda da diretoria de ensino, pesquisa e extensão. Então a gente conversa enquanto diretoria, quais são as principais demandas essas diretorias elas colhem essas demandas das coordenações que por sua vez, por exemplo, a coordenação pedagógica ela tem um contato maior com os ordenadores de curso com os docentes os coordenadores de curso com a coordenação geral de ensino então a gente vai construindo.

2. Pesquisador – Enquanto Gestor, você procura recurso orçamentário extra LOA? Como? Tem alcançado resultados?

Eu acho um pouco complexa essa questão de recurso extra LOA a gente tem recebido alguns parlamentares aqui na escola, mas eu acredito muito no IFB enquanto instituição então quando vem um parlamentar aqui a gente recebe a gente conversa aí ele fala “A mas se a gente pensar em uma emenda? ” Eu respondo “olha eu acho ótimo mas essa questão eu transfiro essa responsabilidade pra reitoria” pensando enquanto campus que foi um acordo que a gente fez, se a gente pegar esse recurso as vezes o IFB ele pode ter uma demanda maior do que essa unidade, por exemplo nos últimos dois anos todo o recurso de investimento quase todo praticamente no último teve um pouco pra outras unidades mas em 2017 todo aquele recurso de investimento do IFB veio para essa unidade para a gente poder reformar aqui, em 2018 a gente recebeu boa parte do investimento que foi pra poder construir o auditório e cobrir a nossa quadra, então se vem alguém solicitando assim “queria colocar uma emenda” eu indico para o assessor do reitor para que ele possa conversar para mediar essa questão em relação a outras possibilidades a gente conseguiu outros equipamentos com um acordo de cooperação do Ministério da Cultura então dentro do que a gente consegue o que a gente tem autonomia pra fazer a gente busca, a gente está vislumbrando participar de alguns editais do fundo de amparo a cultura aqui do DF os nossos professores eles já foram contemplados, tem um professor que está submetendo ao CNPQ pra conseguir fazer também aquisição de alguns materiais de educação física então a gente busca e incentiva que os professores busquem também, eu busco não atravessar os caminhos, por exemplo: ir direto ao MEC quando a gente tem um problema a gente tem outros gestores que tem esse perfil

vai lá bater à porta, eu busco sempre esse contado com a reitoria que tem esse papel de intermediar esse tipo de relação mas dentro da nossa autonomia a gente busca sim.

3. Pesquisador – Há autonomia orçamentária de cada campus? Ou há influências externas que inviabilizam? De quem? De forma?

Eu acho que a gente tem total autonomia, a gente só tem essa questão mesmo de dentro do recurso que a gente tem disponível a gente tem o NANE que é fixo mas até a utilização desse recurso é o campus que decide e o NANE do campus, só o PAC que vem e não vê a cor do dinheiro na verdade ele fica lá retido no orçamento mas eu acho que tem autonomia sim, a gente tem total possibilidade e responsabilidade também se a gente fizer coisa errada se eu gastar mais do que posso, a gente tem reconhecimento de dívida a reitoria ela apoia a gente quando pode mas a gestão do campus é a autonomia ele que tem, então se a gente faz um contrato que é ruim, se a gente superestima, se tem contrato de limpeza alguma coisa assim isso reverbera o nosso dia a dia eu acho que tem autonomia sim dentro dessa pequena margem que a gente tem, pra poder fazer essa decisão.

4. Pesquisador – Quem são os atores envolvidos no (PDCO) Planejamento, organização, direção (liderança) e controle do orçamento no seu campus?

A gente tenta fazer uma gestão bem compartilhada aqui no campus a gente decide muita coisa em reunião geral mas a gente tem essa centralidade nas diretorias, mesmo diretoria de administração e diretoria de ensino pesquisa e extensão por que é nelas que as coisas realmente acontecem, eu enxergo assim com a direção-geral e tento dar uns caminhos um direcionamento que a gente tem enquanto escola para alcance dos objetivos posto na instituição e eu apoio essas diretorias dizendo qual são os caminhos que a gente deve tomar e apoio elas a executar esse processo mas elas que estão bem relacionadas a realmente a coisa acontecer eu digo as diretorias e as coordenações envolvidas que são o corpo de gestores mesmo da escola.

5. Pesquisador – Todos os servidores que possuem responsabilidades administrativos estão envolvidos no processo orçamentário no seu campus?

Não sei se pode dizer todos assim, mas a gente dá oportunidade para todos aquelas que querem participar não são todos que tem interesse tem setores que entendem que não querem se envolver mas a gente convida e a gente possibilita a participação de todos e a gente sempre valida isso pelo menos em reunião geral, mas mesmo que todos não participem da construção do planejamento e até as tomadas de algumas decisões mesmo como, por exemplo, ano passado, foi um pouco mais sério a gente teve que fazer vários cortes na nossa

terceirização então a gente levou isso para nossa reunião geral “olha pessoal a gente tem tanto de orçamento a gente consegue pagar isso e o nosso contrato reduzir tanto” o que nós vamos diminuir, nós vamos reduzir o imposto de motorista, reduzir isso e aquilo. Então esse tipo de decisão a gente decide de forma coletiva a gente possibilita a participação de todos, mas não são todos que participam, geralmente são os ordenadores os que tem função gratificada são aqueles que se envolvem mais.

6. Pesquisador – O orçamento anual de investimentos faz parte de um planejamento a longo prazo?

A gente tem pouco investimento a maior parte do nosso orçamento é custeio, então a gente faz sim. Como é que a gente organiza esse plano? A gente analisa a quantidade de custeio que a gente precisa por ano e a gente coloca tudo como custeio, porque se a gente coloca como investimento no início do ano a chance de ter o *contingenciamento é maior. Por exemplo, custeio a gente tem tido contingenciamento de 15 à 20%, o orçamento de investimento o contingenciamento é de 50 ou 60% então a gente tende a colocar a maior parte do nosso orçamento no custeio, e trabalhando ao longo do ano dentro das janelas orçamentárias pra pedir alteração de custeio para investimento, pra gente adquirir aquilo que a gente precisa, a gente tem uma lista de prioridades de investimento a ser feita aí a nossa equipe tem trabalhado em deixar esses processos mais ou menos prontos pra quando a gente conseguir fazer a mudança orçamentária a gente executar enquanto investimento.*

7. Pesquisador – Você atualmente compartilha estruturas e conhecimento com os outros campi para maximizar o orçamento de cada um? Aponte Exemplos? Essa tarefa é fácil ou politicamente inviável?

Bom, a gente tem se apoiado, não no comportamento de executar melhor, mas quando a gente tem algumas dificuldades, a gente tem compartilhado processo de compras, essas coisas, mas de sentar e falar “poxa como é que nós vamos executar melhor o orçamento” essas coisas, esses tipos de contato a gente não tem não. Eu acho difícil porque cada campus tem um eixo muito específico, o que a gente tem em comum é sala de aula e a gente compartilha algumas estruturas, a gente usou o ginásio de Riacho Fundo porque a gente não tem quadra aqui, esse semestre a gente usou o auditório de Samambaia, então algumas estruturas assim a gente tem, mas no mais é sala de aula, as salas a gente usa aqui, e os laboratórios são muito específicos talvez alguns campus pode ter similaridade pelos eixos que trabalham mas eu acredito sim no compartilhamento de estrutura, por exemplo a gente tem um estúdio de TV aqui então se algum campus quiser fazer algum tipo de uso a gente vai ter

o maior prazer em disponibilizar para que eles utilizem eu acho que acontece de alguma forma assim.

8. Pesquisador – Quanto às políticas orçamentárias, você demonstra ter um perfil predominantemente, Democrático, Paternalista, Autoritário, Executor, Inovador, Visionário:

Eu me considero democrático porque eu não gosto de tomar as decisões de forma monocrática sozinho, eu sempre converso muito e as vezes têm até decisões que eu não concordo, mas como a equipe acha que é o melhor a ser feito eu sigo com o que o coletivo pensa ser melhor para a instituição.

4. Identificar se há e quais as dificuldades de execução orçamentária.

1. Pesquisador – Os recursos disponibilizados para seu campus são suficientes para a manutenção e melhoria da atividade-fim?

Até esse ano sim, até esse ano a gente teve mais recurso do que era necessário mas acho que a partir do ano que vem essa realidade deve mudar porque a gente está em sede própria no outro campus a gente tinha a sede alugada a gente não tinha algumas dispensas que a gente tem aqui, lá era menor, lá uma demanda por serviço de vigilância e limpeza também era menor, então a gente tinha uma tranquilidade em termo de orçamento a partir desse ano esse ano ainda foi um pouco tranquilo mas acho que a partir do ano que vem a gente tende a ter uma certa dificuldade.

2. Pesquisador – Como você poderia maximizar esses recursos, na sua opinião?

Olha a gente busco fazer isso por meio da boa aquisição, em termo de aquisição ela é fundamental para que a gente consiga executar os recursos e executar bem, então a equipe busca sempre na hora de fazer as inscrições processuais trabalhar para que a gente faça as aquisições no melhor valor nas melhores propostas, eu acho que é o que a gente pode fazer é trabalhar nessa perspectiva de avançar na captação de recursos externos, a gente trabalha muito com permutas então as vezes a gente apoia alguma instituição e ela em contra partida nos ajuda de alguma maneira, a gente está tentando criar aqui a associação de pais e educadores então na última reunião que a gente teve com os pais, alguns pais vieram e falaram “olha eu tenho uma marcenaria se precisar de alguma coisa pode contar com a gente” pai de aluno falando “eu sou motorista e vi que você tem ônibus aqui se você precisar de alguma demanda eu posso dirigir os ônibus” então assim dentro da legalidade no que a gente puder mas buscar esse apoio da própria comunidade e uma questão que a gente tem tentado fazer aqui também.

3. Pesquisador – Na área orçamentária, quais são os principais problemas percebidos e que dificultam a execução dos investimentos públicos programados?

Cara eu acho que o principal dificultador do gestor hoje é a incerteza que a gente vive, e porque a incerteza em relação das políticas governamentais a gestão do ministério da educação do governo federal a gente não sabe se a gente vai continuar tendo recurso pra funcionar, isso limita muito a nossa ação por exemplo a gente começa o ano com um orçamento contingenciado então você não sabe se você vai conseguir executar aquilo que você planejou que as vezes no meio do caminho você tem que mudar o direcionamento, você tem que cortar muita coisa a gente passou um sufoco grande nos anos passados esse ano foi até um pouco mais tranquilo, no início do ano a gente recebendo 1/18 avos uma coisa que de repente mudou a regra se tinha um planejamento ali pra trabalhar com aquele orçamento de 1/12 avos ai vem 1/18 é bem abaixo do que você precisa ai você tem que ter todo um jogo se cintura se deixa de pagar uma nota esse mês pra pagar ela no mês que vem e ai tem toda uma burocracia envolvida tem reconhecimento de dívida e tem um monte de situações, então eu acho que o principal dificultador do gestor hoje é a incerteza, eu gosto muito de trabalhar enquanto administrador, olha você tem esses recursos então tá eu tenho esses recursos e vou fazer ser utilizado da melhor forma, mas a gente não tem então pode ser que a gente tenha ou a gente não tenha ai você precisa tentar fazer tudo sem ter certeza daquilo. Essa questão que eu te falei que a gente muda nas janelas a gente conseguiu economizar um pouco do nosso custeio esse ano e a gente pediu agora uma mudança pra investimento a última janela que o pessoal fala, olha eu não tenho muita certeza se eu vou conseguir mudar então a gente precisa fazer investimento a parti de um recurso que a gente conseguiu economizar dentro do nosso custeio ai eu não tenho certeza se eu vou conseguir fazer as aquisições que a gente necessita para poder fazer a escola funcionar.

4. Pesquisador – Então, nessa linha, quais são as alternativas de solução para esses problemas orçamentários identificados? Quais as alternativas que foram discutidas e foram implementadas para superar esses problemas?

Se você me perguntar como resolve isso eu não sei te dizer porque eu sei que essa incerteza ela é inerente ao um negócio que a gente tem porque a nossa receita ela é baseada na arrecadação do governo federal, é igual uma empresa privada ela tem uma previsão de vendas elas faz um planejamento baseado na previsão de vendas que ela tem pode ser que isso se altere e venha pra mais ou pra menos, só que eu vejo que às vezes é muito engessado pra gente mudar de uma natureza de despesa pra outra, de elemento de despesa pra outra, eu penso que talvez se a gente tivesse maior flexibilidade, por exemplo, se eu tenho um recurso de custeio conseguir economizar aquele custeio porque que eu não posso gastar

como investimento, eu acho que é muito amarrado isso poderia trazer mais alguma tranquilidade para o gestor de bem poder usar esse recurso, as vezes eu acho que a legislação ele é feita para pode dificultar muito a pessoa que quer agir de má fé o gestor que não quer agir mas ela acaba atrapalhando que quer o bem daquela instituição.

5. Pesquisador – Você acredita que a Reitoria facilita ou dificulta a área orçamentária no seu campus? Por que?

Eu acho que facilita muito eu gosto do trabalho da reitoria o pessoal quando a gente precisa eles são bem acessíveis se a gente tem alguma dúvida se a gente que tocar algum processo eles ajudam a gente a gente tem um acesso muito tranquilo acho que todos os campus por que é o Recanto acho que os gestores que estão lá hoje eles são bem acessíveis na procuradoria jurídica, o nosso procurador ele tem olhado com bastante carinho a nossa instituição ele sabe definir prioridades isso é uma coisa muito bacana tem dado retornos mais rápidos têm dado os pareceres referenciais eu acho que facilita sim, eu acho que e fundamental ter esse apoio na reitoria porque a gente tem processo que a gente não domina aqui na unidade o IFB é novo os servidores são novos relativamente, assim a gente tem uma rotatividade de servidores na aérea técnica e isso prejudica o nosso trabalho, a gente recebe um servidor que não entende nada de aquisição e precisa formar ele para que ele se torne, então eu acho que a reitoria hoje a avaliação que eu faço que ela sim, ele facilita ele contribui para que o campus trabalhe com a sua boa execução do seu orçamento.

6. Pesquisador – Você acha que necessita de capacitações específicas para as áreas de planejamento, controle e execução orçamentária no intuito de melhor gerir os recursos orçamentários do seu Campus? Se sim, quem mais de sua equipe deve ser capacitado, visando o mesmo objetivo?

Eu acho que sim, eu acho que capacitação nunca é demais a gente sempre precisa buscar a gente tem as mudanças a gente tem a IN que surgiu agora, eu apesar de não operar diretamente eu preciso entender pra poder apoiar a equipe que vai fazer pra entender como a gente pode trabalhar em cima disso eu acho que é preciso sim, esse é uma das que eu quero fazer pra entender melhor como é que são as contratações e acho que principalmente os gestores de alto nível que são os diretores precisam ter essa capacitação a diretora de administração a diretoria de ensino que é quem direciona os trabalhos e podem até ser multiplicadores desses conceitos desses conhecimentos e também a gente tem uma pessoa chave uma contadora a Diane que atualmente ocupa a ordenação de planejamento e orçamento que também trabalha bastante é uma pessoa que e muito competente e tem ajudado bastante em fazer essa gestão.

7. Pesquisador – O orçamento e o planejamento orçamentário é amplamente divulgado dentro do campus? Quais as formas?

Tem aquelas duas que eu te falei, a gente tem aquela planilha que é atualizada em tempo real, ela é compartilhada com todos os servidores então se o servidor quiser saber como é que está é só ele acessar lá e ver direitinho as notas que a gente apagou o que a gente empenhou tudo certinho e eventualmente a gente em algumas reuniões gerais a gente aborda o assunto geralmente a cada duas ou três reuniões eu gosto de levar como é que está o andamento da execução desse orçamento para a comunidade.

8. Pesquisador – Você concorda com o diferencial na Matriz, por conta da localização? Como campus capital ou agrícola?

Eu concordo, alguns escritórios eles diferenciam orçamentos inclusive aqueles campus que tem estrutura, por exemplo, tem a residência estudantil ele tem uma capitação de recursos diferentes são campus que demandam orçamentos diferenciados geralmente as capitais, elas tem maior custo de alteração aqui em Brasília é uma questão que todo mundo aqui é capital todo mundo aqui é Brasília apesar de a gente ter um campus que fica na L2 Norte mas aqui o nosso endereço é de Brasília então em outros estados como eu sou de Goiás a gente tem o campus que e Goiânia que tem ali um custo que é de funcionamento diferenciado de um campus do interior, do campus de Morrinhos é o campus agrícola ele também tem que é uma fazenda você precisa tomar conta, você precisa ter a produção, você precisa ter cuidado com o gado com o plantio, eu acho que realmente tem que ser diferenciado, a gente tem que tentar, não tem como tratar todos como iguais porque a gente tem campus que são diferentes eu acho que a matriz ela busca contemplar isso ainda tem o que melhorar, com certeza, mas eu acho que hoje ela busca diminuir essas diferenças.

9. Pesquisador – Sobre a Receita própria (arrecadação), quais dificuldades para arrecadá-la e executa.

Primeiro é o embasamento geral jurídico-legal que a gente não tem pra poder fazer essa capitação de recursos, eu acho que agora com a fundação isso vai ficar um pouco mais fácil mas existe um problema a ser resolvido nesse sentido, a gente aprender a fazer esse tipo de capitação, a gente enquanto servidores em gestão pública a gente está muito sujeito a essas interferências esse ano a gente tem que se manter sempre emproado do interesse público da transparência e da isonomia, então eu acho que a gente precisa amadurecer ainda como instituição para poder facilitar essa arrecadação de recurso, e outra coisa é gastar eles bem na incerteza orçamentaria, a gente faz uma revisão de receita própria mas nem sempre a

gente recebe um limite pra poder utilizar essa receita própria, e nem sempre a gente tem autorização pra usar esse recurso.

10. Pesquisador – Tem algo a mais que gostaria de declarar sobre este tema, alguma coisa que não foi perguntado qualquer outra coisa.

Não eu acho que foi bom, eu acho que a gente conseguiu passar um pouco, eu acho muito relevante você está pesquisando esse assunto a gente tem muito a aprender ainda enquanto gestores, enquanto servidores e enquanto instituição. Eu vejo que tem outros institutos que eles são um pouco à frente da gente na questão da utilização dos recursos, principalmente quem falou de recurso próprio, receita própria, parceria com instituições eu tive no campus de João Pessoa é eles tem um laboratório, não sei se é da Sony mas é de uma indústria grande de tecnologia dentro do campus então é eu tipo de parceria que eu muito bacana ser feita eu não sei como eles fazem isso de forma jurídica, não sei se e exatamente essa empresa que montou esse laboratório mas ele está montando recursos para poder pesquisar, poder fazer inovação e os alunos então aprendendo em cima daquilo. Eu acho que a gente tem muito para avançar, mas todo mundo fala que o IFB usa essa desculpa de falar que e novo mas eu acho que é novo não tem como, a gente tem um campus que e centenário que são 100 anos que eles estão aí apanhando, hoje a coisa é muito mais fácil, então a gente ainda está aprendendo a fazer, a gente não vai avançar muito mas a gente tem feito o nosso melhor.

Entrevistado 07

1. Pesquisador – Qual o seu nome completo, idade e sexo?

ENTREVISTADO 07, XX anos, sexo masculino.

2. Pesquisador – Qual seu cargo e sua formação (graduação e Pós-Graduação)?

Sou professor da BTT, formado, licenciado em História com duas especializações na área de administração, uma na área de administração de negócios sustentáveis, outra nas áreas de política e planejamento e estratégia, e tenho mestrado em políticas públicas e gestão da educação profissional e tecnológica aqui na UNB.

3. Pesquisador – Qual sua experiência profissional? Antes e no IFB.

Antes eu já trabalhei em uma, minha primeira experiência profissional em uma empresa que era do meu pai, eu trabalhei ali de balconista, nos primeiros anos ali depois que completei 18 anos, em seguida trabalhei no Banco do Brasil e aí estive desde escriturário, caixa a auxiliar assistente, analista júnior, analista pleno e terminei a carreira no Banco do Brasil como

analista sênior aqui na diretoria de desenvolvimento sustentável aqui em Brasília, e essa carreira anterior no banco toda na Bahia, e quando eu fui analista júnior e pleno na superintendência do Estado fica Salvador e aí quando eu vim pra Brasília eu passei no concurso do IFB, aí entrei aqui no IFB em 2009 e trabalhei como coordenador pedagógico, fiscal de contratos, professor, comissões e hoje desde 2013 Diretor Geralno Campus >>>>.

4. Pesquisador – Já ocupou anteriormente algum cargo de Gestão Pública no IFB ou em outros órgãos? Qual? Por qual período?

No IFB eu fui coordenador pedagógico não sei quantos semestres de 2012, na época não tinha IFG mas fui nomeado, fiscal de contrato no período pequeno, mudou a direção na época no Campus Planaltina e o diretor entendeu que era melhor ter alguém do administrativo né, e eu tive um cargo público lá no interior da Bahia, em uma cidade que chama Morro do chapéu, eu fui coordenador pedagógico municipal, eles tinham um programa lá de coordenação pedagógica e o município tinha uns 10 coordenadores, cada um atendendo um conjunto de escolas, eu atendia escolares rurais no interior do município, zona rural mesmo, e hoje desde 2009, fui em 2013 convidado para implantar ao Campus >>>> e to como diretor até hoje, imagino que vou ficar até a eleição e aí encerra esse meu período de direção geral. Eu acredito muito nos ciclos, acho que os ciclos encerram e aí novos desafios começam, mas aí acho importante encerrar, se não fica aquela coisa que vai perdurando, não acho que é saudável pra Instituição não.

5. Pesquisador – Na sua opinião, quais as competências técnicas que um Gestor Público deve possuir?

Eu tenho uma visão de gestão pública que resume o que eu penso sobre isso aí né, eu acho que a gestão pública tem que ter dois objetivos principais, um objetivo é o que tem que ser tanto numa organização público ou privada, as pessoas que trabalham na organização elas precisam encontrar um bom ambiente de trabalho, então precisa ser estimulado pela gestão por meio de projetos, programas e no dia a dia ali no corpo a corpo né, e o outro objetivo é que o cidadão precisa ter um serviço tão bom quanto possível, então não é aquela visão vamos fazer milagre com pouco não, mas vamos fazer o melhor que é possível fazer com o pouco, então eu tenho uma visão dessa qualidade no atendimento ao público, seja o aluno, seja o cidadão né, então daí decorre o que eu acho que tem que ser as competências técnicas aí né pra você entender de gestão de pessoas precisa ter uma visão de orçamento para saber dar rumo aquilo, não precisa dominar tecnicamente todos os pontos ali, precisa ter a capacidade de escolha, um processo tomado de decisão muito bem estruturado desde a nomeação dos principais assessores, de todos os assessores até solução de conflitos, eu

acho que preciso destacar aqui a gestão pública como um todo, ela existe como um todo geral mas a gestão pública escola é muito específica, a gente tem um cidadão ali que usa os nossos serviços todos os dias que é o aluno, tá lá todo dia, de segunda a sexta, às vezes sábado, então existe meio que uma condição especial pra esse cidadão que se matricula, ele por um período da vida dele, ele é parte da organização de forma intrínseca mesmo, é diferente de um cidadão que usa o serviço do Detran, que ela vai lá usa e sai, aquele cidadão matriculado tem um vínculo consanguíneo com a Instituição por três/quatro anos, então é preciso que qualquer gestor público da educação compreenda isso, ou seja é preciso ter um linguagem adequada pra falar com o alunos, saber interagir, saber ouvir, aquele aluno se for um adolescente ele tá se formando enquanto pessoa, e é preciso dar o espaço para que ele se forme não só dentro da sala de aula, é preciso dar o espaço no qual ele junto da instituição escolar, mas ele não estar no mesmo nível de maturidade tal qual do restante do corpo administrativo e de técnicos e professores e tal, então eu colocaria como uma outra característica do gestor público, outra qualidade que ele tem que ter, é uma capacidade de poder negociar, de saber bons termos de negociação, ter uma noção de negociação. Enfim, e ai quem tá na direção-geral tem que saber um pouco de tudo, quem tá na direção de ensino tem que dominar mais o ensino, eu procuro ter uma demanda executiva mesmo, operacional na direção-geral muito pequena, então eu entendo que eu tenho que ter tempo pra conversar com as pessoas, pra ouvir mesmo que eventualmente o problema não seja da direção geral diretamente, ou seja é preciso respeitar o princípio da hierarquia, e é preciso dar poder as instâncias intermediárias, mas lógico lá no Campus >>>> eu digo olha qualquer pessoa pode vir direto a direção-geral se assim entender que não está tendo seus anseios atendidos em outra, ai vale pra aluno, vale pra servidores, vale pra funcionários terceirizados, vale pra parceiros, vale pra cidadão, então você chegou lá não se sentiu bem recebido no registro acadêmico pode ir lá na direção. Lá na portaria tem um formulário de sugestões que chega direto pra direção-geral, a direção-geral distribui conforme seja, seria uma pré ouvidoria, vamos dizer assim, uma coisa local que se resolve rapidamente, não precisa de prazos, então eu acho que é isso, gestor tem que ter em vista que dois princípios básicos, as pessoas precisam estar em um ambiente de trabalho que elas se sintam bem e ai todas as dificuldades pra que seja real, mas como princípio de administração, e é preciso que o cidadão que paga aquela estrutura com seus impostos seja bem atendida tanto quanto possível e que se ele não for atendido de uma determinada forma ideal, que ele seja esclarecido porque não, ah, porque não tinha dinheiro, porque, enfim tem uma dificuldade que está difícil de superar e tal, o cidadão precisa, que eu prometa a todo cidadão que procura lá, o aluno, parceiros é a transparência da gestão você vai ter, então nós vamos ter coragem de dizer quando o problema não é nosso, vai ter a coragem de dizer que a gente escolheu um caminho que poderia sido outro e é isso que o cidadão precisa, essa transparência, então eu não sou um gestor que prometo milagres, soluções, eu prometo seriedade e esforço, e transparência, isso

vai ter. Enfim, uma última característica só pra fechar, que eu acho que um gestor tem que ter é a capacidade de pensar no final do ciclo de gestão, que eles se retroalimenta, que é a fase de monitorar e avaliar, que um gestor ele precisa ter a capacidade de se auto avaliar e se submeter a avaliação, tanto das pessoas quanto do processo, pra você reiniciar o ciclo.

6. Pesquisador – Você já realizou algum curso/ capacitação na área de orçamento? Foi disponibilizado pelo IFB?

Pelo IFB não, nunca fiz, mas minha equipe já, inclusive diretor de administração que tá ali junto com a diretora de ensino no primeiro patamar da assessoria diretor-geral. Eu já fiz um curso sobre orçamento, um curso a distância na secretaria, numa das secretarias do Ministério da Fazenda, acho que é secretária do orçamento público, SOF alguma coisa assim, que eles tem lá no site, eu já fiz uma compreensão geral, já li os dispositivos constitucionais que dão embasamento geral também e já estive em palestras, aquelas palestras da ENAP de 1 dia que trata ali de algumas mudanças e nesse curso que eu te falei antes de começar a gravar, que eu estou de licença pra fazer no componente direito administrativo do curso de diretor educacional, ai eu estudei a parte de contratos que acaba dialogando com orçamento. Enfim, procuro compreender as questões que dependem da minha tomada de decisão então quando a equipe apresenta a situação-problema eu tenho o modelo que eles trazem da forma que eu preciso pra que eu compreenda o tema, então eles trazem com cenários simulando, se a gente coloca aqui e meio que eles já entenderam com eu gosto de decidir, como eu prefiro e eles trazem já com o formato e a gente raciocina em cima daquilo.

7. Pesquisador – Em caso negativo, não houve interesse em procurar uma capacitação nessa área, enquanto gestor? Por que?

Eu procuro conhecer um pouco de cada área que, como a minha formação desde que eu entrei no IFB é mais na área educacional, de professor coordenador pedagógico e tal, e eu sou licenciado, eu entendo que essa área eu acompanho com mais facilidade, então eu procuro conhecer um pouco da gestão de pessoas ali na ponta, um pouco do orçamento, um pouco de aquisições, um pouco do almoxarifado, então eu não me aprofundo em nenhum tema, com diretor-geral, não me aprofundo em nenhuma dessas áreas totalmente, procuro conhecer o que eu julgo que é o essencial.

2. Avaliar as práticas.

1. Pesquisador – Em seu Campus é realizado planejamento orçamentário curto e longo prazo? Como funciona?

A gente em >>>> foi um Campus que não pegou a fase de um orçamento grande que as escolas técnicas e os institutos tiveram, e o IFB também, então a gente sempre teve, 2013 a gente não teve orçamento, 2014 a gente teve um orçamento aqui vinculado a reitoria, 2015 a gente teve orçamento cortado, 2016 a gente foi ter orçamento, 2017 pra mim foi o pior ano de gestão orçamentária, porque foi muito difícil, demissões e tal a gente teve que fazer, e 2018 a gente tá com o orçamento suficiente e o apontamento pra 2019 um orçamento melhor do que 2018, a gente também melhorou os números do Campi, conseguimos mais alunos, então o planejamento ele sempre foi baseado na escassez até aqui, então a gente sempre pensou em economizar o máximo e ai ter recursos pra fazer restos a pagar pensando que no ano que vem o orçamento seria pior, então até final de 2017 o planejamento se resumia, assim genericamente falando, a gerir uma escassez, então a gente sempre funcionou o Campus se não com o menor orçamento do IFB mas com um dos menores, então a gente trabalhava toda uma estratégia de conversa com as pessoas, de explicar porque, parece simples né, o trabalho com o orçamento menor, mas tem o sofrimento ali, tem uma limpeza a menos, tem um motorista a menos, tem um veículo a menos, então não é que essa coisa da austeridade é engraçado porque só se discute austeridade, as vezes ou é tudo ruim, não precisa é alteridade, é tudo ruim, néo-liberal, ou é tudo bom foi austerico e tal, mas tem um custo ser auste rico e a gente sempre mostrava pras pessoas olha aqui tá o orçamento, então uma transparência, as planilhas que a reitoria manda eu repasso pro servidores, a coordenadora de orçamento e planejamento, ela tá a disposição pra esclarecer alguma coisa que a pessoa não entenda, então no planejamento se resumia genericamente a isso, a gerir uma escassez, eu vou ter que ter dinheiro até dezembro e propagar janeiro porque a lei permite e ai vamos indo né. Longo prazo aí eu tenho uma consideração Cicero, longo prazo é complicado porque na condição de autarquia a rigor tudo que sobra você empenha como resto a pagar ou você devolve, então eu vejo uma dificuldade muito grande pra uma autarquia, como IFB e como Campus >>>> que é uma autarquia autônoma, tem um CNPJ próprio e tudo, como que você planeja a longo prazo além de um ano, porque ou esse recurso vira resto a pagar ou entra no cartão BB Pesquisa que aí você consegue já deixar empenhado lá ou devolve então do ponto de vista da gestão orçamentária brasileira como um todo e eu vejo um problema nisso, eu entendo porque, isso porque a gente tem um déficit primário inclusive que agora o déficit é primário, imagine o déficit global incluindo o serviço da dívida né, a gente tem um déficit primário que tudo que sobre vai ser usado ali pra rolar a dívida e tal, e por isso a gente tem esse problema no Brasil ai do orçamento, o limite financeiro e depois o financeiro propriamente dito, então eu entendo o pessoal lá no ministério da fazenda tem motivos pra proceder assim, mas que é uma dificuldade pra quem tá gerindo o orçamento aqui na ponta totalmente, eu não tenho como acumular isso pra poder fazer um planejamento de construir um prédio novo, eu vou precisar de 3 milhões, o orçamento do Campus é 1,5 milhão. Então se todo ano eu for

deixando ali 200/100 mil não tem como fazer entendeu, aí eu vou ficar com resto a pagar 5 anos aí esquece, não fica.

2. Pesquisador – Você tem conhecimento de como é elaborada a Matriz Orçamentária? E sua equipe?

Nós temos o conhecimento básico que os cursos que tem um percentual maior de participação no orçamento, então esse é um indicador, o outro é o número de alunos propriamente dito, então a matriz ela é composta basicamente em cima desses dois fatores, o peso do curso e a quantidade de alunos, aí nesse peso tem a carga horária de curso, se um curso exige determinadas demandas de laboratório ou não e aí tem tudo lá, a nova versão tá indo curso peso um até 2,5, tinha uma versão anterior da matriz CONIF. Então o básico da matriz é esse peso por cada aluno conforme o curso e quantidade de aluno propriamente dita, então em cima disso nós planejamos as ofertas do Campus >>>>, claro que a gente considera o orçamento um elemento essencial, principal, mas não o único nas análises de oferta, então só pra abrir um parêntese aqui te dar um exemplo, a gente tem um curso lá que é informática básica pra terceira idade e esse curso é de 100 horas, um curso de formação inicial e continuada e esse é o primeiro curso do Campus >>>> a ser oferecido como unidade já em 2012 o campus ainda funcionando como polo e tal, então a gente além de perceber a importância social do curso a gente tem esse carinho por ter sido o primeiro curso e a gente tem uma comunidade hoje de idosos em Ceilândia que frequentam o Campus por conta da porta de entrada que foi a informática básica pra terceira idade, então já tem gente estudando espanhol, gente estudando equipamentos biomédicos, gente estudando eletrônica, gente estudando segurança do trabalho, idosos que entraram e tão fazendo canto e coral, agora nós vamos colocar um curso de dança e tal, esse curso pra ele ter algum impacto orçamentário de alguma relevância ele teria que ser 200 horas, se um curso com menos de 200 horas ele tem um impacto muito pequeno no orçamento e a gente rodou ele em 200 horas e o nosso aqui pedagógico entendeu que não funcionou bem, ficou cansativo, ficou longo a gente não conseguiu abrir mais turmas porque o curso durou o ano inteiro, então não conseguiu abrir uma nova turma no meio do semestre, os alunos que ficaram lá um ano gostaram mas a gente achou que ficou, enfim aí a gente roda ele 100 horas de novo, então o indicador da matriz CONIF ele é relevante no planejamento do campus como eu tive essa felicidade, oportunidade de implantar o campus né eu participei desse planejamento, foi considerado isso, então a gente escolheu eletrônica e equipamentos biomédicos, porque equipamentos biomédicos? Porque a comunidade pediu um curso na área de saúde e o IFB tinha o entendimento que não entraria na área de saúde tradicional, enfermagem, e aí a gente ó vamos botar um curso que atende aqui mas não é um curso, é um curso de equipamentos biomédicos, e equipamentos biomédicos e eletrônica são da mesma área, todos dois são

cursos com peso 2,5 hoje e que era 3,5 na coisa antiga, foi pensado tudo isso e foi visto que tinha necessidade de formar profissionais nessas áreas em Brasília, na região de Ceilândia, a gente estudou conversou com a ação comercial e tudo, então a nossa percepção da matriz conif é nesse sentido de entender que ter muito aluno é essencial e isso foi um elemento que nos ajudou a planejar, não o único, a gente foi ver a demanda social, foi ver o perfil, o que o IFB não fazia ainda pra complementar e tal, mas da matriz CONIF basicamente isso, a carga horária dos cursos, quantidade de aluno, perfil do curso, o peso né, e é isso. Só um comentário sobre esse tema: É que já se fez um esforço na rede, no CONIF pra ter um manual da matriz CONIF, que é o ideal pro gestor, ter o manual que ai, só que a matriz CONIF ela tem um processo político na negociação dela, que os reitores se reúnem divide, tá até essa polêmica agora se vai continuar sendo a matriz CONIF ou se vai ser a plataforma “Nilo Peçanha” que vai ser usada e tal, e eu acho que o processo político é válido, mas pro gestor da ponta, eu tinha que ter enquanto gestor claramente definido como vai ser formado o meu orçamento 2020, 2021, 2022 pra trabalhar, porque eu não mexo lá, aquilo é uma instituição educacional não posso descontinuar um curso, recomeçar, eu tenho que planejar aquilo no meio do prazo minimamente, então essa, tipo a gente fez um movimento muito forte no IFB, nós Campus >>>>, pra oferecer a primeira curso EaD e ai nessas negociações ficou definido que o EaD próprio, sem financiamento externo não contaria, contaria o mesmo peso do curso que tem financiamento externo tipo ETEC e tal, ai a gente fez um esforço, lógico tem o interesse social mas quebrou o Campus aquilo, deu uma dificuldade ali, no ano seguinte eu disse não, mas tá teve impacto orçamentário mas a ideia enfim, EaD é importante a gente vá investir nisso, curso está sendo muito procurado hoje a maior demanda de curso técnico no IFB é desse curso, segurança no trabalho ead e é com folga assim, tipo 100 candidatos por vaga sabe, é um absurdo, então tem a demanda social, ai no ano seguinte, isso foi 2017, no orçamento de 2017, ai no orçamento 2018 conto 0,8, então se você ver o EaD no campus >>>> recebe quase 500 mil só de EaD porque conta como aluno próprio.

3. Pesquisador – Você concorda com a distribuição dos recursos por meio da Matriz orçamentária? Ou faria alguma alteração? Se sim, qual é sua sugestão? 23:40:10

A alteração que eu faria era critérios claros, objetivos claros, dentro do possível simples de entender, eu sei que é complexo o tema, mas dentro do possível um sisteminha pra que os gestores que estão na ponta possam se planejar e outra sugestão qualquer mudança que se faça que se faça com dois anos de antecedência, ó vai mudar daqui a dois exercícios orçamentários porque tipo decidi agora, hoje, estamos em agosto de 2018 que vai mudar pra 2019 não tem mais de manobra nenhuma as turmas já estão oferecidas, editais publicados, não tem mais o que fazer sabe pra se ajustar, então essas duas sugestões, uma transparência muito grande dos critérios e qualquer mudança, salvo alguma questão enfim calamidade

pública, interesse maior aí, mas a rigor um orçamento estável, que eu saiba que os próximos três anos vai funcionar assim se não a gente não consegue planejar, isso é a realidade.

4. Pesquisador – Qual o conceito, na sua opinião, de orçamento público? E de execução Orçamentária?

Orçamento é o instrumento legal ali né, então Congresso nacional, o poder executivo propôs, o congresso nacional votou e o ministério da educação dividiu aquilo ali pra rede né então o orçamento é o instrumento legal, a execução é o desembolso propriamente dito, que aí você vai empenhar, vai testar, vai liquidar, vai pagar.

5. Pesquisador – Existe acompanhamento formal dentro do Campus, da execução orçamentária? Com qual periodicidade são analisados relatórios de execução orçamentária?

A gente tem uma periodicidade de remessa da planilha que é a própria reitoria que na direção de orçamento e planejamento faz e a gente tem um acompanhamento por uma planilha própria lá no campus que é aquilo que eu digo como que eu preparo a minha equipe pra que minha equipe entenda que o meu processo decisório precisa de alguns itens ali pra que eu possa decidir, aí nessa planilha, o que me interessa se o Campus tem orçamento, o financeiro me interessa sim claro, precisa fazer os pagamentos e tal, mas eu não posso estourar o orçamento autorizado, então como que eu vou aumentar o posto, diminuir o posto, reposicionar e tal, aí nessa planilha tem o desembolso propriamente dito e a projeção mês a mês, é assim que monitora. Periodicidade, cara não temos assim uma reunião regular de todo dia, mas na média a cada 15 dias a gente tá se reunindo com a equipe de planejamento, qualquer coisa de planejamento e orçamento que no IFB é a mesma área, mas não teria ali o protocolo de toda semana uma reunião não.

6. Pesquisador – Na sua opinião, o orçamento pode ser considerado uma ferramenta de apoio ao processo decisório e ao controle gerencial?

Não deixa de ser né, com certeza é o que eu acho é que ele poderia ser muito mais né, se tivesse como fazer um planejamento a longo prazo, se a gente não tivesse três etapas pra se fazer um investimento, um custeio público, e até previsão legal do orçamento aí ter o limite que aí já é infralegal porque não é o congresso que faz, é próprio executivo que estabelece o limite e aí o financeiro que também é, tô chamando de infralegal no sentido que são normas, não são leis, que o executivo que vai lá e diz ó tá aqui o financeiro, então como que planeja se eu tenho o orçamento a rigor em tese eu entendo que poderia ter o desembolso, a gente conviveu até 2017 com o limite né, então o orçamento tinha um limite bem menor então não podia chegar até o limite, agora 2018 a gente não tá com esse limite no orçamento,

contingenciamento ninguém tem certeza se vai ter ou não, fica todo mundo é legal ou não é, o IFB tá propondo contingenciamento só que a gente não tem uma norma legal disciplinando isso, se vai ter ou não, então uma dúvida muito grande nos Campus, vale a pena manter o sacrifício porque as comunidades sofrem com pouco orçamento, então, sem dúvida, o orçamento é um instrumento planejamento? Com certeza, a gente olha pra aquilo o tempo inteiro mas muito distante do que poderia ser, poderia tá economizando pra fazer um investimento, tá economizando pra custear um momento único pra comunidade escolar de um evento alguma coisa e isso a gente não porque, tanto porque não tem dinheiro, tanto porque não pode acumular né, então.

7. Pesquisador – Quais políticas públicas orçamentárias você visualiza (é praticada) no IFB ultimamente?

Então, política pública orçamentária no IFB eu acho que a gente não tem uma política institucional que seria no caso né estruturada em torno do tema, acho que o IFB tem uma política de atualizar o orçamento do Campus via planilha, que é um tipo de ação, não seria uma política né, mas é uma ação que ajuda, mas a gente não tem um poder do processo decisório, toda vez que tem um tema dessa natureza orçamentária reúne-se o colégio dirigente e se cria ali uma forma de resolver, então eu acho que tinha que ter fluxo, prioriza-se com base em que? prioriza-se com base em alguns indicadores que seria importante, Colégio Dirigente construir porque o princípio da impessoalidade, então não pode no debate ali, o debate tem que ser tanto quanto possível objetivo, então eu acho que isso falta, enfim acho que algo que a gente consiga ter tanto quanto possível de novo, tem os tempos do sistema e tudo, mas algo atualizado ali não só do Campus que o diretor trabalha mas de todo o IFB, gestão de financeiro, como que essa gestão é feita e como que é priorizado, é dividido com base, o MEC manda o financeiro pro IFB, então recentemente a gente tomou uma decisão de propor o orçamento de 2019, a gente Diretores Gerais, sem acesso à matriz CONIF proposta, porque ai não sei precisar onde houve o problema mas o MEC não mandou pra cá, o CONIF, mas o fato é que o diretor decidiu tomando por base a proposta orçamentária 2018 e botamos lá, há uma insegurança enorme porque tá colocando uma necessidade ali, no duro a necessidade é maior, mas se eu to usando meu orçamento desse ano, eu vou botar ali, eu oficializei um documento e vou dizer vou precisar de tanto de limpeza e tal e daqui a pouco “mas você ta precisando mais?” eu to precisando mais porque veio mais orçamento, to precisando menos, to usando o termo “precisar” de propósito, porque na verdade eu to gastando menos porque veio menos.

3. Avaliar conhecimentos.

1. Pesquisador – Quem são os atores que influenciam na forma da execução orçamentária?

Como a gente vai gerir na escassez, a gente parou um pouco de ter uma discussão participativa com a parte do orçamento que a gente vem tentando fazer isso lá, e aí tá gerindo na escassez não tem muito o que fazer. Os principais atores é o diretor-geral, diretor de administração, diretora de ensino, pesquisa e extensão, e a equipe de planejamento junto com o seu respectivo coordenador, então principal aí o núcleo que discute o orçamento, aí se a demanda orçamentária dialoga com a parte de aquisição de insumos e patrimônio tal, o pessoal do almoxarifado vem, pessoal de compras tá dizendo o que tá na pauta pra gente, tá sempre uma planilha lá com 3 estágios da área de compras então a gente acessa: isso aqui dá pra executar, isso aqui tá em processo, isso aqui tá na fila de espera. Um dos movimentos que a gente fez pra incluir outros atores no processo decisório foi que a gente notou que o orçamento 2018 seria menos ruim que 2017 a gente fez uma enquete pelo google drive com todos os servidores consultando a eles mas não por público orçamentária, por área de interesse, então “havendo a melhoria do orçamento você gostaria que o campus concentra-se primeiro: limpeza, segurança, serviço de transporte institucional” aí com base nisso a gente começou a planejar, aí deu lá 'segurança', a gente ativou primeiro um posto de segurança, aí depois o pessoal notou que a limpeza não tava funcionando bem aí fomos lá, é uma forma de incluir outros atores, o que eu acredito de ideal, o que tem que ser perseguido: primeiro ter um estabilidade pra o gestor da ponta saber que aquele dinheiro vai chegar, segundo você ter um percentual enorme ali requer mão de obra, então a gente fala de gestão orçamentária 75% É mão de obra terceirizada então na verdade não se gere, porque como não gere a parte salarial dos servidores públicos, embora exista a rubrica e tudo, isso é gerido no planejamento não é uma gestão local, a gente gere esse orçamento de custeio aí nesse que sobra a gente teria um debate onde aplicar, que eu tô botando 75% mas aí bota água, luz obrigatório, combustível, então assim às vezes alguns colegas agora tá aproximando o período eleitoral o pessoal "ah porque tem que ter um orçamento participativo", eu concordo mas tem que se entender que uma parte ali tem carimbo né aí o que dá pra dizer "olha limpeza ou segurança?" E dá pra dizer mais ou menos isso porque o contrato já diz o que tem que ser, tem que ser, no modelo antigo, 10 dias de limpeza, teria que ser 10 profissionais então o coletivo na gestão participativa ali do orçamento diz “aí então vamos cortar e botar 7” a rigor não poderia, porque que a gente bota, porque a gente chega pra empresa e diz “olha, não tem dinheiro pra pagar o contrato”. Teve um período que a gente ficou com um segurança só, noturno um segurança só, a empresa tem responsabilidade patrimonial sobre aquilo, ela concordou, mas é uma situação difícil, a gente não tinha dinheiro efetivamente em 2017 pra ter dois seguranças, não tinha porque os seguranças ficam mais caro né. Mas os atores são esses que eu falei no início e o que eu tenho de visão de futuro é que dentro do espaço que o orçamento permite a gente teria que fazer isso com os alunos e demais servidores, mesmo que seja pouco, se eu gasto

10000 com energia elétrica eu posso gastar 8 mil sobra 2, então onde eu aplico? Isso eu quero chegar, se quebra uma descarga, então lá os alunos descarregaram os extintores, a gente chamou a turma e tal, fez todo o processo e disse olha isso custa tanto, a minha visão de futuro é que isso possa ser aprofundado né, para o cara saber se ele tá quebrando uma lâmpada, uma lâmpada custa tanto a escola vai repor, isso tira dinheiro de algum lugar.

2. Pesquisador – Enquanto Gestor, você procura recurso orçamentário extra LOA? Como? Tem alcançado resultados?

Pra 2017 foi um grau muito grande né, no final de 2016 já tava desenhado essa situação difícil do orçamento no Brasil e no instituto e nós levamos o tema pro conselho gestor, levamos a toda comunidade, fizemos 3 ou 4 assembleias com os alunos, professores, servidores tudo, reuniões gerais e a gente conseguiu colocando o pleito que era preciso tentar alguma suplementação, alguma ementa de algum parlamentar aqui do DF e aí um dos conselheiros do campus tem o diálogo com um senador da república, representante aqui do DF e conseguimos uma ementa de 500 mil reais pra custeio que já tá aqui disponível, só que aí a gente não tá gastando ainda porque tem essa discussão do limite que aí o reitor me alertou pessoalmente que se eu empenhar eu não vou ter o limite então não posso usar pra custeio, pra pagar o custeio da escola, porque se não vem o limite segundo o reitor informou e eu pago empresa terceirizada e esse limite não vem a empresa tende a começar a fazer pressão nos servidores dela via atrasos de vale-alimentação, “ó a escola não me pagou”, e a gente só paga quando sai o financeiro, embora o trabalho nosso a rigor seja até liquidar né, liquidei, atestei a nota, eu tinha orçamento, tinha limite liquidei, mas o que interessa no fim das contas é pagar, só que o pagar tá fora da minha alçada né, eu pago quando chega o financeiro, mas conseguimos, respondendo objetivamente, conseguimos esse aporte, parece que a própria reitoria conseguiu mais 200 mil já tá fazendo até um projeto agora pra propor ao reitor, que ele pediu esse projeto e deve tá propondo ai nas próximas semanas, a gente sempre tá atento a isso, correndo atrás né.

3. Pesquisador – Há autonomia orçamentária de cada campus? Ou há influências externas que inviabilizam? De quem? De forma?

Há autonomia orçamentária, é o que eu chamaria de influência é quando eu comentei lá sobre políticas institucionais de orçamento que a gente precisa desenvolver, tipo esses 500 mil que eu acabei de falar que um senador colocou, é escrito na lei que era pro Campus >>>>>, então não pode gastar se não tem financeiro, quer dizer, como é isso? Ai a autonomia que existe fica ofuscada por isso, porque a gente não tem completo conhecimento da situação orçamentária do IFB como um todo, então tem autonomia? Tem, mas por exemplo o IFB tá

trabalhando agora com o raciocínio que tem que ter um contingenciamento de 20%, mas isso não tá em nenhuma portaria do MEC ainda, no Ministério da Educação, mas aí alguns gestores do IFB responderem para os diretores “não, mas vai tá”, mas vai estar com base em que? Que eu to economizando agora, se não tiver eu não dá conta de gastar, eu vou devolver, porque se eu to guardando 20% e já estamos em agosto, então há autonomia sim, mas essa situação de não ter uma política institucional de gestão orçamentária que dê a transparência, objetividade, segurança acaba afetando a autonomia, porque fica na dúvida, e na dúvida você tá sozinho no risco.

4. Pesquisador – Quem são os atores envolvidos no (PDCO) Planejamento, organização, direção (liderança) e controle do orçamento no seu campus?

Bom a gente tem a sinalização do PDI que é o Plano de Desenvolvimento Institucional que a gente já tem a projeção de que curso vamos abrir, com base naquilo a gente projeta o que vamos precisar de estrutura de laboratório, de custeio, enfim a gente agora inaugurou quase todos os laboratórios, todos né, vamos colocar um a mais agora na área de robótica e isso vai aumentar o custo de energia, aí a gente tem um professor propondo um melhorzinho na fotovoltaica lá, então a gente olha o PDI, olha o que não tá no PDI mas já tá no planejamento ali do próprio campus, dimensiona o que vai precisar de mão de obra, energia os principais gastos e na margem que tem aí a gente senta com as, se o que a direção pensa “isso aqui a gente vai posiciona pro ensino”, a gente senta na reunião de diretoria de ensino e propõem, senta na reunião de administração e propõem, mas de novo né, gerindo a escassez.

5. Pesquisador – Todos os servidores que possuem responsabilidades administrativas estão envolvidos no processo orçamentário no seu campus?

Não, não acho que são todos, mas o pessoal, a equipe de aquisições muito fortemente, a equipe de planejamento também muito fortemente, o diretor de administração muito fortemente, o Diretor Geral muito envolvido, e parcialmente envolvido o pessoal das manutenções e serviços.

6. Pesquisador – O orçamento anual de investimentos faz parte de um planejamento a longo prazo?

Então, nessa mesma lógica do PDI lá, ai vale muito mais pra investimento que ai é onde eu vou precisar investir né, o que que tem acontecido nesses últimos dois anos, há um entendimento aqui no IFB que o contingenciamento, eu to falando aqui no IFB porque é o que eu sei né, imagino que seja todos os IFs, o contingenciamento na rubrica e investimento é maior, sempre ele é maior, então o Campus >>>> escolheu não botar uma rubrica de

investimento em 2018 por exemplo, quando a gente precisa de investimento que é que faz, a gente propõe aqui a reitoria, que a reitoria use o investimento dela pra nos repassar, a gente repassa a custeio, então nos últimos dois anos não temos planejamento pra investimento no orçamento, ai atua via editais, capitação de recurso como a gente captou ai no edital CT-Infra (Fundo setorial criado para viabilizar a modernização e ampliação da infraestrutura e dos serviços de apoio à pesquisa).

7. Pesquisador – Você atualmente compartilha estruturas e conhecimento com os outros campi para maximizar o orçamento de cada um? Aponte Exemplos? Essa tarefa é fácil ou politicamente inviável?

Os campi têm uma interação muito boa no IFB, os 10 campi, os diretores têm um grupo de troca de mensagens, e fazem reuniões às vezes e o próprio colégios dirigentes também, a gente tem um clima muito bom entre os 10 diretores e aqui com a reitoria de forma geral, e aí a gente troca bastante conhecimento, em todas as áreas e de orçamento também e é legal porque tem aquele diretor que é mais, concentra mais nas normas, aquele que entende mais da situação política, então a troca de experiências é constante, e a troca de infraestrutura também, de transporte, de veículos, de livro, de tudo, essa interação é constante.

8. Pesquisador – Quanto as políticas orçamentárias, você demonstra ter um perfil predominantemente, Democrático, Paternalista, Autoritário, Executor, Inovador, Visionário:

Eu acho que eu tenho praticado um perfil executor, e eu gostaria de, a minha concepção de mundo seria algo democrático, mas considerando todos esses limites que a gente discutiu, a gente tá gerindo basicamente a escassez, é tomando a decisão mais sábia possível, de onde vai ficar menos assistido nesse momento, então eu acho que eu to praticando um perfil mais executor.

4. Identificar se há e quais as dificuldades de execução orçamentária.

1. Pesquisador – Os recursos disponibilizados para seu campus são suficientes para a manutenção e melhoria da atividade-fim?

Não, não são suficientes, estão abaixo, eu imagino que o Campus pra ele se custear bem a gente precisaria ai de 1,6 milhão, 1,7 milhão, e pra melhoria constante da atividade então o que eu imagino aqui, eu teria que ter uma rubrica com uma quantidade boa de recursos pra

parte de formação continuada, então vamos imaginar ai que 2,5 milhões a gente teria um custeio muito bom e um investimento contínuo na capacitação muito bom e ai só pra te dar um paralelo, o orçamento esse ano é 1,5 milhão, então eu to falando ai de uma diferença de 1 milhão numa conta rápida aqui.

2. Pesquisador – Como você poderia maximizar esses recursos, na sua opinião?

A gente tem feito uma gestão muito assim com a lupa mesmo entorno do serviço de limpeza, então >>>> é o Campus que funciona com a menor quantidade, hoje do IFB, de pessoas na limpeza e se você visitar o Campus ele não tá sujo, mas temos a menor equipe, então nós fomos um dos últimos Campis a reativar alguns postos, então a gente vai discutindo com a comunidade fazendo a gestão conservadora dos recursos e dizendo às pessoas que aquilo é visando ter uma quantidade de restos a pagar porque como eu disse no início, essa austeridade gera impacto, gera sofrimento na comunidade, então o que a gente busca é isso, se o maior consumo é com a equipe de terceirizado então a gente busca otimizar isso, esse gasto, então a gente chegou a gastar 12 mil com conta de luz e hoje gastamos 9 mil, então ai 3 mil vezes doze, trinta e seis, já passa a ser. A reitoria tá com um processo agora que vai ajudar bastante que é a confecção de agentes de portaria, então não necessariamente eu preciso ter dois seguranças, que é um cargo mais caro, eu posso ter um agente de portaria e um segurança, ou dois agentes de portaria de dia talvez, então a gente prevê que vai reduzir 50% do custo desse profissional que fica de dia, à noite alguns Campis vão ficar com a gente de portaria, Ceilândia eu imagino que vai permanecer com vigilantes, mas são essas estratégias, têm que atacar o gasto com o pessoal que é o maior.

3. Pesquisador – Na área orçamentária, quais são os principais problemas percebidos e que dificultam a execução dos investimentos públicos programados?

Uma coisa que eu vejo da parte do investimento mesmo, a rubrica em investimento, eu acho o processo de aquisições de serviço público muito rigoroso sabe, então gasta-se 4/ 5 meses pra fazer uma licitação simples, o IFB opta por não usar cartão corporativo, então a opção política do Instituto, o que acontece hoje na prática, quebra uma torneira se não tiver aquele tipo de torneira no depósito, no almoxarifado, a rigor os diretores vão lá e compram, alguns diretores fazem isso, eu faço isso, então isso é muito ruim porque não vai ficar esperando, se for fazer uma dispensa pra comprar uma torneira e tem aquela possibilidade que permite o administrador faça um gasto no contra recibo, que agora até mudou a norma que dirige foi pra 8 mil, era 4,5 mil, e o IFB também não usa, eu to até estudando isso pra ver, que as vezes é isso mesmo, é uma lâmpada, é uma coisa de 50 reais que hoje a gente vai e paga, porque precisa, o registro tá pingando você não vai deixar aquilo lá, o piso tátil soltou ai vai comprar

a cola, se não tem no almoxarifado quem vai comprar? O diretor, o diretor de ensino ajudou um pouco, o de administração também, a gente vai lá compra a cola e pede ao profissional pra colar, então eu vejo essa dificuldade, apontar uma entrave, eu acho que as aquisições, e eu entendo toda a necessidade de ter segurança jurídica mas é muito difícil você fazer, eu acho que o Brasil não acordou pra isso ainda e eu não vejo debate nenhum e nós estamos em período eleitoral, não vejo nenhuma corrente tratando disso, as vezes não é falta de dinheiro é falta de condições de comprar, imagine um hospital precisa fazer licitação toda semana, aí um concorrente parrudo, um concorrente grande da indústria entra e ganha fácil, é tanto detalhe, fora o próprio administrador se tiver mal intencionada ele consegue impugnar qualquer coisa, então não é só falta de dinheiro nosso que é pouco, acho que a agilidade pra comprar é um problema seríssimo.

4. Pesquisador – Então, nessa linha, quais são as alternativas de solução para esses problemas orçamentários identificados? Quais as alternativas que foram discutidas e foram implementadas para superar esses problemas?

Bom a gente tem investido, assim não é investido recursos, é recursos indiretamente, nós temos buscado capacitações gratuitas na ENAP, na ESAF e as que o próprio IFB oferece, e temos colocado um direcionamento muito forte para que a equipe da parte de orçamento e principalmente a equipe de aquisições e gestão de contratos, eles tem ido muito capacitação esse ano, e é aquilo que falei eu acho que o ideal era o Campus ter recurso pra contratar uma capacitação específica, porque é muito boa a capacitação do ENAP mas é a genérica é algo voltado a qualquer, e é mais barato é, quando o IFB contrata aqui é mais barato, você fecha por 5 mil reais, se você for contratar um curso focado ele vai ser 500 reais por participante, mas nem compara, então eu acho que uma educação de qualidade precisa da capacitação continuada de profissionais técnicos, de profissionais docentes e colaboradores, que não tem interferência mas também precisa.

5. Pesquisador – Você acredita que a Reitoria facilita ou dificulta a área orçamentária no seu campus? Por que?

Eu acho que há uma tentativa de facilitar, essa planilha que o IFB usa não é comum em todos os IF's né, e eu não conheço a realidade dos outros IF's dessa área com proximidade pra poder opinar, mas eu sinto que não é o suficiente, que a gestão orçamentária ainda deixa muito assim, não é a gestão, é essa interação Campi com Reitoria que todo mundo tem as informações e decidida com segurança, eu acho que ainda tá deixando muito a desejar, aí é aquilo é tão complexo ao ponto de não dá pra realmente ser mais claro, mas objetiva, aí é uma opinião comparada, de repente é tão complexo, eu sei que nem todo IF tem a planilha,

que um colega do IF Goiás me ligou pedindo a planilha pra usar como modelo, então não tem lá, mas o meu sentimento de quem conhece a realidade do IFB é que eu como gestor sinto que eu não disponho de todo conjunto de informações que eu poderia dispor pra tomar decisões.

6. Pesquisador – Você acha que necessita de capacitações específicas para as áreas de planejamento, controle e execução orçamentária no intuito de melhor gerir os recursos orçamentários do seu Campus? Se sim, quem mais de sua equipe deve ser capacitado, visando o mesmo objetivo?

Eu acho que sim, com certeza precisa, eu acredito que pra atingir aqueles dois objetivos básicos da administração pública de ter um serviço de qualidade pro cidadão tanto quanto for possível ter qualidade, e um bom lugar pra se trabalhar tanto também quanto seja possível fazer ele depende fundamentalmente de capacitação, especificamente nessa área que eu imagino, eu acho que com certeza o pessoal da equipe de planejamento de orçamento, carro-chefe dessa parte da resposta que estou lhe dando, mais o pessoal do almoxarifado, o pessoal de manutenção e serviços gerais, o pessoal de aquisições e contratos, porque se todo mundo tá ciente de como a coisa funciona claro que os níveis de aprofundamento mudam né, e além de você criar essa visão do mundo você facilita uma coisa que eu boto muita energia pra viabilizar que é o rodízio, a pessoa não ficar a vida inteira em uma posição, eu tava no curso na ENAP outro dia e o secretário do planejamento lá do EPDG do MPOG foi lá, ele dizendo “olha, eu lido com 400 carreiras no serviço público então é muito difícil”, ai o que eu trago pra essa conversa aqui, existem cargos tão especializados, assistente de biblioteca que a pessoa vai ficar 30 anos ali se ela não passar em outro concurso e não pedir demissão, será que precisa ser tão especializado aquele cargo ali? Bibliotecário tudo bem, tem normais legais, conselho e tal, tem que ter um Bibliotecário, psicólogo tem um conselho tem que ter, mas será que tem pra tudo, se a gente tivesse os cargos um pouco mais genéricos, com capacitação a gente conseguiria ter pessoas vivendo experiências diferentes, isso é bom pra vida dela, se é bom pra vida dela em tese é bom pra instituição também. Eu elencaria esses cargos que eu te falei, essas equipes e os três diretores, precisam ter noção desta área.

7. Pesquisador – O orçamento e o planejamento orçamentário é amplamente divulgado dentro do campus? Quais as formas?

É, a gente passa a planilha que a reitoria fornece, então a gente sempre passa, a gente passa comunicados, tipo como a bolsa faz, fatos relevantes, então ocorreu algum fato relevante de ordem orçamentária, em 3027 a gente recebeu um dinheiro de proporcional de um curso que foi transferido, era de Taguatinga centro, fechou né, foi transferido pro recanto e o curso foi

pra Ceilândia, então isso é um fato relevante, a gente manda por e-mail “olha aconteceu isso, 200 mil e tal”, abordo a situação financeira em reuniões com frequência e acho que é pouco, eu gostaria de ter um painel passando informações, aí você pergunta, porque não fez ainda? Porque a gente tá gerindo basicamente uma escassez, a gente tá trabalhando pro campus não parar de funcionar, pra ter dinheiro pra pagar as contas no básico mesmo com poucas inovações, com pouco investimento na melhoria, vamos dizer assim, nós estamos trabalhando a melhoria com Enap, com ESAF, com capacitação, com processos internos, com chegada de novos servidores e sofrendo com o orçamento, então eu gostaria de fato de ter condição de dizer “e aí gente aplica aqui ou aqui, ou ali”, hoje não tem como fazer.

8. Pesquisador – Você concorda com o diferencial na Matriz, por conta da localização? Como campus capital ou agrícola?

Então, eu não saberia responder se a diferenciação que existe hoje é adequada pra mais ou pra menos, assim no visual, sem aprofundar eu acho que é pra mais né, mas eu acho que tem que ter diferenciação, eu trabalhei no Campus rural de Planaltina e é muito diferente, tinha gado tem que ter vaqueiro, cerca quebra, é um outro mundo, tem que ter um orçamento diferente mesmo, não sei te dizer a proporção, agora, Campus capital, a situação de Brasília acho que também tem porque ser diferente, mas é um tanto estranho porque o curso de tudo de suprimentos em >>>> não é tão diferente da contratação aqui e no plano piloto, então me parece que tinha que ter um olhar pro DF, talvez a categoria campus agrícola e Campus capital, aí poderia ter campus de região metropolitana e Campus DF, então seria a disparidade inclusive no número de funções em Brasília, no Campus capital nosso aqui do IFB assustador. Mas de orçamento eu concordo, ponderaria isso Campus DF capital e campus DF geral, e compus DF região metropolitana também.

9. Pesquisador – Sobre a Receita própria (arrecadação), quais dificuldades para arrecadá-la e executa?

Então, receita própria é um tema que eu já conversei bastante com o nosso procurador né, e a dificuldade é o seguinte, primeiro você tem que prever né, se você não prever depois você executa esse dinheiro não volta, A segunda dificuldade é que há no Brasil um sentimento de no serviço público de uma oposição muito enérgica com a iniciativa privada, aquele medo da privatização, aquela coisa da década de 90, eu vejo isso com muita força, então você vai propor aluguel de um ginásio já se acendem várias luzes vermelhas no Campus " opa, mas ta alugando porque?" E às vezes é possível, às vezes a empresa quer fazer um evento na cidade no caso lá de Ceilândia não tem muitos espaços iguais o nosso, o IFB tem um dos melhores auditórios da cidade, um dos melhores ginásios, então vai ter o que o ginásio lá da

cidade é o do Sesc, Sesi e o do campus, ginásio coberto e com quadra boa vai ser três na cidade, três/quatro, seja justo que se faça lá um evento é possível legalmente mas encontra essa barreira cultural e aí o IFB não tem um regulamento sobre isso, então qual a saída que o procurador me disse “olha você vai fazer uma exposição de motivos em uma nota, nessa exposição de motivos vai constar a paridade do aluguel que você vai cobrar com o aluguel da praça da região, se é um evento privado você cobra o preço de mercado, comprova isso na nota, nota lá os comprovantes e manda pra mim, eu vou analisar e autorizar ” então esse processo que eu to dizendo que o procurador com toda a boa vontade do mundo, na ausência de uma regulamentação interna, dois meses, ninguém pede espaço antes de dois meses, até dois meses eu vou fazer, aí quem vai fazer essa pesquisa de preço ? Eu tenho que designar alguém pra isso, a minha equipe de compras tem três pessoas que já tem as compras pra fazer, aí eu vou o colocar aluguel na frente? Não sei se faz sentido e vai cair aqui no procurador o IFB é um procurador pro instituto inteiro, então ele vai priorizar isso na análise? não vai, vai priorizar a licitação, e eu tô achando que tá certo, tem que priorizando que é urgente, ou seja, pra eu viabilizar um aluguel hoje, o interessado teria que me pedir com 6 meses de antecedência, não acontece.

10. Pesquisador – Tem algo a mais que gostaria de declara sobre este tema, alguma coisa que não foi perguntado qualquer outra coisa?

Eu gostaria só de acrescentar a questão: se o Brasil não tivesse um déficit nas contas públicas tão alto, como seria bom ser autarquia pudesse se planejar ao longo prazo né, porque fica aquela história né, vem o orçamento e o gestor ou gasta ou devolve, então será que nesse “ou gasta” será que tá gastando da melhor forma? Porque tá gastando né, o IFB tem 10/11 anos, será que esse foi o melhor gasto? Devolve o dinheiro, não devolve.

ENTREVISTADO 08.

1. Perfil dos Diretores Gerais.

1. Pesquisador – Qual o seu nome completo, idade e sexo?

Entrevistado 08, Diretor Geraldo campus, ... anos

2. Pesquisador – Qual seu cargo e sua formação (graduação e Pós-Graduação)?

Sou professor da rede federal de educação profissional e tecnológica desde 1973, ainda no meu primeiro emprego, já vivo educação profissional a muito tempo, já passei por vários níveis na gestão de escola técnica, federal, de SETEC do Distrito Federal e hoje estou terminando

minha carreira de docente na ativa e também como gestor na ativa, espero para o já solicitar minha aposentadoria. Sou Diretor Geraldo campus IFB, professor de educação básica, técnica, tecnológica desde 1973, minha formação: sou licenciado e técnico em comunicações, formado pela escola técnica federal de Pernambuco, sou licenciado em eletrônica, professor de eletrônica e tenho uma especialização em informática na educação, uma outra em gestão pública.

3. Pesquisador – Qual sua experiência profissional? Antes e no IFB.

Minha experiência profissional antes do IFB só enquanto aluno dentro da escola técnica federal de Pernambuco, fui monitor do curso de telecomunicações da escola técnica, então antes de ser servidor da instituição federal de ensino eu era aluno monitor, então não tenho outra experiência fora antes, uma experiência paralela enquanto técnico e projetista de máquinas e equipamentos eletrônicos na área de manutenção de mecânicas pesadas e equipamentos de alta potência em indústrias mecânicas e depois na área médica, hospitais e laboratórios, manutenção e até mesmo os movimentos de pequenos equipamentos em área médica e hospitalar, durante algum tempo eu tinha uma empresa chamada ml eletrônica e depois de 1990, já em 91 não pude mais usar a empresa porque pra ser extraditório, então até os anos 90 eu usava a empresa.

4. Pesquisador – Já ocupou anteriormente algum cargo de Gestão Pública no IFB ou em outros órgãos? Qual? Por qual período?

Escola técnica federal de Pernambuco coordenador de telecomunicações, e conselheiro do antigo conselho diretor da escola técnica, escola técnica federal de Alagoas também coordenador do curso de eletrônica, em paralelo coordenador do curso de informática, também conselheiro no conselho de diretor da escola técnica federal de Alagoas, também fui da CPPD comissão permanente pessoal docente da escola técnica federal de Alagoas, presidente de comissão de licitação no caso fui de Pernambuco e Alagoas também, no ministério de educação fui assessor do departamento de desenvolvimento institucional (DDI) da ECM, depois na presidência da república fui assessor da dona Rutá Cardoso trabalhei na assessoria dela na universidade solidária, ao retornar pro MEC novamente fiquei na assessoria da diretoria da rede federal, depois novamente na presidência da república fiquei na assessoria do pro-jovem, trabalhei na presidência da república junto ao ministério do trabalho e emprego, acompanhando o programa que foi o carro-chefe de políticas públicas pra juventude que foi esse chamado pro jovem, depois então escola técnica federal de Brasília em 2008 e depois foi transformado em instituto federal de Brasília estando na direção inicialmente de relações empresariais com a escola técnica, depois diretor do campus

Planaltina, depois pro reitor de extensão, depois diretor do campus Taguatinga, depois diretor do campus e finalmente diretor do campus

5. Pesquisador – Na sua opinião, quais as competências técnicas que um Gestor Público deve possuir?

Primeiro eu acho e tenho certeza o técnico, a primeira situação é ser honesto, essa é a primeira, porque se você age de acordo com a legislação, com aquilo que te guia, muito provavelmente as coisas poderão até não dar certo, mas não porque houve furo de outra natureza, então primeira coisa técnica é a honestidade, a segunda coisa técnica é você procurar se situar na legislação daquilo que você vai gerir, por exemplo: aqui a gente trabalha com gestão de pessoas, então você tem que ter um certo conhecimento sobre a legislação que trata sobre a gestão de pessoas, são legislações diferentes, você tem o técnico, o administrativo tem uma lei específica, você tem o docente que tem lei específica, você tem os decretos que trabalha essas leis, você tem a lei generalizada, e outras legislações afins, mas a questão administrativa da instituição você tem parte administrativa da diretoria de administração e planejamento que trata basicamente com uma legislação em cima da lei 8666 seus decretos, leis paralelas a ela que tratam das mesmas informações e você tem a legislação específica da área do ensino, como a lei 9394 e seus decretos que a regulamentam e pareceres e resoluções e nossos próprios pareceres e resoluções também. É necessário que o gestor tenha o conhecimento da legislação que rege o órgão que ele está gerindo.

6. Pesquisador – Você já realizou algum curso/ capacitação na área de orçamento? Foi disponibilizado pelo IFB?

Já participei sim, os cursos anteriores, inclusive ao IFB, mas também durante, enquanto servidor aqui do IFB cedido, que eu estou cedido ao IFB meu órgão de origem é o IFAL, fiz uma especialização na ENAP enquanto servidor do IFB, e essa especialização ela foi promovida pelo Ministério da Educação para formar Diretores Gerais de Campi da rede federal de educação profissional e tecnológica em gestão pública, que culminou com uma especialização aproveitando esse curso na ENAP foi finalizado La no Instituto Federal do Paraná foi certificado como uma especialização.

7. Pesquisador – Em caso negativo, não houve interesse em procurar uma capacitação nessa área, enquanto gestor? Por que?

Só complementando, além desses cursos na ENAP, sempre tenho participado de outros debates na área orçamentária dentro do IFB outros colegas, final de contas a gente faz os colegiados aqui e discute bastante essa questão de orçamento, não chega a ser

necessariamente curso específico na área, mas são debates específicos na área, e sempre tenho o interesse em participar deles.

2. Avaliar as práticas.

1. Pesquisador – Em seu Campus é realizado planejamento orçamentário curto e longo prazo? Como funciona?

Como eu já te falei Cícero, da última vez, é nosso orçamento ele é tão restrito que nós não temos uma mobilidade maior pra colocar como proposta aquilo que a gente gostaria que fosse feito, por exemplo nós estamos aqui nesse Campus precisamos construir um galpão específico para mecânica, mas a gente quando olha pro futuro a gente não vê em termos orçamentários a possibilidade de colocar aquilo dentro do orçamento, o que nós fazemos, nós colocamos, fazemos um processo, tentamos ficar com ele debaixo do braço esperando que surja alguma suplementação orçamentária vindo do Ministério da Educação ou que o Ministério se interesse em financiar uma construção de algo aqui no Campus pra que a gente venha a construir esse galpão, isso ai é apenas um exemplo, máquinas e equipamentos que a gente precisa também dentro do Campus hoje a nossa situação é uma situação que não nos deixa com a certeza do que a gente vai adquirir em máquinas e equipamentos porque a gente precisa, a gente relaciona, a gente solicita, mas a gente não tem como licitar porque não tem o orçamento pra fazer a solicitação, e não é fácil você tentar licitar sem o de registro de preço, que você poderia usar esse artifício de licitação sem orçamento mesmo que eu tenha previsão de no outro orçamento se eu vou ter recurso ou não pra adquirir aquilo, então eu creio que isso seria dar uma falsa esperança pro fornecedor, quando você licita, quer dizer vai comprar algo ai depois não chega a comprar.

2. Pesquisador – Você tem conhecimento de como é elaborada a Matriz Orçamentária? E sua equipe?

Bom todos os anos nós recebíamos uma proposta de matriz orçamentária vindo do CONIF, que é o Conselho Nacional das Instituições Federais de Educação profissional, ciência e tecnologia, e esse conselho elabora uma planilha dentro de determinados parâmetros, essa planilha vai pra o plenário do conselho onde os diretores aprovam, ela vem pros pró reitores, os pró reitores de administração e o pessoal do orçamento e planejamento que faz a proposta orçamentária, isso é levado pra plenária do CONIF e aprovado na plenária do conif aquela planilha e ela é apresentada no Ministério de Educação como sendo uma proposta do CONIF para dividir o bolo orçamentária, o ministério da educação não libera os 100% do que é solicitado na planilha como sempre e a planilha ainda é readaptada com aquelas equações as fórmulas que existem, cada uma das células em função do número de alunos, número de

cursos, tem toda uma esquematização da planilha que eu achava muito moderno e o bolo é dividido novamente em novas fatias que são sempre menores que as fatias que foram propostas anteriormente, então basicamente é isso que ocorre com a planilha CONIF, quando ela chega para nós ela já chega dizendo “o teu pedaço do bolo é tanto, se vira com isso”, e esse se vira com isso eu levo para a comunidade aqui, esse ano eu fiz no auditório que hoje graças a Deus eu tenho um número maior de servidores, já não cabe mais na sala de aula, nos anos anteriores eu fazia dentro de sala de aula, convidava todos os servidores e a gente mostrava o que a gente recebeu como proposta orçamentária e ainda perguntava quem tinha alguma proposta pra aquilo lá, ou seja, a fatia do bolo é essa, eu tenho X, vamos gastar esse X com o que? Eu levava normalmente uma proposta que eu preparo sempre com o pessoal da DRAP, da administração e planejamento, ouvindo também o pessoal do ensino mas com alguns itens que a gente, umas despesas que são obrigatórias, energia, água, o esgoto, telefonia, vigilância, limpeza, manutenção, combustíveis, então tudo isso aí que é pra fazer o ensino rodar são questões administrativas que tem que dar o apoio para o ensino, agora, após isso aí a gente vai ter que, é sempre discutido e o pessoal não gosta muito, eu concordo com eles, com os docentes principalmente que fica sempre no finalzinho, o que sobrar pra comprar de matéria de consumo para o laboratório A, B ou C agora, todos tem a ciência de que se não tiver o pagamento de pessoal de limpeza a escola não funciona, se não tiver o pagamento de vigilância, o pagamento da energia], telefonia, de água, ficamos sempre amarrados e o ensino sempre sofre, ou seja, a finalidade do Campus ela é prejudicada pelo pequeno orçamento que é liberado para o Campus.

3. Pesquisador – Você concorda com a distribuição dos recursos por meio da Matriz orçamentária? Ou faria alguma alteração? Se sim, qual é sua sugestão?

A matriz orçamentária pra quem já viu aquela matriz proposta, ela leva em consideração aquilo que eu penso que deve ser levado realmente porque ela leva em consideração o número de alunos que a Instituição tem, ou seja, isso tá mostrando o esforço da Instituição de formar e atender os anseios da sociedade, ela leva em consideração o tipo de curso que está sendo oferecido pela Instituição, nível e tipo de curso, existem curso a que são mais baratos do que outros, é público e notório, um curso na área de eletrônica, de mecânica requer um custo com material de consumo bem mais elevado do que um curso numa área, por exemplo, mais administrativa, que requer apenas computadores, sala de aula convencional, não tem tanto custo com material de laboratório e a planilha orçamentária proposta pelo CONIF ela prevê isso e outras variáveis ainda, também tá proposta na planilha à questão da alimentação de alunos residentes, porque existem Campis pra isso também tem alunos residentes, então até as especificidades de alguns Campis tão também previstas na planilha orçamentária, então eu sou um cara que defendo a planilha orçamentária, desde que me seja mostrado com

antecedência como que serão tratadas aquelas informações, aqueles dados e normalmente existe a cartilha da planilha orçamentária.

4. Pesquisador – Qual o conceito, na sua opinião, de orçamento público? E de execução Orçamentária?

Olha eu não sei exatamente o que dizer a esse respeito, porque talvez a minha formação em orçamento também não seja tão alta pra distinguir orçamento público e execução orçamentária, bom, o que eu entendo disso é: foi destinado para a instituição que eu estou gerindo atualmente um determinado valor que a gente chama de orçamento, dividido nas suas diversas categorias e eu vou gerir aquele orçamento, ao longo do tempo eu vou ter uma despesa que eu vou empenhar, despesas empenhadas que faz parte daquele orçamento, depois então executar aquilo lá e o orçamento executado, nem sempre é igual aquilo que foi empenhado, nem tão pouco é igual aquilo que foi destinado inicialmente, existe situações que a gente consegue executar 90/95% do orçamento, existem situações que a gente consegue executar 110/120% do orçamento, isso quando a gente consegue suplementação orçamentária, em termos de conceito o orçamento público é aquela possível destinação de recursos que diz que você poderá gastar até aquilo, e o executado você realmente executou dentro daquilo ou com o processo de suplementação alguma coisa acima daquele total.

5. Pesquisador – Existe acompanhamento formal dentro do Campus, da execução orçamentária? Com qual periodicidade são analisados relatórios de execução orçamentária?

Bom, nós temos no campus um setor de contabilidade, toda a contabilidade do campus inclusive você faz parte desse setor, e ao término de cada ano fiscal, a contabilidade ela faz um levantamento contábil do campus como um todo então você tem as despesas por exemplo, que são contabilizadas, as despesas orçamentárias, a questão orçamentária, a questão da empenhada, a questão da liquidação, orçamento tem liquidação e pagamento, bom ao final de cada ano a gente tem isso daí, em termos financeiros e vem também para nós esse levantamento patrimonial da instituição e também feito a desvalorização dos itens patrimoniais em função das características de cada um deles previstas nas regulamentações e etc., então é feito sim isso em campus pela contabilidade do campus normalmente no final do ano fiscal responsável onde as pessoas responsáveis por isso não ficam de férias, quando todo mundo tá de férias também tem disso.

6. Pesquisador – Na sua opinião, o orçamento pode ser considerado uma ferramenta de apoio ao processo decisório e ao controle gerencial?

Se você não tem um orçamento para se programar, se o orçamento é bom se ele é ruim ou não, se ele está a quem das suas perspectivas, mas se precisa ter uma noção de quanto é que você tem pra poder tentar fazer, se você não tem essa noção você não tem nada com o que trabalhar, então orçamento é fundamental para que isso exista.

7. Pesquisador – Quais políticas públicas orçamentárias você visualiza (é praticada) no IFB ultimamente?

Dentro daquele pedaço do bolo, da fatia do bolo que foi destinada pelo CONIF ao IFB como um todo, nós dividimos aquela fatia dentro do IFB que também já vem pré definida também pelo CONIF o quanto vai ser gasto por exemplo com assistência estudantil, tem a parte orçamentária e o quanto vai ser gasto com alimentação de aluno, tem outra parte orçamentária e quanto vai ser gasto no material com pessoal o quanto vai ser destinado a consulta com custeio e investimentos, fora material permanente e etc., então no IFB a gente que se reúne e discute nos colégios dirigentes, passa também pelo conselho superior mas a gente não tem muita mobilidade para mexer nisso daí, a gente tem dentro daquele dentro por exemplo da assistência estudantil do campus a gente chama os alunos e fazemos reuniões com eles com os servidores das áreas específicas para definir qual o percentual que vai para bolsa x, bolsa y, bolsa z, que a permanência do aluno, a necessidade do apoio a criança aquelas bolsas emergenciais, o quanto é que vai para cada uma dessas bolsas auxílio para que o aluno possa inclusive viajar e participar de uma escola do distrito federal mas isso aí a gente coloca no auditório, e essa questão cada campus resolve da sua forma e passa a ser uma política democrática do campus também,.

3. Avaliar conhecimentos.

1. Pesquisador – Quem são os atores que influenciam na forma da execução orçamentária?

Todos os servidores podem influenciar na execução orçamentária, por que o orçamento ele é executado em função das demandas existentes dentro do órgão, ele tem como objetivo final que coincide com pesquisas de extensão e seus objetivos principais do campus, para que isso seja atingido o meio tem que funcionar também, o meio tem que dar sustentabilidade aquilo, ou seja, nessa área que tem a água, a energia, tem telefonia, tem internet, tem que ter empenho, todos os servidores do campus devem fazer demandas para que o setor funcione também, para poder demandar lápis, pincel para poder escrever lá no quadro, ele vai demandar compras de chapa de aço pra poder fazer placas na oficina mecânica que vai demandar combustível para aulas práticas lá na mecânica, o setor de administração ou um membro docente do setor de ensino vai demandar a utilização de veículos que a gente tenha que ter dentro da visão orçamentária de contratação de motorista, de manutenção de veículos

e etc., todos os servidores do campus em função da necessidade poderão se demandar nas execuções orçamentárias de execução de orçamento.

2. Pesquisador – Enquanto Gestor, você procura recurso orçamentário extra LOA? Como? Tem alcançado resultados?

Bom, enquanto gestor a gente tem sim procurado recursos extra LOA e Extra-Instituição também, inclusive em outras esferas públicas e privadas, e extra LOA sim a gente consegue centralizar recursos para o campus que são recursos que vem de forma específica para determinado tempo de despesa do campus, nós já conseguimos isso, nós conseguimos também doação de terceiros pequenas ou grandes, conseguimos doações que também são recursos que vem de fora para dentro do campus, nós conseguimos aqui alguns veículos do DER, ou seja, são veículos usados, mas extremamente necessários para algumas práticas dos nossos alunos, isso aí é uma forma de arrecadar de forma patrimonial inclusive recursos de outras instituições.

3. Pesquisador – Há autonomia orçamentária de cada campus? Ou há influências externas que inviabilizam? De quem? De forma?

Rapaz quem eu não sei viu, quem mete a mão no dinheiro aqui do campus e leva pra outro campus. Tem um tal de contingenciamento que começa logo com isso daí que tem o contingenciamento externo que afeta todas as instituições federais, tem o contingenciamento do próprio IFB que é uma discussão que nós tivemos dentro do colégio dirigentes aquela execução de 40% nesse semestre, 40% no próximo semestre, 40% emergencial que tem que ser trabalhado dentro do instituto quando necessário, isso ocorreu quando se estava na época das vacinas de quantas gotas, na época das vacas magras a gente fica passando o chapéu e pedindo favor mas existe sim interferência externa no orçamento do campus, mas normalmente essas interferências externas elas são discutidas num colegiado e decididas nesse colegiado, sendo bom ou não, ela não veio empurrada goela abaixo, ela veio discutida no colegiado, se o colegiado vota se decide ou não, mas eu tive a opção da oportunidade de defender um ponto de vista, então se o colegiado votou por algo que foi contrário à minha opinião eu vou catar do mesmo jeito por que também algumas outras opiniões que eu dei foram acatadas pelo colegiado e outros colegas também tiveram que acatar, mas eu acho que isso é uma forma democrática da gente trabalhar, acho não, tenho certeza, que isso é uma forma democrática de trabalho, e na minha opinião deve continuar sendo feito dessa forma. Há uma autonomia sim no campus, e há uma autonomia com influências externas que é aquela que oferta todas as discussões federais que é o ponto de orçamento feito pelo executivo federal, essa é uma que a gente não tem como, a gente corre atrás do prejuízo, a

outra interferência no nosso orçamento que está dentro de casa quando a gente tem parte do nosso recurso do campus por ser obrigatoriamente para o PAC que é a capacitação dos Servidores, se o valor está alto é a discussão que a gente faz dentro do colégio de dirigentes, e a gente chega num acordo, a gente definiu aquilo lá, agora interferência externa de alguém chegar aqui e dizer, retirar esse recurso do campus para colocar para outro canto, isso não existe aqui no IFB.

4. Pesquisador – Quem são os atores envolvidos no (PDCO) Planejamento, organização, direção (liderança) e controle do orçamento no seu campus?

Olha, controle orçamentário no campus nós temos quem está na gestão normalmente, principalmente pessoal da diretoria da administração do planejamento e suas equipes, principalmente equipe da coordenação de planejamento e orçamento, essa equipe ela fica fazendo a fiscalização entre aspas e a orientação de como é que está sendo gerido o orçamento e mantém a gestão informada a esse respeito, um outro ponto que eu bastante interessante é que eu penso que é uma obrigatoriedade do setor da contabilidade, a contabilidade ta sempre apoiando nessa questão de verificar o orçamento como é que tá o patrimônio como é que tá, como é que anda, a questão da estruturação do almoxarifado, como é que ta a situação, ou seja, nós temos nossas planilhas, nós temos nosso sistema e esse sistema nós temos que conversar entre si e ver que o dentro do estatuto existem padrões graças a Deus, ano passado esse foi o único campus que aprovou todos 100%.

5. Pesquisador – Todos os servidores que possuem responsabilidades administrativas estão envolvidos no processo orçamentário no seu campus?

Todos, envolvidos sim mesmo quem está lá no ensino eles demandam orçamentos, se eles demandam orçamentos estes estão envolvidos com o universo orçamentário, agora na decisão imediata do orçamento, essa decisão imediata sob o orçamento do campus basicamente junto com a direção-geral e a diretoria de administração e planejamento, onde há a autorização da direção geral que o coordenador de despesas do campus, e a execução dessas despesas, na administração de planejamento.

6. Pesquisador – O orçamento anual de investimentos faz parte de um planejamento a longo prazo?

Bom, nós temos o nosso PDI, e a gente aponta o aumento na instituição de um determinado período nesse desenvolvimento do bônus de PDI evidentemente que a gente tá mostrando um IPDI tem que fazer isso e fazer aquilo e isso significa que a gente tem que ter o orçamento que venha a nutrir a necessidade para que aqueles objetivos mostrados em PDI venham ser

atingidos a longo prazo nós temos é isso daí, a curto prazo, e a um prazo menor a esse nós temos anualmente também a questão da TI, por que a gestão da TI, hoje tem legislação de inspeção que diz que você tem que fazer um planejamento para execuções de equipamentos de informática, muito e fazer uma compra fazendo a justificativa comercial de uma área como essa.

7. Pesquisador – Você atualmente compartilha estruturas e conhecimento com os outros campi para maximizar o orçamento de cada um? Aponte Exemplos? Essa tarefa é fácil ou politicamente inviável?

Bom, ela é totalmente viável, muito difícil, mas ela é viável e sim estamos fazendo ta, fizemos ano passado e ano retrasado há três anos viemos fazendo isso, nós tivemos ano passado um problema do orçamento do campus >>>>, os outros campus se reuniram parte do seu orçamento, ser transferido para o campus >>>> para que ele sobrevivesse no ano seguinte isso aconteceu conosco, todos os outros campus chegaram a esse ponto também, esse ano nós tivemos um quadro reduzido de terceirizados onde a gente dividiu dois motoristas para dois campus, existe a necessidade de um campus por exemplo que precisa do seguro dos seus veículos, outro não conseguiu licitar por motivo ou outro, e quando precisa viajar solicita os veículos daquele campus que tem seus veículos autorizados e isso é na minha opinião, um compartilhamento de orçamento entre os campus. Conseguimos sim compartilhar estrutura física, parte das nossas conseguimos. Quando fazemos uma reunião com pessoas de outros campus, estamos compartilhando estrutura física com um órgão daquele setor, por exemplo o colégio dirigentes nós temos um que é móvel, cada colégio dirigente tem que ser realizado, nós temos uma capacitação de determinado setor de determinado curso que vai ser feito para alguns servidores, esse curso ele é promovido para servidores em um determinado campus, e se compartilha parte daquele campus, os nossos jogos então você cede o campus para compartilhar e aquele campus que você registrou para que todo o IFB venha a promover os jogos internos da instituição daquele campus, então esse espaço são compartilhados como o próprio instituto e disso a gente compartilha com a comunidade. **O potencial de produção também é compartilhado?**

No compartilhamento de cursos a gente pode dizer que alguns alunos podem fazer matérias de alguma disciplina, que podem ser utilizadas em outros campus, no curso que este for se matricular por lá, mas isso ai é uma coisa comum que é normal, com relação ao próprio campus, nós temos o campus aqui com o pessoal automotiva, gostaríamos, aqui dentro mesmo aqui dentro, nós temos dificuldades da manutenção dos nossos próprios veículos, por que eu preciso requisitar e adquirir cada uma das peças que eu vou ter que fazer uma troca numa revisão de veículo, para que eu faça isso eu tenho que obedecer todo um processo de

licitatório e com esse processo licitatório demanda tempo eu aqui tenho um técnico que pode fazer isso aí, os outros campus não tem, mas eu não posso garantir que eu vou fazer isso aí pros outros campus por que eu teria que ter um banco de peças aqui dentro e isso aí seria recursos imensos, então hoje a gente usa de artifícios, nem é artifícios, hoje a gente utiliza o que deve ser utilizado, a gente solicita empresas para que façam manutenção dos nosso veículos, embora já tenha sua capacidade para fazer isso aqui dentro, mas o que é que eu cobro, atualmente a gente tem uma certa vantagem, e já fizemos isso com outros campus nosso veículo hoje é inspecionado, pelo nosso técnico em mecânica, antes de ser encaminhado, para que as empresas façam uma proposta da manutenção do nosso veículo, antigamente você levava no mínimo três empresas com umas propostas sem pé nem cabeça, um pra você ter ideia, mudar a paleta de para brisa de um carro, o outro foi falar de filtro de ar, ou seja, hoje a gente diz eu quero isso, e todo mundo vai fazer a sua proposta em cima do que nós estamos dizendo, e não do que eles acham que seja, por que o nosso técnico em mecânica, ta fazendo isso, o ônibus daqui teve problema lá com um sensor que injeta ar no pneu, e o sensor lá também estava com esse problema mas aqui a gente consertou também esse ônibus no Riacho Fundo, são pequenas coisinhas que a gente pode fazer, a gente faz, nesse contexto. O potencial de crescimento tem, a dificuldade é, orçamentária e você ter um banco de coisas armazenadas de um almoxarifado “paralelo” destinado a manutenção de peças, por que querendo ou não você vai ter que trocar peças, por exemplo, agora nesse campus nós tivemos aqui na mecânica, pudemos por exemplo, fazer a estrutura em ferro de uma bancada de uma sala de aula o tampo da bancada poderia ser feito em samambaia, ta certo, nós aqui enquanto samambaia, enquanto Taguatinga tem equipamentos na área de mecânica que poderia fazer essa estrutura de ferro, em Planaltina também tem, embora seja uma outra área, uma área agrícola, mas ela tem uma mecanização muito boa, ela tem toda essa estrutura para poder fazer, mas, já fizeram viu, a fizeram pra gente inclusive, grades de ferro, quando estávamos no campus de provisório, Taguatinga foi quem fez, então esse potencial, esse campus ajudou outro na sua área específica existe e tem sido feita, agora não com muita frequência, por que é restrito a essas questões que eu te falei, aos insumos.

8. Pesquisador – Quanto às políticas orçamentárias, você demonstra ter um perfil predominantemente, Democrático, Paternalista, Autoritário, Executor, Inovador, Visionário: Tudo, eu me considero mais democrático, mas um tanto quanto rígido nessa democracia, que democracia na minha opinião é aquilo que não vamos fazer dessa forma e pronto, não é bem assim, eu não posso fazer a coisa dessa forma sem observar e ser contrário ao objetivo final, da instituição então qualquer coisa que seja oposta e que venha atingir os objetivos final da instituição a gente tem que, pode até trabalhar junto mas democraticamente foi decidido algo, onde esse algo interfira no objetivo final da instituição venha prejudicar a eu, eu passo a ser autoritário ao invés de democrático, serei democrata desde que o interesse público esteja

sendo defendido é isso que eu faço. É necessário o uso da autoridade, mas isso não é autoritarismo, ter autoridade ser autoritário são coisas diferentes, eu uso da autoridade para defender os interesses públicos, mas isso daí não é autoritarismo não. Basicamente isso sim, mas vez por outra você sabe muito bem que alguns interesses quando passam a ser muito personificados, as tendências são as pessoas olharem pros próprios umbigos, e esquece de olhar para o geral, eu posso dar dois exemplos aqui, mas se eu for fazer isso vai dar uma confusão depois, mas generalizando, vamos generalizar eu sou professor de EDTP enquanto professore de EDTP a legislação me permite que a aposentadoria com 30 anos em sala de aula mas o professor de ensino superior a lei obriga que ele trabalhe 35 anos para se aposentar, então aqui dentro eu quero ser professor de EDTP, defendo minha posição por que eu quero me aposentar com 30 anos, agora eu também defendo minha posição de professor de ensino superior por que eu não quero bater ponto, por que a legislação do professor de ensino superior diz que ele não é obrigado a bater ponto a nossa legislação não diz nada disso, a princípio nós nem deveríamos ser obrigados a bater ponto, ou seja, eu quero ser equiparado quando me interessa, de um lado que para outro não me interessa, mas eu não estou olhando ai o interesse geral público, é esse exemplo que eu lhe dou de coisas bem distintas, ou seja, quando você olha pra si próprio você deixa de ser democrático.

4. Identificar se há e quais as dificuldades de execução orçamentária.

1. Pesquisador – Os recursos disponibilizados para seu campus são suficientes para a manutenção e melhoria da atividade-fim?

Não, não são os recursos são ínfimos, são limitados, e não dão pra fazer tudo que a gente precisa, pra gente fazer algo, a gente chega e discuti aqui, por exemplo, o aluno querendo ligar o ar condicionado em sala de aula, professor também defendendo esse ponto de vista, até ai tudo muito bem acho que é um direito a se defender, ai eu digo beleza, então eu pego uma planilha e mostro sem ar condicionado, nós estamos gastando x, sem o ar condicionado nós vamos gastar um bem maior do que x, e no finalzinho ta lá, uma planilha mostrando o vermelho lá no final, eu não posso terminar o ano no vermelho, eu sou obrigado a terminar o ano no zero a zero na pior das hipóteses, ou termino no azul ou no zero a zero, no vermelho sou eu que estou assumindo dívidas, sou eu que estou se responsabilizando por ela, não posso fazer isso, a minha pergunta é, pra comunidade, se a gente vai fazer isso, eu vou tirar de onde aquele, tem essas outras despesas, então me ajude a dizer de onde é que vocês vão querer que eu tire, pra que a gente possa atender o outro lado, ou seja, nossa situação hoje é a seguinte, para que eu faça algo eu tenho que deixar de fazer outro.

2. Pesquisador – Como você poderia maximizar esses recursos, na sua opinião?

Automatizando certas coisas, por exemplo, na questão da vigilância, se bem que nós já estamos aqui e minha opinião como mínimo determinado durante o dia e dois durante a noite, é o mínimo, mas se a gente tivesse pro campus ter mais gente se a gente colocar, câmeras de vigilância, você minimiza, é um investimento que você vai fazer né, mas se minimiza o custeio do futuro que não é barato vigilância, esse é um dos exemplos.

3. Pesquisador – Na área orçamentária, quais são os principais problemas percebidos e que dificultam a execução dos investimentos públicos programados?

Eu quero entender de investimentos, o que entendo disso é que se eu faço essa escola funcionar, eu estou investindo na educação de alguém, investimento na sociedade. Agora do ponto de investimento da instituição é um recurso que vem destinado para fazer aquisição ou obras, e hoje eu tenho que infelizmente com a quantidade eu posso na hora de divisão de orçamento indicar que eu vou querer tanto x para investimento e y para custeio, só que hoje eu sou obrigado a colocar quase tudo muitas vezes 100% do orçamento de custeio e deixar 0 para investimento por que só o custeio está levando tudo que este tem de orçamento para um determinado lugar, principalmente nos últimos anos.

4. Pesquisador – Então, nessa linha, quais são as alternativas de solução para esses problemas orçamentários identificados? Quais as alternativas que foram discutidas e foram implementadas para superar esses problemas?

Bom, o que acontece é que estamos ainda em discussão somos uma instituição aqui muito nova, jovem mas trabalhar junto com principalmente com o mundo externo, onde uma fundação pudesse nos auxiliar, na captação de recursos, externos onde a gente pudesse prestar serviços utilizando nosso pessoal que é altamente capacitado, para que essas, por meio da fundação para que a fundação pudesse captar esses recursos e ser investidos na instituição, trazendo assim recursos de capital para a instituição, a gente consegue obter alguma coisa nesse sentido e indo diretamente as empresas públicas e privadas, principalmente as públicas que tem nos cedido algo que já usou, para que a gente venha usar aqui, que é o caso dos carros que pegamos do DER outros que eram de governo inclusive, mas pra que a gente tenha recurso público investido na instituição, temos que ter uma contrapartida para a empresa, a empresa privada ela não vem caindo do céu, colocar o recurso dela dentro de uma instituição pública por que o cara tem uma boa fé, se tiver alguém que faça isso ainda não me apresentaram para essa pessoa.

5. Pesquisador – Você acredita que a Reitoria facilita ou dificulta a área orçamentária no seu campus? Por que?

Ela não dificulta nada, a questão de a gente não conseguir algo que você está querendo fazer hoje é por que está todo mundo de mãos atadas, por exemplo, eu tenho aqui uma fatura pra pagar tem normas agora que diz que se eu não liquidar até o dia 20 de cada mês eu vou ter que esperar pro outro mês pra poder fazer aquela liquidação, ou seja, a reitoria não ta passando ou repassando aqueles recursos por que ela não quer repassar, é por que ela não tem também, ou seja, eu não vejo a reitoria como um órgão de impedimento e sim que facilita bastante e muita gente ta consultando a reitoria pra puxar o que está acontecendo em um caso ou outro, estamos com, ontem eu mandei o e-mail para o procurador por que nós estamos aqui com um problema, e vamos passar depois com o procurador, para resolver esse problema de uma empresa terceirizada que o pessoal faltou, 100% das pessoas faltaram, é isso ai, vai me levar a cancelar o contrato com a empresa, para reincidir o contrato, se ocorrer novamente, mas a gente não tinha essa experiência, mas a reitoria já teve essa experiência antes, nós tivemos aquela empresa de vigilância santa helena, e a empresa quebrou, tem uns que já apanhou e já sabe como agir, nesse sentido que eu digo que a reitoria sempre está nos apoiando, em todos os cantos, não apenas nisso. A execução sim, a gora dar dinheiro de graça por outros não dá nem a pau.

6. Pesquisador – Você acha que necessita de capacitações específicas para as áreas de planejamento, controle e execução orçamentária no intuito de melhor gerir os recursos orçamentários do seu Campus? Se sim, quem mais de sua equipe deve ser capacitado, visando o mesmo objetivo?

Nós temos um planejamento institucional de capacitação, tanto na área docente quanto na área técnica administrativa inclusive seu mestrado faz parte desse plano de capacitação, da instituição como um todo, mas não apenas para custos, nós temos vários cursos que não são se quer *Latu sensu* que não da uma certificação, nada disso nós temos. Mas nós temos vários cursos de formação e de formação na área de contábil, de formação da área de administração, agora mesmo, hoje, nós estamos fazendo degustação e a gente está sendo obrigado a basear e fundamentar na IN número 5 nosso pessoal não tinha ninguém aqui que tivesse habilidade tivesse experiência com a IN número 5, passamos uma semana para fazer curso de capacitação de manhã, 8 horas por dia, ou seja, a instituição está sempre investindo nos servidores para que os servidores tenham as condições necessárias para desempenhar suas próprias funções dentro da instituição. ” mas focando na área de planejamento, controle e execução orçamentária, o senhor também reforça? ” A necessidade sim, de capacitar nosso pessoal, hoje o orçamento, já fizemos sim do orçamento, uma colega já fez um curso na área orçamentária, e quando se faz um curso na área orçamentária você querendo ou não acaba tendo um controle junto, nessa formação, mas não foi um curso de nem *stricto sensu* nem? Foi uma capacitação.

7. Pesquisador – O orçamento e o planejamento orçamentário é amplamente divulgado dentro do campus? Quais as formas?

Bom, ele é amplamente divulgado nos campus mas não é toda semana que ele é divulgado, o que é que nós fazemos, nós chamamos 100% dos servidores para a reunião geral, com a direção-geral, onde nós mostramos a nossa planilha orçamentária, aquilo que veio de lá do CONIF que pedaço do bolo é esse, e a proposta que nós temos aqui administrativa, e pedagógica para o pedaço do bolo, então isso daqui é o que pretendemos gastar dessa forma, agora o que é que eu tenho de despesas fixas com base nas despesas anteriores, eu olho para trás e tenho uma projeção do tanto que eu vou gastar lá na frente, demonstro todas essas atividades e vamos discutir aqui como é que faz o bê-á-bá, o que a gente diz, gasta tudo isso com vigilância? Se a gente pudesse pegar esse dinheiro da vigilância e gastar numa coisa muito melhor, concordo 100% com você só que hoje o custo de pessoal da vigilância ele vem do nosso custeio, antigamente na época que meu pai era nenê o vigilante era servidor público também, então vinha de recursos de pessoal, não de recursos de custeio, pagamento de vigilante, e outro cargos como motorista e etc., então assim o orçamento ele é publicizado ele é discutido e depois ele é gerenciado pela instituição, e quando alguém quer mudar alguma coisa tem que dizer de onde tirar de X para colocar no Y.

8. Pesquisador – Você concorda com o diferencial na Matriz, por conta da localização? Como campus capital ou agrícola?

Eu concordo, que o campus grande não por que o nome ele é campus agrícola tem suas especificidades bem diferentes do campus que não é agrícola, ponto e eu posso te falar de cabeça, agora o campus capital como ele é um campus normalmente é um campus que você tem grande com as dimensões que você tem hoje, aqui o campus de Brasília né com as dimensões que existe no campus Recife, campus Maceió são campus grandes, no Rio de Janeiro sempre foi obrigado a ter vários campus em capital por que você tem o campus Rio de Janeiro que já é um campus grande, você tem a antiga escola técnica federal de química, que hoje é um campus capital do instituto federal do Rio de Janeiro, e tem o Instituto Federal Fluminense, tem outro campus que é o Campus Goitacazes, em Belo Horizonte hoje tem uma média que pertence a um CEFES que é na mesma rua quase em frente ao outro, na verdade são dois campus, tem o Instituto Federal e a escola sede, o número de servidores que tem naquele campus chamado **mede** ele já é grande, muito grande só que na figura de CEFES escola técnica você poderia centralizar toda a administração, pois a sede é quem faz as licitações, então no outro se faz pouca coisa, então o pessoal do administrativo reduz, diminui o pessoal administrativo na área de licitações na área de gestão, mas na área de pessoal para fazer o campus funcionar, por que se você aumenta o número de alunos sendo maior do

que o número do pessoal administrativo, bibliotecário, a não ser que haja vários campus maiores não no nome Campus Goitacazes, mas Campus que tenha o maior número de docentes, por exemplo 150, é uma quantidade muito grande, se você colocar 20 alunos não é a mesma coisa de 3.000 alunos.

9. Pesquisador – Sobre a Receita própria (arrecadação), quais dificuldades para arrecadá-la e executá-la.

Eu estou até um pouco desatualizado nessa questão da receita própria por que antigamente funcionava da seguinte forma, e ta ai o antigo CEFES Paraná que transformou-se em potência para receitas próprias mesmo, na década de 70, de 80, de 90, cresceu muito fazendo os trabalhos de pesquisa junto com as empresas privadas lá fora usando sua diretoria, de relações empresariais, comunitárias, a época que se iniciou o projeto de extensão, e recebeu muitos recursos externos de receita própria, trabalhos feitos, e anexos feitos e isso é muito bom, para a instituição, quando isso vem creditar no seu orçamento, depois de um certo tempo, a gente continuava assim fazendo receitas próprias mas só que a arrecadação ela não vinha diretamente para a instituição, antigamente sim, depois passou a ser arrecadada por uma instituição nacional, e você só conseguia utilizar no ano seguinte aquilo que você arrecadou, mas ainda sim era um acréscimo do orçamento. Depois houve uma arrecadação própria ela é abatida do orçamento do ano seguinte aquilo que você arrecadou, ai tu vai fazer o que mesmo que seja por meia dúzia, está trocando, você ta se desgastando pra não te nada la na frente, eu vejo hoje com olhos diferenciados essa questão da arrecadação quando entra recursos na conta legislativa se bem que tem outros tipos de arrecadações, que é por exemplo doação, não deixa de ser, se executa e tem alguém que paga por aquele trabalho, para firmar aquele juntamente com a doação e em contra partida, com a autorização de algum ambiente, monitorio por exemplo. Nós estamos já a mais de dois anos, mais de três anos desculpe, em criação de uma fundação de apoio para o Instituto Federal de Brasília, nessa criação dessa fundação, isso faz com que, nós somos por isso investidores iniciais fundadores e cada servidor que quiser fazer parte da fundação quiser institucionalizar a fundação ele tem que bancar com recursos próprios, é uma empresa que está criando, ele tem um capital x que hoje é determinado pelo ministério público do Distrito Federal necessita de determinado capital, e esse capital a gente não tem então seria necessário que a gente pudesse levantar esse capital, e paralelo a isso temos que procurar uma outra fundação a gente Instituto Federal de Brasília, uma fundação que desse apoio para a gente, algumas fundações se manifestaram e a FINATEC foi uma dessas que ofereceram propostas de apoio ao Instituto Federal e que teve autorização pelo poder público para também apoiar o Instituto Federal na pesquisa, nas fundações de pesquisa, mas a pendência está lá na frente que a fundação do Instituto Federal de Brasília, tem essa pendência, eu acho que deveria ter estudado isso ai

com entusiasmo mesmo para que a gente, que realmente venha receber apoio e usar da Instituição dentro da 8666, e aquilo que for captado lá fora pode ser executado de forma diferente, eu até concordo mas aquilo que veio captado do recurso público mesmo que seja de outra instituição tem que ser tratado de forma pela 8666.

10. Pesquisador – Tem algo a mais que gostaria de declarar sobre este tema, alguma coisa que não foi perguntado qualquer outra coisa.

Ah Cícero, é a questão orçamentária eu vejo que, mas é uma opinião própria, eu vejo que infelizmente os nossos governantes eles dão prioridades para outras causas, e não pra educação como ela mereceria, eu vejo que uma sociedade que tem mais acesso a educação é uma sociedade que fica menos doente, é uma sociedade que tem menos questões com segurança pública, que vai demanda menos segurança pública, em termos de ter menos banditismo, menos acidentes de trânsito por que as pessoas passam a ser mais educadas vai ter menos um bocado de coisa por ai, vai ter menos despesas, mas hoje eu até brinco com isso o povo tá pensando em fazer cadeia por que eles estão querendo criar para eles um lugarzinho, tão roubando tanto lá no congresso nacional e por ai vai, vamos fazer cadeia de primeiro mundo, por que, pelo menos, não vamos passar perrengue sabe, é só uma brincadeira que estou fazendo, se comparar o que se gasta com educação, e o que se gasta para a manutenção de um presídio, você tem uma diferença absurda, você gasta mais com a manutenção de um preso do que de um aluno dentro da instituição, o custo desse aluno em horário integral eu não dobro o custo dele, nem dou despesas para ele, por que ele passa o dia aqui dentro da escola, e menos tempo na rua, vai ter menos tempo para se transformar em bandido, se ele tiver mais tempo dentro da escola, se você olhar nos países desenvolvidos o aluno entra numa escola, passa 12 anos dentro de uma escola, por que ele entra na 2º série e vai até a 12º série, como nos EUA, e ele vai pra fora da escola, qualquer coisa, mas ele passou 12 anos dentro de uma escola, de manhã e de tarde, pouco tempo de rua e quando ele vai pra rua, ainda vai procurar trabalhar para sobreviver, fazer isso pra fora, aqui não, as pessoas simplesmente viram o seguinte, é mais barato colocar o aluno dentro da escola do que manter um preso e sua estadia lá, mesmo assim é mais barato.

ENTREVISTADO 09.

1. Perfil dos Diretores Gerais.

1. Pesquisador – Qual o seu nome completo, idade e sexo?

Entrevistado 09,anos, sexo masculino.

2. Pesquisador – Qual seu cargo e sua formação (graduação e Pós-Graduação)?

Sou técnico em assuntos educacionais, minha formação é licenciatura em ciências biológicas, fiz um lato senso em ensino superior e meu mestrado é em educação social e intervenção comunitária.

3. Pesquisador – Qual sua experiência profissional? Antes e no IFB.

No IFB eu estava em sala de aula, eu dava aula para ensino fundamental e médio, dava aula na minha aérea de formação algumas um pouquinho fora da área, mas apenas na sala de aula mesmo. No IFB eu entrei em 2010, em janeiro de 2010 eu assumi aqui como técnico em direitos educacionais. Logo de início eu comecei a atuar com coordenação de serviço acadêmico e ainda em 2010 eu toquei o registro acadêmico do campus >>>> de lá eu fiz um trabalho de colaborativo entre os 5 campis na época de 2010, nós fizemos um trabalho colaborativo parar a construção de um manual de normas técnicas para dentro do registro acadêmico quando eu fiz isso a pró reitoria de ensino na época se interessou pelo trabalho que foi desempenhado e ai surgiu então uma coordenação de registro e diplomas dentro da pro reitoria de ensino na qual eu fui convidado para ser coordenador então isso foi em 2012, em 2012 eu vim para a reitoria atuei nessa coordenação por dois anos retornei para o campus, quando eu retornei eu assumi novamente a coordenação de serviço acadêmico no final de 2014 começo de 2015, no final de 2015 concorri as eleições para direção geral e fui eleito e assumi em 2016 e estou na direção geral desde então.

4. Pesquisador – Já ocupou anteriormente algum cargo de Gestão Pública no IFB ou em outros órgãos? Qual? Por qual período?

É foi basicamente isso é o do registro acadêmico de 2010 a partir do momento que eu entrei até 2015, até o final de 2015. Sempre alternando ai entre registro acadêmico do campus e na pro reitoria de ensino e por fim na direção-geral do campus.

5. Pesquisador – Na sua opinião, quais as competências técnicas que um Gestor Público deve possuir?

Eu fiz um, eu fiz um curso pela ENAP de orçamento público foi facilitado pelo IFB sim, foi divulgado entre os gestores e me interessei em fazer, isso foi em 2016 ainda, finalzinho de 2016, foi um curso rápido teve duração de uma semana, mas foi sem interessante nessa vertente de uso e aplicação de recurso público.

6. Pesquisador – Você já realizou algum curso/ capacitação na área de orçamento? Foi disponibilizado pelo IFB?

Interesse eu tenho, esse curso foi bem interessante foi bacana ter feito, mas as vezes eu sinto a necessidade de me aprimorar mais o grande problema é que os cursos que são ofertados são sempre os mesmos, então se talvez a gente tivesse uma oferta de cursos mais voltados para uso do recurso em uma autarquia de ensino como e o IFB seria bem interessante eu teria o interesse em participar sim.

7. Pesquisador – Em caso negativo, não houve interesse em procurar uma capacitação nessa área, enquanto gestor? Por que? Não se aplica.

2. Avaliar as práticas.

1. Pesquisador – Em seu Campus é realizado planejamento orçamentário curto e longo prazo? Como funciona?

Sim, nós realizamos. A gente sempre organiza a planilha de uso do recurso de certa antecedência então a gente tem a projeção de investimento dentro do campus e todo ano já em meados de julho a agosto de cada ano a gente faz a construção colaborativa e participativa com todos os servidores da proposta que a gente encaminha para PLOA então a gente fecha a proposta das necessidades do campus as necessidade de investimento e custeio isso é feito em uma reunião geral aonde todos os servidores têm acesso ao documento antes mesmo da gente encaminhar têm o período aberto para a construção de todos e por fim a gente submete aqui pra pró reitoria de administração para a composição da PLOA do instituto. A gente faz o levantamento das necessidades do campus a longo prazo e isso é discutido antes mesmo da LOA com todos os servidores e em longo prazo a execução também é acompanhada então eu tenho a rotina de toda reunião geral que geralmente ocorre mensalmente apresentar como é que anda o orçamento do campus, e aí nessa oportunidades a gente conversa sobre ajustes que tem que ser feitos nos últimos dois anos os ajustes que tiveram que ser feitos foram em virtude de de contingenciamento orçamentário que a gente teve a ai isso sempre culminou em alguns cortes que a gente faz dentro do campus então sempre a curto prazo a gente faz essa manutenção da previsão de execução do campus ao longo de todo ano pra chegar em dezembro conseguir não liquidar todas as notas, então a gente faz essa projeção e essa adaptação necessária para a participação de todos.

2. Pesquisador – Você tem conhecimento de como é elaborada a Matriz Orçamentária? E sua equipe?

Sim, tenho conhecimento a matriz orçamentaria do IFB a gente constrói em forma baseada nos números de alunos que a gente tem, o peso desses alunos dos cursos que a gente tem, então e construído dessa forma é uma matriz extraída do CONIF e a gente faz a projeções dentro do campus com base nisso também, então eu diria que dentro do campus em nível de direções, ensino, administração e direção-geral e algumas coordenações ligadas a administração tem ciência de como funciona e qual é a projeção as demais coordenações e servidores tem uma noção que e em cima do número de alunos mas eles não sabem como funciona qual e o peso de um curso superior qual e o peso de um curso com laboratório sem laboratório no eixo de ensino de ciência e suas tecnologias ao nos integrar então isso fica mais a cargo da alta gestão do campus fazer essa projeção em cima dessas modalidades de curso, então eu diria que nas direções do campus e nas coordenações envolvidas com direção de administração tem ciência de como funciona e nas demais têm uma ideia mas não totalmente consolidada.

3. Pesquisador – Você concorda com a distribuição dos recursos por meio da Matriz orçamentária? Ou faria alguma alteração? Se sim, qual é sua sugestão?

Olha, eu vejo como uma forma interessante, uma forma que é justa pra rede, hoje nós somos 644 escolas então se nós não tivéssemos um parâmetro como esse seria muito difícil de você dividir esse recurso, então eu acredito que a parametrização em cima de um peso pra cada curso em peso para os laboratórios um peso em cima do número de alunos é o mais justo dentro da rede então a acaba que a gente consegue ter visivelmente quanto que a gente tem a pretensão de receber ai a matriz como ela trabalha encima dos percentuais de oferta de vaga e tudo mais você tem uma ideia da parte do bolo que vai ser particionada ali dentro dos institutos mas você fica dependente ainda do valor que era centralizada pelo ministério, então se o ministério da educação fecha um valor que pra passos dos institutos federais inferior do que a gente tem planejado o corte e linear e equacionado entre todas as escolas então eu concordo com essa modalidade o que eu ainda discordo e o formato que a gente tem a liberação do recurso da rede e os contingenciamentos que a gente sempre recebe então quando a gente chega por exemplo agora em julho 50% do ano já foi e você não tem uma liberação orçamentaria que você consiga se planejar e executar ao longo do ano gera um incerteza muito grande pro gestor então a minha dificuldade maior é quando eu não tenho uma liberação orçamentaria ou financeira a financeira é independente da orçamentaria, mas que eu não tenho a certeza de que aquela LOA de dois milhões e trinta e nove que foi aprovada no final do ano anterior é exatamente o que eu vou ter direito a executar esse ano então a minha maior dificuldade é essa não ter a liberação orçamentaria em um curto espaço de tempo no início do ano pra conseguir manter as notas todas liquidadas no dia então essa e a dificuldade.

4. Pesquisador – Qual o conceito, na sua opinião, de orçamento público? E de execução Orçamentária?

O orçamento público pra mim a meu ver é o que a gente tem aprovado e liberado pela lei orçamentaria anual, então é um orçamento público que é destinado a instituição pública que somos nós que é pactuado lá na câmara para poder sair esse valor que vai custear os campus do institutos federais então esse é o conceito ao meu ver de recurso público que chega. A execução orçamentaria é a capacidade que a gente tem de executar esse recurso que é liberado então se eu tenho um recurso público que é descentralizado a execução orçamentaria é a minha capacidade de pegar esse recurso e fazer os diversos tipos dessas modalidades de aquisição de serviços ao em materiais para o campus de forma que eu consiga executar o valor que é liberado, para mim seria mais ao menos isso.

5. Pesquisador – Existe acompanhamento formal dentro do Campus, da execução orçamentária? Com qual periodicidade são analisados relatórios de execução orçamentária?

Sim existe a gente tem o acompanhamento de toda a execução orçamentaria e ele é feita mensalmente, então a gente tem a projeção do que é liberado como a gente executou aquele ano e o que que você tem que readequar por ou outra a gente acaba tendo essa necessidade e a gente acompanha mensalmente então esse controle é feito sim lá no campus.

6. Pesquisador – Na sua opinião, o orçamento pode ser considerado uma ferramenta de apoio ao processo decisório e ao controle gerencial?

Absolutamente quando a gente fala do poder decisório que você tem de aquisição de custeio dentro do campo isso está diretamente relacionado com o orçamento então não adianta eu fazer um planejamento de uma execução de 3 milhões sabendo que eu vou receber uma média de R\$2.100.000,00 ou R\$2.200.000,00 no máximo pra fazer uma execução dentro de um período de um ano então o orçamento ele dita sim qual e a lógica e a forma de investimento que a gente tem então quando você tem um orçamento ele é mínimo ali pra manutenção do campus é complicado você pensar nos investimentos então como investir na aquisição de um equipamento mais caro como investir em uma reforma dentro da escola porque se você pensar em um investimento você primeiro tem que pensar no seu custeio que é responsável por quase a totalidade dos seu orçamento anual, então você primeiro vai pensar nas contas básicas como orçamento domiciliar, então o seu orçamento familiar você projeta ali o que você vai gastar de básico que eu não consigo fugir então água luz telefone alimentação escola das crianças e tudo mais isso eu não consigo mexer o que sobrou disso é o que eu vou ter uma margem de manobra ali pra você trabalhar, campus é a mesma coisa então você tem um grande gasto com terceirização, então você tem ai limpeza, vigilância e apoio administrativo

que e responsável por uma boa parte desse orçamento anual e depois disso você tem os gastos com água e luz, impressão, combustível, veículos e tudo mais que são o básico do básico passou disso aí é aí onde você ainda vai ter uma margem de manobra para começar a pensar em investimento, comprar livros e tudo mais, então o orçamento ele dita como é que vai ser o seu formato de execução sim.

7. Pesquisador – Quais políticas públicas orçamentárias você visualiza (é praticada) no IFB ultimamente.

Uma que é a mais clara para mim é que ela é aplicada pela própria destinação do recurso via SETEC de políticas públicas e o recurso de assistência estudantil então você tem a lei orçamentária que tem um valor global e você tem um recurso da assistência estudantil que é a parte da lei orçamentária do campus do que é aprovado pela LOA para cada campus do IFB então essa para mim é o principal exemplo de uma política aplicada pelo Instituto Federal de Brasília tirando isso uma outra política claramente aqui é a replicação da matriz conif em cima da direção de recurso que vem para o IFB por mais que a matriz conif ela dividida por campus, mas no final das contas o recurso vem para o instituto então chega aqui no IFB o valor global 24 milhões e alguma coisa para todos os campi e a reitoria então se você recebe esse valor global você tem um discurso local então você tem que ter um reitor junto com os coordenadores gerais e a própria comunidade para partir aquele bolo que acabou de chegar, então se a gente replica a matriz conif eu acredito que é uma forma que IFB trabalha que é justa, você trabalha na base que é de dividido o valor no país inteiro pra dividir aqui localmente então eu vejo como uma política decidida pela gestão do IFB que valoriza aí o desempenho de cada unidade então o campus que tem mais EAD ou o campus que tem mais aluno de integrado ou o campus que tem uma capacidade maior de atendimento ele vai receber um orçamento um pouco maior, como é o caso do campus Brasília que já tem aí na marca de 3 mil alunos obviamente ele vai ter um recurso muito maior do que o campus >>>> que tem uma marca de 1.800 alunos quando você coloca aí o aluno proporcional porque é o peso a ponderação que você faz em cima de cada curso de cada modalidade o campus tá batendo em torno disso 1800 e poucos alunos então eu vejo como uma política institucional que é justa e que está diretamente relacionada a destinação do orçamento.

3. Avaliar conhecimentos.

1. Pesquisador – Quem são os atores que influenciam na forma da execução orçamentária?

Dentro do campus eu vejo como diretamente relacionada a direção-geral e a direção de administração, basicamente são as duas direções que estão a frente dessa parte de execução, vez ou outra quando o assunto exige a gente envolve a direção de ensino, as coordenações de custo e tudo mais no que tange a cada grupo específico, mas os principais atores na execução são direção-geral e direção de administração.

2. Pesquisador – Enquanto Gestor, você procura recurso orçamentário extra LOA? Como? Tem alcançado resultados?

Sim a gente busca, vez ou outra a gente consegue por meio de fomento então a gente tem alguns grupos de professores que são incentivados a buscar esses editais que estão abertos então vez ou outra a gente tem semana da química com custeio externo, a gente tem a jornada de ensino pesquisa e extensão que tem um custeio externo, até mesmo a destinação e recurso da assistência estudantil que é voltada para um investimento dentro do campus em benefício dos alunos e claro mas é algo que vem fora da LOA então isso a gente consegue ainda fazer consegui angariar algum recurso fora do que é determinado dentro da LOA hoje eu vejo com algumas reuniões atrás com o conselho superior nós tivemos a formalização do convenio com a FINATEC então eu vejo como uma possibilidade agora a gente utilizar melhor, aprimorar melhor e as relações com outras instituições, instituições privadas que através agora com desse convenio com a FINATEC que é uma possibilidade de fomento externo por meio de uma fundação que vai descentralizar esse recurso pra gente, então a gente tem um potencial aí de utilizar melhor as interações em outras instituições até então a gente não tinha essa possibilidade então por mais que eu tivesse uma impressa que chegasse no meu campus e falasse assim "olha eu tô aqui com 50 mil reais pra investir aqui no campus e a contra partida é o uso de espaço físico e desenvolvimento de uma pesquisa aqui dentro" eu não tinha possibilidade de fazer isso porque eu não conseguiria receber esse tipo de recurso, então eu fazia sem receber nada ou então eu negava a proposta então hoje com a FINATEC eu tenho essa possibilidade de receber um recurso desses por meio da FINATEC com toda a administração de fundo de pesquisa e amparo na instituição pra conseguir angariar esse recurso fora disso somente recurso voltados para FAP-DF por exemplo recurso da CAPS assim que chega por meio de projetos que são tocados por pesquisadores.

3. Pesquisador – Há autonomia orçamentária de cada campus? Ou há influências externas que inviabilizam? De quem? De forma?

Bom influências existem então quando você fala de um campus que ele está vinculado a reitoria e a reitoria que tem sua pro reitoria de administração obviamente você tem parâmetros ali que são centralizados nessa pro reitoria de administração mas eu não diria que seria algo limitador da liberdade que o campus tem você tem a possibilidade de maior investimento é claro que períodos de crise ai como nós vivemos ano passado aonde tivemos cortes específicos em certas rubricas específicas dentro da LOA que ai necessitou de uma intervenção por parte da pro reitoria de administração da reitoria como um todo isso tira a liberdade de cada campus, então eu tinha orçamento para contratar ou manter contratados os terceirizados que eu tinha porém como o corte vem em cima da rubrica de terceirização eu não poderia manter minha equipe inflada enquanto que o outro campus ia ter que cortar sozinho, então nesses momentos de decisão política administrativa por fatores externos ao instituto federal eu sinto que nos termos algumas limitações mas no dia a dia no geral a forma de trabalho ela tem a liberdade para o campus atuar dentro da sua LoA dentro do seu investimento do seu custeio de acordo com a sua necessidade com intervenções que eu jugo saldáveis e corretas por parte da pro reitoria de administração até porque o relatório anual que a gente faz a prestação de contas de tudo isso ela é centralizada então necessita ter uma parametrização por parte da pro reitoria de administração até pra eu conseguir fazer um relatório de gestão e um relatório financeiro de execução contingente com a instituição inteira que seria complicado para o IFB com um tipo de relatório para cada campus então eu vejo como um formato que é centralizado aonde deve ser centralizado porque a responsabilidade ainda é da reitoria.

4. Pesquisador – Quem são os atores envolvidos no (PDCO) Planejamento, organização, direção (liderança) e controle do orçamento no seu campus?

Planejamento e controle nos temos uma coordenação específica dentro da direção de administração que fica a cargo de gerenciar a execução orçamentaria e o planejamento do ano seguinte dentro do campus, claro que essa coordenação ela não atua sozinha então ela tem junto com ela a atuação de todas as demais atuações do campus sobre a supervisão e acompanhamento maior da direção geral e sobre as duas direções de ensino e administração então essa coordenação ela fica específica por acompanhar a execução anual e o planejamento do próximo exercício.

5. Pesquisador – Todos os servidores que possuem responsabilidades administrativas estão envolvidos no processo orçamentário no seu campus?

Sim, todos eles.

6. Pesquisador – O orçamento anual de investimentos faz parte de um planejamento a longo prazo?

Faz parte de um planejamento de longo prazo nos temos as necessidades implantadas, mas volto a dizer as questões de momentos em crise ele nos obriga a tomar certas decisões que são mais conservadoras, por exemplo, no exercício de 2018 a minha previsão em 2017 para o orçamento em 2018 em investimento foi zero então eu optei por zerar eu junto com a equipe é claro nos optamos por zerar o investimento por riscos de você prever um orçamento e ter um contingenciamento inicial já no investimento como já aconteceu em anos anteriores então por esse motivo nós optamos por fazer a execução de todo o orçamento em custeio ai felizmente a gente conseguiu uma aprovação da LOA no valor que a gente estava esperando, não teve um crescimento da última LOA pra essa, mas minimamente manteve o que a gente precisava para executar ao longo do ano então por isso esse ano a gente ficou sem investimento mas o planejamento existe, nós temos planejado ai a ranqueado por ordem de necessidade o que a gente precisa de recurso para investimento então aquisição de livro, aquisição de equipamentos felizmente a gente consegue por outros meios como por exemplo o CT-Infra que a gente ainda está executando ai que foi aprovado paro ano passado, que através dele a gente conseguiu fazer uma aquisição de equipamentos, então a gente tem feito essa aquisição de equipamentos por meu dessas saídas que a gente ainda tem da lei orçamentaria do campus.

7. Pesquisador – Você atualmente compartilha estruturas e conhecimento com os outros campi para maximizar o orçamento de cada um? Aponte Exemplos? Essa tarefa é fácil ou politicamente inviável?

Olha pela autonomia que os campi tem acaba que fica complicado de você definir uma política de execução única então cada um tem sua liberdade mas eu acredito de que como a gente tem uma reunião de colégios dirigentes que ocorre quinzenalmente aonde todos os diretores estão ali juntos com as pro reitorias inclusive a pro reitoria de administração você consegue trocar ideias, trocar ações que foram bem executadas nos campi como nos casos de sucesso para que você consiga replicar no seu campus então eu uso muito isso, essa conversa esses momentos que a gente tem com os demais diretores pro reitores até mesmo o reitor, para que a gente alinhe o formato de trabalho quando algum tem algum passo ali que dá um resultado bacana sempre se comunica com os principais diretores para gente conseguir crescer ou manter um ritmo parecido então todos os campi. Eu diria que ainda é tímida essa iniciativa no IFB nós temos potencial para maximizar isso aí, já existe, por exemplo o ele

tem uma linha de curso de alimentos, então eu tenho um integrado em alimentos e um tecnólogo em alimentos o curso de alimentos ele trabalha com processamentos então quando você tem um campus Planaltina por exemplo que produz certos elementos que a gente tem a necessidade de processar noé obvio que você tem que estreitar os laços entre esses dois campis então a gente tem investido nisso por exemplo quando eu tenho a aula de leites e derivados o meu fornecimento de leite e do campus Planaltina, eu tenho freezers lá que estão cheiros de frutas da estação que Planaltina extrai e manda pra gente pra gente processar nas despoldadeiras que a gente tem, nos equipamentos que a gente usa ali de indústria alimentícia então a gente tem essa cooperação. Porem eu acho que poderia ser melhorado ainda então vez ou outra o campus consegue timidamente fornecer material para o campus Riacho fundo que já trabalha na vertente de gastronomia que eles já vão processar esses alimentos então eles já vão fazer o preparo para consumo enquanto planaltina produz a gente faz a produção industrial no o beneficiamento desse produto e no Obviamente faria o preparo daquele produto para consumo então a gente poderia fazer um triangulo de produção e consumo que se auto sustentasse essa é a ideia, porém ainda está tímida essa iniciativa e a gente tem o potencial é por exemplo eu tenho elevador lá no campus que ta parado, então esse elevador ele usa circuitos eletrônicos ele usa motores para questão de acesso e eu já convidei outros campis que trabalha nessa linha para nos auxiliarem nesse quesito e nada, nós não conseguimos um diálogo efetivo para conseguir um professor ou um grupo de alunos que fossem lá analisassem e usassem ele como material de estudo até mesmo comprar os insumos que a gente precisaria para que eles arrumem dê o benefício para o campus e ensinem seus alunos então são coisas assim que a gente poderia melhorar e ainda não tem, outro exemplo, vez ou outra a gente precisa de moveis você tem samambaia que tem uma produção moveleira ai se você tem a necessidade de fazer um percolado no campus, fazer um benefício para os alunos em uma cantina alguma coisa assim Samambaia poderia ser um ponto onde pegasse esses projetos do campus e executar, então o ou qualquer outro campus compraria os insumos levaria para samambaia, Samambaia prepararia e várias esses moveis esses painéis e mandaria de volta para o campus, isso a gente consegue fazer a contento então eu acho que se a gente pensa em evoluir para uma integração entre os campis que a gente faça uma carta de disponibilidade dizendo olha eu consigo fazer isso e isso qual é o campus que tem interesse e qual é a contrapartida que a gente pode dar pra se ajudar e no fim das contas ajudar o aluno que vai ter a suas aulas, então esse é o interesse. E ajudar o orçamento a fica mais barato porque isso aí por exemplo agora pra resolver esse caso do elevador eu estou tendo que fazer a contratação de uma manutenção corretiva com tratativa e preventiva que anualmente eu vou precisar investir aí cerca de 9 mil reais então esse é um recurso que em tempos de escassez que a gente vive poderia salvar uma conta de energia uma conta de água ou até mesmo a impressão anual que ocorre dentro do campus, então a gente precisa otimizar isso aí sim.

8. Pesquisador – Quanto as políticas orçamentárias, você demonstra ter um perfil predominantemente, Democrático, Paternalista, Autoritário, Executor, Inovador, Visionário:

Democrático, então a participação é o foco principal só que ao mesmo tempo que a gente preza pela democracia a participação e a colaboração de todos é obvio que a gente chega lá e divulga “tá aqui o valor e decidam como a gente executa” não, não é isso, a gente constrói uma matriz mostra aonde que estão os gastos quais são as necessidades do campus e partir disso a gente abre pra comunidade porque o que acontece é que geralmente depois que a gente prepara tudo e mostra a necessidade do campus pouquíssima são as coisas que tem intervenção por parte da comunidade pra mudar como, por exemplo, eu tenho muitos casos de servidores que falam, eu poderia aumentar diárias e passagens, eu poderia, poderia aumentar diárias e passagens porém pra fazer esse aumento eu preciso cortar de outro lugar isso geralmente envolveria cortar ou na equipe de limpeza ou na equipe de vigilância, e ai quando você apresenta essa estrutura acaba que a própria pessoa que propõem a ideia ela acaba retirando a ideia “não realmente não tem como a gente ampliar aqui sendo que pra isso vai ter um corte, uma linha essencial do campus” então a gente vai pela linha da democracia mas com o pé no chão sabendo que o que a gente tem como obrigação de cumprir enquanto gestor vai ser cumprido então e mais ao menos nessa linha.

4. Identificar se há e quais as dificuldades de execução orçamentária.

1. Pesquisador – Os recursos disponibilizados para seu campus são suficientes para a manutenção e melhoria da atividade-fim?

A gente consegue se virar com o recurso que e executado mas por vezes as gente sente necessidade de maior investimento é claro que no campus pelo objetivo fim que é o ensino então eu não tenho uma limitação ai de insumos para aulas práticas ao de equipamentos cruciais para a execução para cada curso lá dentro a dificuldade maior é claro fica no meio então a infraestrutura da instituição a manutenção de vigilância, de limpeza ao algo nesse sentido que acaba sendo prejudicado primeiro então pra um corte orçamentário chegar ao objetivo fim, ele tem que ser muito grande mas eu diria sim que a gente tem as dificuldades com o orçamento que e repassado para conseguir gerenciar a estrutura e consequentemente ofertar um trabalho de qualidade no objetivo fim mas hoje ainda é satisfatório pra que a gente consiga tocar as aulas tocar o ensino da maneira que deve ser eu diria que já é um alerta pra um pra um meio então a gente já tem um alerta pra um mês pra gente não começar a ter maior alerta de recurso a gente começa a ter mais dificuldade daqui pra frente como por exemplo se você pegar ai de 2016 pra 2018 a lei orçamentaria teve uma variação ai de o que foi disponibilizado ai para o campus teve uma variação mínima coisa

de 20, 30 mil reais enquanto que eu tenho processos contratos que variaram anualmente 10 ou 11% então quando você pega uma equipe de vigilância que tem um custo ai algo de 600 mil reais ano, se você joga ai 9% ou 10% vamos colocar são 75 mil só nesse contrato então se você joga isso pra todos os contratos, vigilância, limpeza apoio, água luz que são taxados e tem suas elevações anuais você tem uma defasagem muito grande do que a gente tem de liberação de recurso então eu vejo isso desde que eu estou na direção geral de 2016 até agora 2018 que a gente não tem conseguido apanhar nem o IPCA então você não tem o aumento nem de 6% em média da lei orçamentaria anterior pra nova então isso gera um prejuízo muito grande porque se você tem um crescimento menor com um aumento nas prestações de serviços quer dizer o que, que você está tendo um defasagem você está tendo um perda de recurso de orçamento do seu campus então a gente tem que lidar com isso pra evitar que cheguei ao fim, mas o meio está sendo prejudicado pra isso.

2. Pesquisador – Como você poderia maximizar esses recursos, na sua opinião?

Olha o IFB tem algumas atitudes que são muito interessantes que eu vejo que tem algum potencial de maximizar o uso desses recursos como, por exemplo, centralizar contratos então se você pensa em uma aquisição de material você comprar você licitar licenças 100 canetas vai ser um preço unitário se você licitar 40 mil canetas o preço unitário vai ser outro completamente diferente então o IFB tem adotado isso para algumas modalidades alguns tipos de contratos isso eu vejo como potencial pra maximizar o uso desse recurso que a gente tem tirando isso é a gestão local que você vai ter que fazer é conseguir descobrir aonde exatamente você tem manter investimento, aonde você consegue dar uma enxugada pra você conseguir manter o que o campus precisa, então é uma gestão responsável e muito atenta nas necessidades do campus então basicamente pra você otimizar você tem que fazer isso é manter priorizar as necessidades pra conseguir fazer essa execução.

3. Pesquisador – Na área orçamentária, quais são os principais problemas percebidos e que dificultam a execução dos investimentos públicos programados?

O maior de todos é a incerteza quanto à liberação orçamentária, então a liberação orçamentária é o que amarra e obriga a gente a acabar trabalhando com contingenciamento local pensando em um contingenciamento federal então se eu tenho 2 milhões pra investir ao longo do ano e pensando nos piores cenários você tem um contingenciamento de 20% até 25% acaba que eu me programo pra executar um milhão e seiscentos mil porque eu já faço um desconto de 20% ali no início do ano me programo para aquela execução orçamentária ao longo do ano caso tenha um contingenciamento tão alto me virar com o recurso que ainda sobra no campus isso fragiliza muito a instituição porque te deixa vulnerável as certas

intervenções por partes das empresas que fornecem trabalho que fornecem mão de obra ora gente que por vez outra você acaba atrasando uma ou outra nota porque quando você não tem a liberação financeira é obviamente o orçamentário também não vem então se você atrasa o financeiro e orçamentário você impacta dos dois lados tanto no planejamento quanto na execução e se você atrasa no orçamento você acaba deixando notas sem pagar aí você fica ali sofrendo boicote das empresas pra que você consiga as liberações das notas claro que foge da governabilidade da direção geral, dá pró reitoria de administração mas a imprensa não quer entender isso então eles deixam de depositar a alimentação dos funcionários deles em forma de protesto contra a gente o que eu vejo como menor gargalo pra gente hoje é essa questão de não liberação do orçamento então isso é o que deixa a gente em uma situação desconfortável se a gente tivesse uma programação de liberação orçamentária ao longo do ano de maneira que até meados de setembro você tivesse uma liberação de 70 ou 80% do valor da LOA aí sim você consegue falar em planejamento aí sim você consegue dizer “não eu já venci 70% do ano mas com 70% do recurso consigo executar o restante do resto do ano e me planejar já pro próximo ano então seria uma forma inteligente de executar porém quando a gente pensa de uma maneira conservadora levando em conta que pode ter um contingenciamento de 10 ou 15, 20% por ano aí você não pode fazer isso você tem que salvar pra você fazer o básico ali, o feijão com arroz da instituição pra se sobrar alguma coisa se liberarem o que geralmente ocorre final de novembro e início, meio de dezembro liberarem o restinho final ali do orçamento você tá preparado pra executar também, então isso faz com que a gente desprenda muito maior trabalho porque você faz um contingenciamento no plano A pra executar com pouco recurso e tem que fazer um plano B e um plano C pensando se descontingenciar 10 eu vou fazer isso se descontingenciar 20 eu vou fazer aquilo essa é a maior dificuldade.

4. Pesquisador – Então, nessa linha, quais são as alternativas de solução para esses problemas orçamentários identificados? Quais as alternativas que foram discutidas e foram implementadas para superar esses problemas?

É basicamente isso que eu falei mesmo, você acaba tendo que fazer dois ou três planejamentos pra saber o que vai acontecer e qual deles eu vou escolher, então eu vejo hoje que pra melhorar essa questão a gente teria que ter uma liberação orçamentaria planejada e seguida pelo ministério então a destinação do recurso ela teria que ser programada e obedecesse ele cronograma para que a gente conseguisse realmente executar da melhor forma possível.

5. Pesquisador – Você acredita que a Reitoria facilita ou dificulta a execução orçamentária no seu campus? Por que?

Facilita, porque o campus ele não é uma unidade autônoma o campus ele tá ligado em uma reitoria e essa reitoria é quem recebe o orçamento da instituição então a meu ver eu não enxergaria como uma forma de executar a execução do campus mais sim de impor determinadas regras e normas para serem seguidas para um melhor aproveitamento do recurso então eu não concordo com a frase de que dificulta o orçamento do campus, eu acredito que facilita e trabalha com o mesmo objetivo que a gente então algum pontos a gente tem que tomar de decisões que são voltadas nas políticas que são ditadas pela reitoria mas tudo que é definido na reitoria é incomum acordo em colégio de dirigentes então você tem uma participação assim como o campus tem uma participação democrática a reitoria também tem uma participação colaborativa e democrática dos representantes de cada campus então contribui sim e facilita o trabalho.

6. Pesquisador – Você acha que necessita de capacitações específicas para as áreas de planejamento, controle e execução orçamentária no intuito de melhor gerir os recursos orçamentários do seu Campus? Se sim, quem mais de sua equipe deve ser capacitado, visando o mesmo objetivo?

Olha o que eu enxergo é que muitas vezes a gente tem um conhecimento que é adquirido com experiência então uma formação específica ela é bem vinda sim eu acredito que uma formação específica pra mostrar com certo teoria com certo embasamento aquilo que a gente já faz na prática ou até mesmo nos abrir os olhos com novas propostas, novas formas de atuação é interessante sim, eu acredito que os diretores dos campi necessitam estar atentos às essas capacitações sim e principalmente os coordenadores administrativos que lidam diariamente com planejamento, com execução então eu acredito que esses agentes eles tem sim se capacitarem sempre que possível.

7. Pesquisador – O orçamento e o planejamento orçamentário é amplamente divulgado dentro do campus? Quais as formas?

Sim é divulgado, nós temos uma pasta de acesso público na rede do instituto nessa parte de pasta de acesso público eu tenho uma pasta de orçamento e execução que nós temos do campus e lá tem as planilhas que são alimentadas eu diria que diariamente, então toda alteração toda execução financeira que e feita no campus e alimentada nessa planilha e todos os servidores têm acesso a ela além disso eu sempre faço questão de citar como que anda o orçamento do campus nos momentos de reuniões gerais então esses dois momentos a gente tem a ampla divulgação discussão do que tem sido feito.

8. Pesquisador – Você concorda com o diferencial na Matriz, por conta da localização? Como campus capital ou agrícola?

Bom eu concordo com a proposta porem não e uma proposta que não e muito bem vinda aqui no IFB porque quando você fala em um campus capital ou um campus interior dentro do instituto federal de Brasília que a maior distância de um campus pro outro é de apenas 60km então você tem uma dificuldade porque o que que justifica o recurso do Brasília ser menor do que a reitoria eu não diria que tem essa questão da localização e claro que a infraestrutura do campus Brasília o quantitativo de alunos é maior necessita de mais investimento ali de próprio custeio de manutenção do que o porem pra gente que está muito perto um do outro não e facial de você entender porque São Sebastião de ponderação ali em cima do aluno que é um pouquinho maior do que o “ São Sebastião é uma cidade violenta” mas a violência está em todas as regiões administrativas do DF porem mesmo assim eu acredito que e um formato inteligente da matriz conif porque quando você pega por exemplo o IFSP, o IFSP com 40 e poucos campis se eu não me engano são 43 que tem no IFSP com distâncias gigantes entre um campus e outro entre a reitoria e o campus ai sim faz sentido quando você vai para o Acre que tem um campus que é lá no interior, que 6 meses do ano você só consegue chegar lá de barco então ai sim faz sentido você ter uma diferenciação na divisão desses recursos aqui no IFB por peculiaridade de ser do DF ser pequeno e estarmos próximos uns dos outros não faz muito sentindo mas por exemplo Planaltina que é agrícola, sim. Planaltina eu concordo porque lá eles tem que cuidar de plantações de animais e tudo mais então faz jus receber algo diferente dos outros campis mas agora entre os outros que são iguais não faz sentido.

9. Pesquisador – Sobre a Receita própria (arrecadação), quais dificuldades para arrecadá-la e executá-la.

Tem uma dificuldade muito grande que quando você fala de uma arrecadação que ela vem por meio de GRU aí você está falando de um recurso que vai pro tesouro nacional e tem que ser previsto na LOA pra você receber em um próximo exercício no fim das contas cai em uma seara aí que a gente não vê esse recurso mais então eu vejo que é muito difícil a gente pensar em recurso próprio pensando em GRU ai como eu falei anteriormente, agora tem a facilidade da FINATEC poder no auxiliar em quesitos ai de arrecadação imediata e melhor investimento desse favor que você tem uma taxa administrativa mas também tem uma legislação diferente pra você receber e executar esse recurso, então eu diria que pensando no campus uma arrecadação própria por meio de GRU a gente hoje não tem um formato que é satisfatório, então o que eu tenho lá é a biblioteca, o registro acadêmico que trabalha com segunda via de documentos e tudo mais que é uma receita baixa, mas nós temos alguma coisa um pouquinho maior como por exemplo a cessão do espaço para a cantina então ali já é uma GRU um pouquinho mais alta e até hoje a gente não vê esse recurso voltando para o campus então cai em um limbo que realmente a gestão não tem acesso depois a esse recurso então essa é uma dificuldade muito grande.

10. Pesquisador – Tem algo a mais que gostaria de declarar sobre este tema, alguma coisa que não foi perguntado qualquer outra coisa.

Não, eu acho que eu consegui falar de tudo.

ENTREVISTADO 10.

1. Perfil dos Diretores Gerais.

1. Pesquisador – Qual o seu nome completo, idade e sexo?

Entrevistado 10.....anos, Masculino.

2. Pesquisador – Qual seu cargo e sua formação (graduação e Pós-Graduação)?

Docente. Formado em Economia, Mestrado e Doutorado em Economia.

3. Pesquisador – Qual sua experiência profissional? Antes e no IFB.

Docente e Gestão, trabalhei em docência e também em assessoria no ministério do governo federal, essa é minha experiência antes de entrar no IFB, fui assessor no ministério do trabalho em políticas públicas, assessorava os secretários em pesquisas, trabalhei no DIES em geração de indicadores, dentro do mercado de trabalho

4. Pesquisador – Já ocupou anteriormente algum cargo de Gestão Pública no IFB ou em outros órgãos? Qual? Por qual período?

Antes de entrar no IFB eu já trabalha com gestão, parecia ser assessoria mas trabalhava direto com isso ai, e eu era coordenador dos cursos, antes de entrar aqui além de ser docente eu era coordenador de cursos de graduação de contabilidade de economia e de administração então eu coordenei três cursos, e depois eu entrei no IFB eu não assumi cargos imediatamente fui coordenador geral de pesquisas do IFB campus, depois disso fui cedido pro governo também com CODEPLAN – Companhia de Planejamento do Distrito Federal para desenvolver indicadores iniciais e principalmente da produção seja do PIB do Distrito Federal daí eles não tinham esse indicador e eu fui cedido pela CODEPLAN em 2011, antes de me ceder pra lá, via concursos, a CODEPLAN organizou um concurso público para conceder cargos algo de direção para um economista para que seja servidor público, não importa se é da união, do estado mas que seja já com um vínculo, participei dessa seleção, tinha uma vaga, fiquei, e fui cedido para desenvolver um indicador econômico de desempenho do Distrito Federal, fiquei esse tempo no cargo de direção lá na CODEPLAN e ao mesmo

tempo continuava dando algumas aulas também no IFB mesmo sendo cedido lá, então foi isso que eu fiz, eu não interrompi o vínculo com a instituição, apesar de ter sido legalmente cedido não pôde, mas naquela época a carga horária ainda era baixa eu não achava necessário contratar um professor substituto, então eu mesmo vinha de noite pra lecionar, esse era um cargo, eu ocupei um cargo de coordenador geral de ensino, tinha que interromper a sessão, eu fui e retornei ao IFB no final de 2013 em agosto ou setembro por aí, fiquei mais de dois anos lá e retornei em 2013 e fui coordenar os cursos na área de gestão aqui do campus, antes de chegar a direção que foi em 2015, final de 2015 fui eleito pra direção-geral porém antes disso também eu fui assessor, fui nomeado para a assessoria do gabinete do reitor em 2015 mas não quis já que eu tinha outras coisas no campus, abri mão disso e fiquei pouco tempo, abri mão naquela época por razões pessoais.

5. Pesquisador – Na sua opinião, quais as competências técnicas que um Gestor Público deve possuir?

Uma formação e experiência, é um gestor né, uma formação básica, entender o que é administração pública, isso é uma coisa básica, como funciona a administração pública os princípios da administração pública, e ter essa formação básica ajuda a experiência é importante, mas não, você nunca foi gestor então você nunca será gestor? Não é assim, alguém pode adquirir experiência por um princípio, então assim aprende fazendo também, assessores vai adquirindo é melhor que ele vá através da experiência, ocupando um cargo progressivamente, isso talvez minimize o risco de cometer muita besteira, ficar assim muito talvez perdido, dependendo muito dos outros, então quando ele ocupa cargos vai adquirindo experiências, então tem que dar sempre oportunidade, o gestor tem que entender isso o que é a administração pública como ela funciona, não precisa conhecer tudo mas precisa pelo menos dessas coisas básicas, e a primeira coisa é ter uma formação, voltada pra isso, um curso de qualificação ou capacitação de curto prazo e o que é mais importante né, você é gestor em que? Em educação, num instituto por exemplo como é o nosso caso, sim e o que é mais importante que se possa fazer, um tipo de capacitação focar nesse sentido, com essas capacitações e qualificações ao longo do tempo é focar em outras habilidades e em outras competências, pelo processo de gestão, e o gestor além de entender a administração pública e seus princípios, o gestor não é apenas o que tem conhecimento das coisas o gestor tem que ter princípios e valores, não são valores que ele ensina são valores que ele vivencia, está o princípio da moralidade, mas antes de falar da eficiência eu vejo que o gestor tem que ter uma realidade muito bem provada sabe tem que ter princípios e tem que ter valores, essa é a nossa forma de pensar, por que pode ter muito conhecimento e não ter valor nenhum, pode saber o que é administração pública, entender tudo de orçamento disso e daquilo, mas em moral, a sociedade não precisa desse tipo de gestor então eu penso que a primeira coisa

antes desse conhecimento a formação básica que é importante precisa ter valores precisa ter princípios de humanismo princípios básicos assim e da integridade da realidade pública de querer e não apenas ah eu sei fazer eu já fiz isso, tenho experiência e tal não está envolvido na moralidade no desrespeito às regras eu penso assim a gestão.

6. Pesquisador – Você já realizou algum curso/ capacitação na área de orçamento? Foi disponibilizado pelo IFB?

Olha a minha formação básica né, Economia eu já estudei orçamento na graduação, eu já estudei em boa parte da minha graduação, depois o IFB desde que eu assumi nunca me ofereceu no mesmo período curso de gestão e orçamento, fiz além dessa formação básica no curso de administração financeira orçamentária, orçamento público tudo eu estudei na graduação, fiz formação por conta própria e voltada pra parte de orçamento, o IFB para gestores em orçamento desde que eu assumi o cargo, eu mesmo fui me atualizei na graduação, depois esquece algumas coisas

7. Pesquisador – Em caso negativo, não houve interesse em procurar uma capacitação nessa área, enquanto gestor? Por que?

Eu não fiquei esperando o instituto oferecer, eu mesmo fui atrás pra atualizar, capacitar.

2. Avaliar as práticas.

1. Pesquisador – Em seu Campus é realizado planejamento orçamentário curto e longo prazo? Como funciona?

Estamos em 2018, estamos em julho, quando você fala meu campus isso é em quase todos os campus, ninguém tem noção ainda do que vem do orçamento para o ano que vem mas o planejamento a gente faz, a gente não sabe o quanto que vão te de orçamento, para poder planejar com esse valor mas antes disso a gente já consulta os setores já pensando o que teremos de prioridade para o ano que vem se partindo da hipótese que o orçamento desse ano seja igual, seja mantido, se o orçamento for mantido em que nós podemos empenhar, iremos trabalhar com o que, é isso que a gente trabalha já com o orçamento, depende do que você quer a longo prazo nós só podemos trabalhar de um ano pra um ano pra mantermos o recurso pra investimento por que o investimento que levaria para vários anos, hoje como não temos recursos para investimentos no nosso orçamento planejamos assim para longo prazo, todos os nossos gastos e nosso orçamento é direcionado anual, mesmo anual ainda tem certeza por que o IFB ´´e quem libera o dinheiro para executar o orçamento, é meio complexo eu ficar e explicando como essas coisas funcionam, a curto prazo nós estamos em juros, eu

ainda, o orçamento de 2018 eu não sei como fazer por que não sabemos como vai funcionar, falta 5 meses mas a forma com que o orçamento deveria funcionar, não é da forma que eu penso, mas a gente tem que tocar do jeito que ta aí, eu não penso que deveria ser assim, o meu ponto de vista é esse eu não acho que deveria ser dessa forma, temos que administrar com eficiência, dessa forma não gera eficiência, mas se for para gerar eficiência seria outra forma que a gente possa gerar mais.

2. Pesquisador – Você tem conhecimento de como é elaborada a Matriz Orçamentária? E sua equipe?

A nossa matriz orçamentária vem da SISTEC daquelas fórmulas e cálculos, quantitativo de aluno, cada curso tem ponderação e aí monta o orçamento desse jeito, toda a equipe de gestão vê a matriz, existe uma matriz para cada instituto para cada campus de acordo com os cursos cada curso tem seu peso estudar o número de estudantes é isso que funciona é dessa forma, então todos sabem como elaborar, e nós temos conversado e explicado isso, de onde e como o nosso orçamento é elaborado, se nós queremos mais recursos, pois este estava em falência total por falta de estudante até 2016 o campus tinha 600 alunos é uma previsão que 3000 alunos, quando eu assumi aqui o campus estava com 600 alunos presenciais e em julho deste ano se tudo ocorrer bem estamos com 4000 alunos presenciais depois desses dois anos e meio de trabalho muito sofrido aqui no campus mas mantendo nossos princípios e valores que é o mais importante, a direção-geral passa o cargo passa, e o compromisso com a sociedade brasileira, minha consciência está extremamente tranquila por ter participado e dar oportunidade a muitos jovens, adultos a ter a capacidade de entrar pelo menos no campus, tem 1000 alunos agora em julho.

3. Pesquisador – Você concorda com a distribuição dos recursos por meio da Matriz orçamentária? Ou faria alguma alteração? Se sim, qual é sua sugestão?

Não concordo com a matriz do jeito que ta, mas é a única forma né, que o governo até talvez pra evitar por que havia a questão de que não é negociável, uma forma né, não vejo dessa forma, que essa forma de distribuir recursos públicos seja eficiente, mas qual seria a melhor forma e eficiente, tem que sentar e ver o que aconteceu, a lógica por que esse orçamento vem para o instituto, as vezes gera, tem que ter mais transparência nessa distribuição na matriz e etc., acredito que não haja transparência nós temos que avançar mais, nisso enquanto ao governo, oficial como matriz CONIF ainda eu creio que é preciso aperfeiçoar, parece que tem até o critério de IDH pra distribuir a matriz em um campus, quando você pega o campus e vai levar em conta o IDH, esse é o maior IDH elevado, mas 90% de nossos alunos vem da periferia e a renda deles per capita está abaixo de meio salário-mínimo, não

sei se é meio ou um quarto mesmo, entendeu? São alunos extremamente pobres o prédio sim, o prédio foi construído em Brasília capital aqui na Asa Norte, no meio de prédios sim, porém os alunos que nós estamos atendendo as vezes têm renda menor do que, inferior a alguém no interior do Piauí no interior do Maranhão, não sei da periferia a matriz ainda é uma coisa que assim minimiza muitas negociatas nê, as vezes hegemoniza um pouquinho, eu creio que aperfeiçoando de que forma ela pode ser aperfeiçoada para gerar eficiência,

4. Pesquisador – Qual o conceito, na sua opinião, de orçamento público? E de execução Orçamentária?

Execução é uma das etapas, então tem suas etapas, tem que planejar, previsão e depois executar aquilo que foi aprovado, passar por várias etapas, orçamento público que o governo tem como que ele vai executar os seus gastos, né as despesas, com base nas receitas ai vai fazer a previsão, pode ser que se concretize o não orçamento, mas isso não quer dizer que signifique que colocou ali, o orçamento é esse e vai ser esse, depende da expectativa da arrecadação do governo, ele depende de uma expectativa então vai de acordo com que o governo vai disponibilizar, o estado vai arrecadando disponibilizando recursos vai executando, a execução tem várias etapas, de liquidação, de pagamento então é assim que a gente vai conseguindo.

5. Pesquisador – Existe acompanhamento formal dentro do Campus, da execução orçamentária? Com qual periodicidade são analisados relatórios de execução orçamentária?

Os de execução eu faço quase que semanalmente, direto eu acompanho direto, muito importante remanejando e então, de execução dos relatórios eu repasso pra não exagerar um mês eu não deixo passar, tem uns que eu não deixo um mês sem saber se estão gastando com o que, o que está na conta, como estão como está a conta com a previsão até dezembro se o que está, quase que semanalmente quinzenalmente no mínimo estou olhando pra saber, tragam contas para mim pra eu ver como é que está, a execução e conta pendente tudo isso eu acompanho.

6. Pesquisador – Na sua opinião, o orçamento pode ser considerado uma ferramenta de apoio ao processo decisório e ao controle gerencial?

Sim, claro, claro.

7. Pesquisador – Quais políticas públicas orçamentárias você visualiza (é praticada) no IFB ultimamente.

Várias aqui no campus, temos várias no atendimento ao aluno a educação em si mesmo já é uma política pública, estamos trabalhando em um ambiente de educação, educação pra mim antes disso que é um direito ao cidadão é uma política pública, dentro daqui do campus no IFB temos várias políticas aqui de atendimento de pessoas com necessidade, NANE então essas são políticas de atendimento de pessoas que tem deficiências né ai temos assistência estudantil de pesquisa, de permanência, política de permanência para que o estudante possa ou não possa evadir essa política é de combate à evasão tem uma política pública extremamente importante mas vejo que com um todo deveríamos pensar na forma de inclusão a questão hoje das nossas, dessa falha na luta contra a evasão muitos atribuem a isso que eu não acho que, o problema é que nós não encontramos gestores atualmente o IFB como um todo não encontrou uma forma da verdadeira inclusão, a política verdadeira de inclusão não foi adotada o que foi adotado pelo IFB é uma política de dar vagas ao cidadão mas não de incluir esse cidadão, isso não foi feito nós temos sim propostas importantes também que eu creio quem sabe nas próximas gestões o gestor possa implantar e que o IFB talvez consiga talvez dar uma liberdade e autonomia a este para implementar suas políticas de combate à evasão não significa que cada campus estaria tomando uma decisão isoladamente, mas se der certo ai sim pode copiar para todos os outros as vezes nós cometemos a falha de não implementar, tem que ser implementado imediatamente em todos os campus ao mesmo tempo e esse é um erro que nós cometemos na eficiência na gestão e eficiência de políticas públicas, não é assim que se trabalha às vezes é bom dá uma certa autonomia a esses campus para que a gente avalie o resultado comentado no campus se for positivo ai sim estender para os outros e não dizer que tem que ser implementado em todos não é assim cada campus deveria ter autonomia nessa situação, não fugindo das linhas das diretrizes gerais do instituto conheceu aqui no campus de, e tive uma ideia e quero implementar tal coisa, como já tivemos, como temos para implementar uma política pública de evasão, uma política de permanência da verdadeira inclusão desses estudantes extremamente pobres uma educação no ensino médio tão precária que eu nunca vi certo e você não pode por que as vezes você é preso a uma resolução ou a uma coisa assim mas é isso que eu penso então tem várias políticas públicas que são adotadas de permanência do estudante de incentivo a pesquisa, mas falhamos bastante acho que a política mais importante deveríamos implementar e garantir a permanência desses estudantes e claro que a questão da evasão nacional, dependendo do curso pode ser internacional mas eu não vou ficar de braços cruzados, ah o assunto já é assim mesmo parece que já nos acomodamos é assim mesmo, não vamos mudar nossa forma de inclusão vamos mudar nossa forma nosso problema nesse ponto específico e que alguns colegas dizem ah é que se fizermos vestibular vai acabar, isso não é verdade tem universidade que organiza também vestibular próprio para egresso nos cursos técnicos e também tem evasão depende, e por outro lado isso aqui é meritocracia importante, eu vejo tudo que eu passei e tudo que eu vivi até agora não me beneficia nenhuma

política de reserva de alguma não, até por que eu defendo isso aqui para aqueles que realmente necessita, precisa, tem que fazer e não e por que eu não me beneficie por isso não quero, não é assim, políticas públicas não se faz assim entendeu, a inclusão que é o objetivo principal da criação dos institutos de dar oportunidade pra todos principalmente aos mais pobres etc., a gente precisa focar na parte da inclusão, é importante isso.

3. Avaliar conhecimentos.

1. Pesquisador – Quem são os atores que influenciam na forma da execução orçamentária?

É assim na pergunta anterior falamos na questão do orçamento, falei de outras políticas, o orçamento do jeito que vem hoje não tem nem mínima condição de fazer quase nada né, quando vem já é amarrado e tudo muito limitado o orçamento que dá só pra fazer custeio pra você pagar a luz não consegue pagar nem a limpeza como é que vai fazer uma política pública com os estudantes é muito difícil, então vem o curso de assistência estudantil já amarrada que vem pra política que é em função ao número de estudantes e resolve ponto mas o orçamento do campus em si não tem como você fazer quase nada a gente não consegue pagar nem limpeza do campus hoje, do campus de você não consegue imagina não sei os campus que tem, um campus desse tamanho tem 10 pessoas, você em oito andares, tem uma biblioteca gigante dessa tem aquele espaço, não tem como, não produz nada aqui no campus quando nós precisamos quem é que vai todos os setores têm ouvido quando vamos decidir a locação de recursos para a execução do nosso orçamento, assistência estudantil participam, setor de manutenção e serviço da diretoria de ensino como um todo né participa do conselho gestor do campus participa quando recebemos a LOA convocamos e chamamos o conselho gestor apresentamos para a comunidade a previsão do que nós pensamos quando o campus é pequeno tudo bem mas hoje o campus já está muito grande fica difícil chamar todos, chamamos os representantes de setores e apresentamos a reunião geral para a comunidade para definirmos como é que vamos alocar os recursos do campus é isso que a gente faz, exceto obrigatoriedade dos recursos do NANE que já e 1% já descontado, cotado então isso aí, mas mesmo os recursos do NANE é apenas 1% e como é que você vai gastar, chamamos o NANE o coordenador do NANE e se senta e já faz e já ta com o projeto pronto com o que vamos fazer pro ano que vem então esses setores que vão ser afetados todos ele participam da decisão de alocação desses recursos.

2. Pesquisador – Enquanto Gestor, você procura recurso orçamentário extra LOA? Como? Tem alcançado resultados?

Como gestor não gostaria muito de ficar de braços cruzados esperando pelo LOA do instituto, primeira coisa apesar disso ter no instituto conduzido de forma que os gestores gerais não

devem ir atrás pra ir tem que passar sempre na reitoria que tem entendimento para manter a unidade e evitar confusão e etc., não vamos entrar nessa questão, nesse momento não há necessidade mas eu sei desde que eu assumi nos primeiros três meses quando eu assumi aqui em fevereiro praticamente em 2016 a minha primeira ação foi ir atrás de recursos fora do instituto e nós conseguimos no primeiro ano no segundo ano fui atrás de novo eu consegui por isso que essa biblioteca hoje está aberta funcionando, não foi aberta com os recursos do instituto não, foi com os recursos que consegui na SETEC uma luta, uma luta de elefantes que ficamos brigando para abrir esta biblioteca e ta ai atendendo a comunidade, minha família minha casa, mas a luta que nós enfrentamos parecia que os recursos era pra eu atender minha família triste, não vou entrar também neste, mas eu vou dizer que sim a sua pergunta fomos atrás e conseguimos no primeiro ano da minha gestão e no segundo ano da gestão conseguimos e graças a Deus está aberta funcionando, nós conseguimos e nunca fiquei esse ano como o campus deu uma reação o orçamento do campus cresceu bastante do ano de 2017 para 2018 mas tínhamos o orçamento de 1.800.000,00 para manter o campus com essa estrutura é uma vergonha mas o orçamento desse ano acabou com número de aluno e cresceu 500% certo de 2016 para 2017 nós crescemos 400 e tantos % e número de estudantes no campus crescemos verticalmente horizontalmente e o orçamento também acabou crescendo então nos permite que esse ano a gente possa funcionar até por que precisamos de mais recursos estamos praticamente indo pro mês de agosto quem sabe a gente corra atrás pra conseguir alguma coisa de investimento para o campus e segurança para colocar a catraca e parece que esse campus é diferente de outros campus duas entradas, uma entrada de cá outra entrada dali, entra tanta gente que precisa de um certo controle no campus né, e muitas ocorrências isso já passou pela comunidade e esta disse que temos que controlar não é uma decisão apenas do gestor então temos feito isso e conseguimos sim.

3. Pesquisador – Há autonomia orçamentária de cada campus? Ou há influências externas que inviabilizam? De quem? De forma?

Em há interferência quase que permanente tem uma briga interna, há autonomia na gestão do orçamento de quem tem que desmentir que fale, interferência permanente no orçamento e os recursos e de conhecimento do gestor você não sabe nem o que está acontecendo se pergunta ninguém te responde essa é a gestão democrática transparente se cortasse o recurso e você pergunta gente quem é que fez? Ninguém te responde algumas perguntas talvez acabam me irritando, eu tenho uma autonomia orçamentaria é uma unidade de gestão tem uma pessoa que coordena que dirige e que conduz aquele campus não se toma decisão assim, tem uma autonomia será que tem cor da pele mas o que é isso autonomia, bom aqui estamos falando do campus de, eu não tenho como, o jogo é

perdido não tem como fazer previsão de nada e é isso que acontece mas mesmo com todo esse caos colocado nós temos provado que sabemos fazer o que atende a nossa comunidade nossa sociedade, pelo menos eu falo do campus não sei se em outros campus pode ser diferente, alguém vai explicar por que então tem que ser tratado diferente, eu não posso dizer que existem mas eu falo por que tenho visto diariamente e reclamando não to falando apenas desta entrevista que está fazendo pro seu trabalho de pesquisa pro seu mestrado, mas eu estou falando o que vocês acham disso, tem um gestor lá certo que tem legitimidade eu vou retirar, me avisa gente, nós vamos retirar tanto disso e disso no campus ta? Tudo bem ou não, ninguém te comunica e quando você pergunta ninguém te responde são um bando de elefantes brigando lá com leões na savana eu sei como a vaidade humana é e eu não gosto muito dessas coisas, não gosto isso eu já prefiro colocar em sala de aula, cuidar dos meus alunos não quero atrito com uma coisa pequenininha dessa não eu acho muito atraso pra mim, não quero não.

4. Pesquisador – Quem são os atores envolvidos no (PDCO) Planejamento, organização, direção (liderança) e controle do orçamento no seu campus?

A diretoria de planejamento que começa com a direção-geral primeiro a direção-geral e a diretoria de toda a diretoria de planejamento do campus da administração e planejamento, toda a diretoria de ensino que participa e nós que geralmente somos mais ativos então é o **cortejo** estudantil é muito ativo nisso aí também.

5. Pesquisador – Todos os servidores que possuem responsabilidades administrativas estão envolvidos no processo orçamentário no seu campus?

Todos que estão numa direção todos, obrigatoriamente participam.

5. Pesquisador – O orçamento anual de investimentos faz parte de um planejamento a longo prazo?

Investimento é claro. Investimento pode ser um ano ou mais existe, mas não temos no momento não tem nenhum real de orçamento do campus então quando precisa talvez de pequeno investimento de 1.000,00 600,00 6.000,00 esse tipo de coisa tem que remanejar de despesas passa para investimento, hoje orçamento e investimento.

7. Pesquisador – Você atualmente compartilha estruturas e conhecimento com os outros campi para maximizar o orçamento de cada um? Aponte Exemplos? Essa tarefa é fácil ou politicamente inviável?

Olha, já chegamos a compartilhar motoristas, motorista pessoal mas otimizar orçamento de aperto o instituto precisa fazer isso mas não dá, não dá por conta das demandas dos campus as vezes é diferente um motorista para este campus acaba complicando então outra coisa da forma que você contrata pessoas é essa contratação de pessoas, por exemplo, para você otimizar esse orçamento não tem como por que quando ele é contratado a contratação é feita pelo campus entendeu a pessoa vai ter que trabalhar naquele campus se você contratar o campus não pode deslocar, se ele foi contratado para trabalhar em Brasília não pode ser deslocado para trabalhar em Samambaia não dá a melhor coisa para otimizar é centralizar o trabalho do jeito que nós fazemos hoje gera um custo muito elevado tem uma questão pública na otimização de recursos públicos necessita a centralização de algumas ações, se no ano passado isso deu trabalho nós temos que descentralizar que gera um custo muito elevado então eu penso que hoje deve ser feito a centralização das ações que otimiza os gastos públicos isso não está sendo feito então cria ineficiência nessa parte de gestão do orçamento público.

8. Pesquisador – Quanto as políticas orçamentárias, você demonstra ter um perfil predominantemente, Democrático, Paternalista, Autoritário, Executor, Inovador, Visionário

Você pode inovar aquilo que está a sua disposição, se você não tem nada em mãos você inova sobre o que, inovar significa que tem algo e quer inovar certo, não é mas se eu vou falar da autonomia do orçamento o que você não tem então, pelo menos daquilo que você recebe no nosso campus tudo é aberto entendeu, não decido tem que fazer isso tem que fazer aquilo, eu não determino o que tem que ser feito, qual a demanda do campus da comunidade, em base no que temos o que pode atender a comunidade e traça a prioridade, trace a prioridade dentro da demanda e as vezes olha mesmo tendo prioridade dá pra atender essa prioridade sem deixar que o outro fique morrendo também, talvez tenho que equilibrar vamos ajudar um pouquinho para não deixar morrer enquanto atendemos a prioridade, ajuda com um pouquinho atendendo aquilo que tenha feito por outro lado depende você pode até dizer que sou democrático mas a sociedade pensa que sou autoritário alguns colegas me dizem que sou autoritário mas depende de cada um, como você observa a situação, o que é ser democrático e autoritário mas o que importa é como nós temos atendido a comunidade, se a decisão de alocação de recursos não vem de mim, mas principalmente da comunidade quanto a mim compete dizer pra comunidade o que é prioridade eu como gestor aqui nós devemos privilegiar isso e isso, isso dá para atender mas é ilegal isso dá para fazer mas não é assim eu considero ser democrático, ser democrático não significa necessariamente acatar a voz da maioria e se essa voz for ilegal? Mas qual é a democracia que vive na ilegalidade isso não é democracia agora se você está entendendo desde que você acate decisões que são legais e da maioria beleza, mas se for de grande parte pra fazer uma coisa ilegal e você diz que não

vai fazer aí me diga, você deixa de ser democrático? É isso que eu imagino é assim que decisões deve ser na demanda da maioria de acordo com o campus e tem que se enquadrar dentro dos princípios dentro os quais têm sua totalidade se não for na normalidade não faz, na questão da eficiência também, se eu sou gestor e nós queremos que os recursos sejam aplicados, isso é ineficiência, não vou aplicar eu deixo de ser democrático e me torno autoritário? Não, isso é democrático entendo que enquanto gestor tenho uma visão mais ampla certa e a missão principal nossa pode ser afetada que afeta a pesquisa da instituição, não é pesquisa para mim não é instituição para mim nossa missão é atender a sociedade, isso que é, nossas decisões não são decisões de corporativismo são decisões que correspondem as expectativas da sociedade para conosco servidores públicos com a instituição de ensino.

4. Identificar se há e quais as dificuldades de execução orçamentária.

1. Pesquisador – Os recursos disponibilizados para seu campus são suficientes para a manutenção e melhoria da atividade-fim?

Os recursos são extremamente ineficientes, não dá para você administrar um campus deste tamanho, se você olhar a estrutura deste campus pega a matriz dos 10 campus não há problema nenhum nem nada de errado, é aberto à informação pública quantos andares você tem para administrar quantas salas de aula, mais de 40 salas de aula 44 ou 46 salas, agora se você pegar a parte do prédio administrativo a biblioteca esse ginásio certo, auditório grande e pequeno se você olhar o que tem de custeio aí pega esse prédio aqui, quem paga o custo exceto segurança que tá aqui nesse prédio, água quem paga, luz quem paga, prédio é toda essa estrutura aqui no ano passado o campus conseguiu em 2017 apenas, uma certa ajuda em torno de 200.000,00 para pagar água e luz, isso foi em 2017 que tivemos uma crise que não dava nem pra fechar o ano certo, mas esses 200.000,00 vieram da reitoria para ajudar também além dos outros campus, além disso recebemos mais de 80.000,00 para pagar água e luz e o que tem de orçamento para você manter a atividade com esse custo nem tocar o teto

2. Pesquisador – Como você poderia maximizar esses recursos, na sua opinião?

O que temos feito, gestão é isso não faço apenas o trabalho de pegar aqui e colocar aqui, não é, o que temos feito nós temos trabalhado gerando resultado você tem que ter autonomia, primeira coisa que eu acho pra você gerar eficiência e trabalhar com pouco e gerar mais que eu tenha autonomia desse pouco tá liberado imediatamente mas como você tem certeza que veio desde o nível mais elevado que o instituto sobre o orçamento talvez dificulte um pouco, e nós mesmos dificultam ainda mais do que o nível mais elevado, do governo pra lá, mas aqui

mesmo dificulta, eu preciso prometer autonomia, se me disser que eu tenho autonomia sobre esse aqui da minha parte eu me deixo, então vamos ver o que vai dar, pronto depois a gente avalia os resultados, então como nós temos o pouco tem que ter essa autonomia que eu acho que ainda não temos.

3. Pesquisador – Na área orçamentária, quais são os principais problemas percebidos e que dificultam a execução dos investimentos públicos programados?

Igual eu te falei não temos o orçamento de investimento, a nível do instituto do campus não sei se alguns outros colegas, não temos dois que estamos fora, tem que ter autonomia orçamentária, o campus tem que ter essa autonomia não significa depender e que vai ficar gastando de qualquer jeito, olha orçamento anual é esse não pode ficar mexendo uma outra unidade gestora mexendo nesse orçamento, certo minimamente, o básico que deve ser feito que se consegue autonomia orçamentária, dois que seja distribuída o orçamento no instituto no sentido de atender o instituto também como um todo você tá entendendo o orçamento vem a matriz vem, mas compete ao gestor aos gestores do instituto senta e olha, qual é as demandas do campus se nós atingimos o dinheiro, se você quiser ver o diabo é onde tem o dinheiro aí fica difícil eu do que o outro colega, ah tira do meu orçamento para passar pro outro campus, gera o diabo, sair do inferno para ver o que acontece com os colegas têm colaborado bastante mesmo tendo o diabo os colegas têm sido todos nós recebendo ajuda outros mas temos muito pra avançar ainda vamos pensar grande

4. Pesquisador – Então, nessa linha, quais são as alternativas de solução para esses problemas orçamentários identificados? Quais as alternativas que foram discutidas e foram implementadas para superar esses problemas?

Colaboração, de alguns, mas eu penso em questão de orçamento não é questão que se resolve a nível de instituto apenas não dá para avaliar a questão orçamentária é insuficiência orçamentária do instituto federal de Brasília apenas mas claro que isso tem a sua dimensão da disparidade que existe entre os campus às vezes gera um pouco de reclamações e etc., o nível dessa conversa é muito mais ampla vai além do instituto vai além do campus então a insuficiência de recursos afeta toda a educação no Brasil então é uma questão que não pode ter uma solução interna, claro que tem por que o mínimo que tem é só para manter minimamente o serviço a missão principal funcionar mas a dispersão do orçamento deve começar a nível do governo entende a educação do Brasil, a nível federal o que se espera de um Brasil desenvolvido e que tipo de alocação e qual o tamanho da locação de recursos nós podemos fazer para uma educação de qualidade então o problema não é micro no campus, apenas no instituto, eu vejo que é um problema muito mais amplo vai longe do que ficar

discutindo o pouco de dinheiro que chega no instituto para redistribuir nos campus para administrar o campus, não o assunto do orçamento é um assunto mais amplo, é um assunto que vem de políticas públicas adotadas a nível nacional que eu penso que gestores a nível nacional precisa repensar que educação se espera para um Brasil desenvolvido. Por outro lado penso que devemos ter a oportunidade de captar recursos por meios próprios não depender apenas do estado ficar nos dando leite para mamar então quando nós temos esse modelo paternalista na nossa educação, tudo bem temos orçamento e beleza chega o estado que passa tem limite da atuação do estado, o estado não tem recursos indefinidos por que claro que tem que colocar a educação e saúde como prioridade nos gastos mas nós pensamos que precisamos de certas reformas e autorização para captação de recursos próprio também com um setor de cada forma, cada campus tem suas necessidades tem que ter uma autorização legal para fazer isso e não ficar dependendo apenas do orçamento, mas o orçamento nacional público é a base para uma educação de qualidade sem isso não adianta mesmo que você coloque os institutos as universidades, e bases de recursos não vamos gerar muita coisa apenas como complemento se conseguimos captar esses recursos né dependendo da área de atuação do campus e outros campus tem atuação do instituto com cursos que talvez nem tenham condições de captar recursos com setor privado como que vai fazer mesmo aqueles que tem não pegariam recursos suficientes para manter uma educação de qualidade,

5. Pesquisador – Você acredita que a Reitoria facilita ou dificulta a execução orçamentária no seu campus? Por que?

Já te falei é a questão do campus aqui e eu não vou te dizer quem é, ai dificulta a coisa, sinto muito dizer isto, tudo que te falei até aqui não estou acusando ninguém não tenho nada contra ninguém não quero perder meu tempo nessas picuinhas, quero ir pra sala de aula cuidar dos meus alunos, por que eu vi que se tiver um ambiente aonde você pode trabalhar aproveitar o teu potencial para poder atender a sociedade eu estarei disposto onde não tiver onde acha que você atrapalha você não contribui eu me retiro simples eu não tenho ambição desse tipo de coisa não quero perder meu tempo mas eu acho que sala de aula contribui muito para a formação de um Brasil melhor, então picuinhas não quero não.

6. Pesquisador – Você acha que necessita de capacitações específicas para as áreas de planejamento, controle e execução orçamentária no intuito de melhor gerir os recursos orçamentários do seu Campus?

Se sim, quem mais de sua equipe deve ser capacitado, visando o mesmo objetivo? (1:10:51)

Toda a nossa equipe do campus tem feito toda a DRAP, a capacitação dos cursos que eu acho que eu tenho certeza que farão os cursos sem financiamento tudo que se colocaram onde tem como pagar a gente paga, onde é barato coloca-se equipe toda para fazer essa tramitação que é necessário fazer, o serviço público tem que ter gestores que tenham de certo a eficiência desse nós temos que capacitar permanentemente os gestores.

7. Pesquisador – O orçamento e o planejamento orçamentário é amplamente divulgado dentro do campus? Quais as formas?

A reunião geral do campus convoca todo mundo, e geralmente são duas reuniões que acontecem pela manhã para aqueles que podem vir pela manhã assim que sai a LOA apresentamos a comunidade e fazemos a tarde, em reuniões gerais, e reunião com todos que ocupam cargo de direção e funções e discutimos e depois levamos para a comunidade aqui está o nosso orçamento para divulgar, a nossa ideia era o que nosso projeto que temos divulgar permanentemente a DRAP está superatarefada então como eu te falei é 50 e pouco % da força de trabalho com o campus com 4.000 alunos, todos os projeto bons que dá pra fazer aperfeiçoar e que gera mais eficiência dinamismo na gestão também por falta desse trabalho agora se tivesse pelo menos 70% ou 80% do trabalho desse campus iríamos muito longe por que com o pouco que temos produzimos isso aqui o ensino não se faz apenas com professor o ensino não se faz apenas com o docente, este ano conseguimos novos professores que entraram e acabou minimizando a questão da carga horaria e um do docente que estava quase explodindo mas ensino tem que ter toda a equipe pedagógica com pedagogos com técnicos de assunto pedagógico a parte administrativa é extremamente importante, para que a atividade possa funcionar, importante a DRAP, tem servidor pra ficar cobrando mas pra cobrar tem que dar meios para cobrar e as pessoas depois cobram sem dar meios pelo menos otimizamos.

8. Pesquisador – Você concorda com o diferencial na Matriz, por conta da localização? Como campus capital ou agrícola?

Sim, olha os iguais devem ser tratados de forma igual os desiguais devem ser tratados de forma desigual não podemos tratar os iguais de forma desigual, como tratando os desiguais de forma igual, acho que você entende a resposta, tudo tem que ser aperfeiçoado entende até eu ponto esse tratamento não ta saindo também das linhas.

9. Pesquisador – Sobre a Receita própria (arrecadação), quais dificuldades para arrecadá-la e executá-la?

A maior dificuldade é de conta na união você às vezes não tem como recuperar esse recurso esse é um problema por isso nós aqui no campus temos pouco coisa que é da biblioteca poderíamos alocar nosso espaço para arrecadar mais recursos justamente por causa dessa burocracia e dificuldade de você recuperar esse recurso e aplicar internamente eu creio que esse ano até o congresso nacional acabou, o ministro da educação batalhou bastante para liberar as universidades para que os recursos de arrecadação própria não seja contabilizado no teto de gastos por que o ministério da fazenda estava colocando essa dificuldade que não é legal não tem legalidade disso de deixar pelo menos a arrecadação das universidades para que não sejam contabilizadas no teto de gastos, a lei orçamentária não foi sancionada ainda pelo presidente então a arrecadação própria no campus é muito limitada, não conseguimos alocar nenhum espaço por que não temos uma regulamentação própria, agora o que é melhor que haja modificação da lei por isso que eu te falei da captação própria de um curso nós temos condições de, pelo menos, conseguir uma grande parte de seus recursos com projetos próprios pra manter pelo menos o custeio mais acabamos sendo prejudicados pela falta desta captação. Talvez via fundação por que nós temos FINATEC por um ano podendo renovar por um ano e isso que estamos agora começando um diálogo buscando lá em Taguatinga estão usando a FINATEC uma fundação credenciada e nós hoje precisamos nos sentar para que algumas ações dentro do campus como vamos fazer pra passar via essa fundação que é uma forma de nós conseguirmos captar nossos recursos e aplicar via essa fundação e é isso que nós queremos fazer agora nós temos algumas ações que estão dentro do campus junto com a FINATEC que foi credenciada mas até hoje tivemos essa dificuldade mas a fundação já foi credenciada já é um passo importante para potencializar a captação de recursos.

10. Pesquisador – Tem algo a mais que gostaria de declarar sobre este tema, alguma coisa que não foi perguntado qualquer outra coisa?

Creio que é uma entrevista importante se tivesse algo importante eu ia fazer e todas essas perguntas que você fez foi extremamente impertinente espero que eu tenha contribuído com seu trabalho de conclusão de mestrado e que possa aproveitar as informações que foram colocadas aqui a título pessoal certo e também como gestor aqui da percepção que temos sobre vários assuntos que você perguntou desejamos um Brasil melhor para todos nós. Aqui era chamado de elefante branco, chamado de shopping Iguatemi e era reservado pros ricos e ninguém entrava pobre. Eu que tenho que agradecer e desejando muito sucesso e que você defenda a tese a sua dissertação de mestrado e que Deus cuide de nós que é o mais importante, foi um prazer.

Anexo V - Transcrição de respostas dos diretores de administração ao questionário aplicado.

| N | Qual seu sexo? | Qual sua faixa etária de idade? | Qual o nível de escolaridade? | Especifique sua formação? | Há quanto tempo você trabalha no IFB? |
|----|----------------|---------------------------------|--------------------------------|--|---------------------------------------|
| 1 | Masculino | 46 -55 anos | Pós-graduação – Especialização | bacharel em administração | 5 -7 anos |
| 2 | Feminino | 26-35 anos | Pós-graduação – Especialização | Ciências Contábeis | 0 – 2 anos |
| 3 | Masculino | 36-45 anos | Pós-graduação – Especialização | Pedagogia- Pós em Administração e Gestão Escolar | Mais de 7 anos. |
| 4 | Masculino | 26-35 anos | Pós-Graduação – Mestrado | Físico | 5 – 7 anos |
| 5 | Feminino | 36-45 anos | Pós-graduação – Especialização | Administração - Especialista em gestão pública | 5 – 7 anos |
| 6 | Feminino | 36-45 anos | Pós-graduação – Especialização | Administração | 0 – 2 anos |
| 7 | Masculino | 26-35 anos | Ensino superior completo | Gestão Pública | 5 – 7 anos |
| 8 | Feminino | 36-45 anos | Ensino superior completo | Bacharel em Direito | 0 – 2 anos |
| 9 | Masculino | 36-45 anos | Pós-Graduação – Mestrado | Administrador, especialista em Gestão de projetos e mestre em gestão pública | 5 – 7 anos |
| 10 | Masculino | 36-45 anos | Ensino superior completo | Bacharelado em Administração | Mais de 7 anos. |

| N | Tempo que ocupa cargo de gestão no IFB | Cursos na área de Planejamento Orçamento. | É realizado Planejamento Orçamentário? | Nível de participação envolvido na elaboração planejamento orçamentário | É elaborado Planejamento Orçamentário de curto e longo prazo. |
|----|--|---|--|---|---|
| 1 | Mais de 5 anos. | 1 | Sim, completamente. | Alto | Sim, completamente. |
| 2 | 2 – 3 anos. | 1 | Sim, parcialmente. | Baixo | Não |
| 3 | 4 – 5 anos. | 3 | Sim, completamente. | Baixo | Sim, parcialmente. |
| 4 | 2 – 3 anos. | 0 | Sim, completamente. | Médio | Sim, parcialmente. |
| 5 | 4 – 5 anos. | 2 | Sim, completamente. | Médio | Sim, parcialmente. |
| 6 | 0 – 1 ano. | 0 | Sim, completamente. | Alto | Sim, parcialmente. |
| 7 | 4 – 5 anos. | 1 | Sim, parcialmente. | Alto | Sim, parcialmente. |
| 8 | 0 – 1 ano. | 1 | Sim, parcialmente. | Médio | Sim, parcialmente. |
| 9 | 0 – 1 ano. | 4 ou mais. | Sim, completamente. | Médio | Sim, parcialmente. |
| 10 | Mais de 5 anos. | 3 | Sim, completamente. | Médio | Sim, completamente. |

| N | Acompanhamento da execução orçamentária. | Orçamento pode ser ferramenta de apoio? | Procuram recursos orçamentários extra LOA? | Existe autonomia orçamentária de seu campus? | Compartilha estruturas e conhecimentos do orçamento? |
|----|--|---|--|--|--|
| 1 | Sim, Completamente. | Sim, Completamente. | Sim, com êxito. | Sim, parcialmente. | Sim, com potencial de ampliação. |
| 2 | Sim, Completamente. | Sim, parcialmente. | Não. | Sim, completamente. | Sim, com potencial de ampliação. |
| 3 | Sim, parcialmente. | Sim, Completamente. | Sim, com êxito. | Sim, completamente. | Sim, com potencial de ampliação. |
| 4 | Sim, Completamente. | Sim, Completamente. | Sim, com êxito. | Sim, completamente. | Sim, com potencial de ampliação. |
| 5 | Sim, Completamente. | Sim, Completamente. | Não. | Sim, completamente. | Sim, com potencial de ampliação. |
| 6 | Sim, parcialmente. | Sim, Completamente. | Sim, sem êxito. | Sim, completamente. | Sim, com potencial de ampliação. |
| 7 | Sim, Completamente. | Sim, Completamente. | Não. | Não. | Sim, com potencial de ampliação. |
| 8 | Sim, parcialmente. | Sim, parcialmente. | Não. | Não. | Sim, com potencial de ampliação. |
| 9 | Sim, Completamente. | Sim, Completamente. | Sim, com êxito. | Sim, parcialmente. | Sim, com potencial de ampliação. |
| 10 | Sim, Completamente. | Sim, Completamente. | Sim, com êxito. | Sim, completamente. | Sim, com potencial de ampliação. |

| N | Perfil predominantemente: | Recursos suficientes para manutenção e melhoria da atividade-fim? | Execução orçamentária do seu campus, participação da Retoria. | Capacitações de planejamento e orçamento. | Sobre receita própria, existem dificuldades para arrecadá-la e executá-la? |
|---|---------------------------|---|---|---|--|
| 1 | Democrático | Não. | Facilita a execução orçamentária do seu campus. | Sim, o mais breve possível. | Sim, empecilhos legais. |
| 2 | Executor | Sim, parcialmente. | Facilita a execução orçamentária do seu campus. | Sim, o mais breve possível. | Sim, empecilhos legais. |
| 3 | Executor | Não. | Facilita parcialmente a execução orçamentária com potencial para melhora. | Sim, sem tanta urgência, para complementação do meu conhecimento. | Não, o campus arrecada e executa sem dificuldades. |
| 4 | Executor | Sim, parcialmente. | Facilita a execução orçamentária do seu campus. | Sim, sem tanta urgência, para complementação do meu conhecimento. | Não, o campus arrecada e executa sem dificuldades. |
| 5 | Democrático | Não. | Facilita parcialmente a execução orçamentária com potencial para melhora. | Sim, sem tanta urgência, para complementação do meu conhecimento. | Sim, não há competência técnica no campus. |
| 6 | Democrático | Não. | Indiferente, pois somos | Sim, o mais breve possível. | Sim, empecilhos legais. |
| 7 | Visionário | Sim, parcialmente. | Dificulta não atinge seus objetivos. | Sim, o mais breve possível. | Sim, empecilhos legais., Sim, não há competência técnica no campus. |
| 8 | Democrático | Não. | Facilita a execução orçamentária do seu campus. | Sim, o mais breve possível. | Sim, empecilhos legais. |

| Quais competências técnicas que você entende como mais relevantes que um gestor público deve possuir? Marque quantas alternativas achar relevante. |
|--|
| <p>Conhecimentos Técnicos: São conhecimentos específicos para que o Gestor possa utilizar métodos, técnicas e equipamentos necessários à realização de determinadas tarefas., Conhecimentos Interpessoais: Conhecimentos e habilidades para comunicar, negociar, decidir, liderar, motivar, delegar, avaliar e treinar sua equipe., Conhecimentos Administrativos: Conhecimentos para planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades, as pessoas e os recursos produtivos., Conhecimentos Organizacionais: Habilidades e conhecimentos para que o gestor compreenda a complexidade da organização, seus aspectos estruturais, a filosofia, missão, valores, cultura, estilo de gestão e o ajustamento da equipe, tentando conciliar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais., Conhecimentos Estratégicos: Referem-se às condições para fazer funcionar a área pela qual o Gestor responde dentro de uma perspectiva de curto, médio e longo prazo., Sensibilidade e Flexibilidade: Capacidade de perceber e reagir adequadamente às necessidades dos outros., Planejamento e Organização: Capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo objetivos mensuráveis e alcançáveis.</p> |
| <p>Conhecimentos Técnicos: São conhecimentos específicos para que o Gestor possa utilizar métodos, técnicas e equipamentos necessários à realização de determinadas tarefas., Conhecimentos Interpessoais: Conhecimentos e habilidades para comunicar, negociar, decidir, liderar, motivar, delegar, avaliar e treinar sua equipe., Conhecimentos Administrativos: Conhecimentos para planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades, as pessoas e os recursos produtivos., Conhecimentos Organizacionais: Habilidades e conhecimentos para que o gestor compreenda a complexidade da organização, seus aspectos estruturais, a filosofia, missão, valores, cultura, estilo de gestão e o ajustamento da equipe, tentando conciliar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais., Conhecimentos Estratégicos: Referem-se às condições para fazer funcionar a área pela qual o Gestor responde dentro de uma perspectiva de curto, médio e longo prazo., Sensibilidade e Flexibilidade: Capacidade de perceber e reagir adequadamente às necessidades dos outros., Planejamento e Organização: Capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo objetivos mensuráveis e alcançáveis.</p> |
| <p>Conhecimentos Técnicos: São conhecimentos específicos para que o Gestor possa utilizar métodos, técnicas e equipamentos necessários à realização de determinadas tarefas., Conhecimentos Interpessoais: Conhecimentos e habilidades para comunicar, negociar, decidir, liderar, motivar, delegar, avaliar e treinar sua equipe., Conhecimentos Administrativos: Conhecimentos para planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades, as pessoas e os recursos produtivos., Conhecimentos Organizacionais: Habilidades e conhecimentos para que o gestor compreenda a complexidade da organização, seus aspectos estruturais, a filosofia, missão, valores, cultura, estilo de gestão e o ajustamento da equipe, tentando conciliar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais., Conhecimentos Estratégicos: Referem-se às condições para fazer funcionar a área pela qual o Gestor responde dentro de uma perspectiva de curto, médio e longo prazo., Sensibilidade e Flexibilidade: Capacidade de perceber e reagir adequadamente às necessidades dos outros., Planejamento e Organização: Capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo objetivos mensuráveis e alcançáveis.</p> |
| <p>Conhecimentos Interpessoais: Conhecimentos e habilidades para comunicar, negociar, decidir, liderar, motivar, delegar, avaliar e treinar sua equipe., Conhecimentos Administrativos: Conhecimentos para planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades, as pessoas e os recursos produtivos., Conhecimentos Estratégicos: Referem-se às condições para fazer funcionar a área pela qual o Gestor responde dentro de uma perspectiva de curto, médio e longo prazo., Planejamento e Organização: Capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo objetivos mensuráveis e alcançáveis.</p> |
| <p>Conhecimentos Interpessoais: Conhecimentos e habilidades para comunicar, negociar, decidir, liderar, motivar, delegar, avaliar e treinar sua equipe., Sensibilidade e Flexibilidade: Capacidade de perceber e reagir adequadamente às necessidades dos outros., Planejamento e Organização: Capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo objetivos mensuráveis e alcançáveis.</p> |
| <p>Conhecimentos Técnicos: São conhecimentos específicos para que o Gestor possa utilizar métodos, técnicas e equipamentos necessários à realização de determinadas tarefas., Conhecimentos Interpessoais: Conhecimentos e habilidades para comunicar, negociar, decidir, liderar, motivar, delegar, avaliar e treinar sua equipe., Conhecimentos Administrativos: Conhecimentos para planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades, as pessoas e os recursos produtivos., Conhecimentos Organizacionais: Habilidades e conhecimentos para que o gestor compreenda a complexidade da organização, seus aspectos estruturais, a filosofia, missão, valores, cultura, estilo de gestão e o ajustamento da equipe, tentando conciliar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais., Conhecimentos Estratégicos: Referem-se às condições para fazer funcionar a área pela qual o Gestor responde dentro de uma perspectiva de curto, médio e longo prazo., Sensibilidade e Flexibilidade: Capacidade de perceber e reagir adequadamente às necessidades dos outros., Planejamento e Organização: Capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo objetivos mensuráveis e alcançáveis.</p> |
| <p>Planejamento e Organização: Capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo objetivos mensuráveis e alcançáveis.</p> |
| <p>Conhecimentos Técnicos: São conhecimentos específicos para que o Gestor possa utilizar métodos, técnicas e equipamentos necessários à realização de determinadas tarefas., Conhecimentos Interpessoais: Conhecimentos e habilidades para comunicar, negociar, decidir, liderar, motivar, delegar, avaliar e treinar sua equipe., Conhecimentos Administrativos: Conhecimentos para planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades, as pessoas e os recursos produtivos., Conhecimentos Organizacionais: Habilidades e conhecimentos para que o gestor compreenda a complexidade da organização, seus aspectos estruturais, a filosofia, missão, valores, cultura, estilo de gestão e o ajustamento da equipe, tentando conciliar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais., Conhecimentos Estratégicos: Referem-se às condições para fazer funcionar a área pela qual o Gestor responde dentro de uma perspectiva de curto, médio e longo prazo., Sensibilidade e Flexibilidade: Capacidade de perceber e reagir adequadamente às necessidades dos outros., Planejamento e Organização: Capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo objetivos mensuráveis e alcançáveis.</p> |
| <p>Conhecimentos Interpessoais: Conhecimentos e habilidades para comunicar, negociar, decidir, liderar, motivar, delegar, avaliar e treinar sua equipe., Conhecimentos Administrativos: Conhecimentos para planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades, as pessoas e os recursos produtivos., Conhecimentos Organizacionais: Habilidades e conhecimentos para que o gestor compreenda a complexidade da organização, seus aspectos estruturais, a filosofia, missão, valores, cultura, estilo de gestão e o ajustamento da equipe, tentando conciliar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais., Conhecimentos Estratégicos: Referem-se às condições para fazer funcionar a área pela qual o Gestor responde dentro de uma perspectiva de curto, médio e longo prazo., Planejamento e Organização: Capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo objetivos mensuráveis e alcançáveis.</p> |

| N | Descreva resumidamente sua experiência profissional? |
|----------|---|
| 1 | Ações de gestão: coordenação geral de administração e diretor de administração |
| 2 | Na administração pública, especificamente na área administrativa na gestão de transferência voluntárias e contratos, envolvendo a área de planejamento e finanças. Trabalhos anteriores desenvolvidos no Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR, Ministério do Turismo e Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. |
| 3 | No IFB fui durante 2 anos coordenador da CDAE e Residência Estudantil, 2 anos de Coordenação de Pronatec e estou a 3 anos como DRAP/CPLA |
| 4 | 1 anos de docência em instituições de ensino superior. 7 anos em docência no IFB. 3 anos e meio na Direção de Administração. |
| 5 | 11 anos em empresa privada , coordenação de qualidade de vida, coordenação de almoxarifado e patrimônio, coordenação de planejamento e orçamento. |
| 6 | 17 anos na iniciativa privada(shopping e banco) |
| 7 | 4,5 anos de Secretaria de Fazenda de MG e 5,5 anos de IFB |
| 8 | Gestão Pública - 14 anos. |
| 9 | Formado em Administração. MBA em gestão de projetos e mestre em gestão pública pela UnB. Sou especialista em gestão de processos |
| 10 | Servidor público, estou em cargo de gestão desde de 2011 (FG/CD). |

| N | Tem algo a mais que gostaria de declarar sobre este tema, alguma coisa que não foi perguntada? |
|----------|--|
| 3 | O CPLA utiliza em sua maioria dos recursos arrecadados com receita própria atender diretamente o aluno em compras de insumos e demais demandas necessárias da área de produção, visando mostrá-lo a importância do ciclo (aula prática + produção + recurso próprio) |