



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – MPA

ALEXANDRE LÚCIO AMARO

**GESTÃO ORÇAMENTÁRIA INTEGRADA AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INSTITUTO
FEDERAL DO ACRE - IFAC**

BRASÍLIA 2022

APRESENTAÇÃO

Este relatório técnico caracteriza-se como um resumo expandido da dissertação “Gestão Orçamentária Integrada ao Planejamento Estratégico do Instituto Federal do Acre - IFAC”, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Período de realização do mestrado: julho de 2020 a junho de 2022

Defesa em: 30 de agosto de 2022

Orientador: Prof. Dr. João Mendes da Rocha Neto

Banca examinadora:

Prof. Dr. Daniel Pires Vieira (MPA/UNB) – Membro Interno

Prof. Dr. Cesar Gomes de Freitas (IFPR) – Membro Externo

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	4
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1	INSTITUCIONALISMO E NEOINSTITUCIONALISMO.....	6
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	7
2.3	ORÇAMENTO PÚBLICO FEDERAL.....	10
2.4	GESTÃO ORÇAMENTÁRIA INSTITUCIONAL INTEGRADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	12
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
3.1	COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	15
4.	APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	17
4.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFAC.....	17
4.1.1	Missão.....	17
4.1.2	Visão.....	17
4.1.3	Valores.....	18
4.1.4	Mapa Estratégico.....	18
4.2	ORÇAMENTO DISCRICIONÁRIO DO IFAC.....	27
4.3	GESTÃO ORÇAMENTÁRIA INTEGRADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFAC.....	31
4.3.1	A relação entre a Gestão Orçamentária e o Planejamento Estratégico do IFAC.....	35
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
	REFERÊNCIAS.....	41

1. INTRODUÇÃO

A falta de uma integração entre a gestão orçamentária e as ações do planejamento estratégico podem direcionar as instituições a cometerem erros, por não priorizarem suas ações a serem executadas, contribuindo pouco para os objetivos definidos no momento da elaboração da estratégia organizacional.

Segundo Silva e Mário (2015), a exigência dos cidadãos por serviços públicos de qualidade faz com que a administração pública procure o alinhamento estratégico nos resultados a fim de atender à demanda da sociedade. Com isto, a qualidade, a continuidade e a efetividade das atividades dos agentes públicos requerem eficiência no gerenciamento dos recursos governamentais de maneira estratégica (PINTO *et al.*, 2019).

De acordo com Ferreira *et al.* (2016), a integração entre o planejamento estratégico e a gestão orçamentária é observada por diversos autores da Administração Pública como fator determinante, no qual condiciona as estratégias percebidas como bem-sucedidas, apesar de que pouco se tenha progredido na literatura para que possa haver um entendimento sobre o efeito colaborativo dessas ferramentas para além do cumprimento das formalidades legais e burocráticas das organizações públicas.

Buettner e Kauder (2010) citam que a precisão do orçamento no seu planejamento é essencial na esfera pública, tendo em vista a importância que um bom planejamento orçamentário possa prever as necessidades pontuais para o cumprimento de metas e objetivos organizacionais, visto que existem fatores que influenciam na precisão do orçamento, como questões econômicas, políticas e institucionais (BOYLAN, 2008).

Considera-se, em conformidade com Rocha (2005), que a Teoria do Neoinstitucionalismo é fundamental para os estudos no campo das políticas públicas nos dias atuais, e que a integração da gestão orçamentária, com as ações do planejamento estratégico, possibilita que os gestores da instituição tenham melhores condições de avaliar o desempenho das metas e dos objetivos institucionais para as tomadas de decisões.

Em seus estudos, North (2005) cita que, uma vez que atividades organizadas por pessoas implica no desenvolvimento de estrutura institucional para definir de que forma ocorrerão as inter-relações entre os atores participantes, torna-se necessário explorar como as instituições trabalham. Todavia, como essas interações ocorreriam na realidade dependeria da aplicação das “regras do jogo” formais e informais e, principalmente, da eficácia da aplicação dessas regras.

No Neoinstitucionalismo, a institucionalização e implementação dessas regras representam a incorporação de novidades ao conjunto de processos e procedimentos institucionais que conformam a administração pública tradicional. É sob este ponto de vista que a utilização da programação orçamentária evidencia a importância da integração entre o planejamento estratégico, na medida em que podem ser mensuradas as avaliações e os desempenhos institucionais (LIMA FILHO; PEIXE, 2020).

Para os estudiosos do neoinstitucionalismo, tal como Borges (2015), o poder está relacionado à habilidade dos atores em comportarem-se de forma individual com o objetivo de potencializar suas preferências. De acordo com Lowndes e Roberts (2013), nessa corrente teórica, as regras teriam como principal papel o estabelecimento de parâmetros para o comportamento dos indivíduos, de forma a incentivá-los e, ao mesmo tempo, limitá-los aos procedimentos desejados pela coletividade, num ambiente de incerteza sobre o reflexo de suas decisões institucionais quanto ao futuro.

Sendo assim, a discussão orienta-se pela visão do Neoinstitucionalismo, de como funciona a integração entre a estrutura orçamentária do Instituto Federal do Acre (IFAC) e o Planejamento Estratégico adotado na instituição, uma vez que, dentre os fatores que afetam a integração entre o orçamento institucional e o planejamento estratégico, estão as incertezas no cenário macroeconômico, a falta de uma comunicação alinhada ao acompanhamento do Planejamento Estratégico, e a perceptível ausência de conhecimento da importância da integração entre o orçamento e o planejamento estratégico institucional.

Dessa forma, houve uma análise da situação orçamentária no período de 2018 a 2021, quando foi realizado de um levantamento das necessidades e dificuldades encontradas pela gestão da instituição para a integração do orçamento junto ao planejamento estratégico institucional durante a pesquisa; buscou-se conhecimento dos mecanismos que contribuem para a distribuição do orçamento relacionado ao ensino, à pesquisa e à extensão, direcionado aos objetivos do mapa estratégico da instituição e seus indicadores, de forma transparente e eficiente, colaborando com as funcionalidades das atividades fins dessa entidade educacional.

Diante dos fatores apresentados na descrição do tema e problematização da pesquisa, e considerando que o planejamento estratégico deve ter uma relação estreita com a gestão orçamentária, este estudo tem por propósito responder a seguinte questão: *como a redução orçamentária tem impactado na integração entre o orçamento institucional e os objetivos que compõem o Planejamento Estratégico do Instituto Federal do Acre – IFAC?*

Para responder esta pergunta de pesquisa foi estabelecido como objetivo geral: examinar como a redução orçamentária impacta na integração entre a Gestão Orçamentária e o Planejamento Estratégico do IFAC.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a construção deste referencial teórico foram formuladas pesquisas nas bases de dados em sites especializados, como Scientific Electronic Library Online (SCIELO), Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), por meio de palavras-chave “institucionalismo”, “neoinstitucionalismo”, “planejamento”, “planejamento estratégico”, “orçamento público”, “instituição pública de ensino”, “governança” e “organização pública”, na busca por artigos científicos em periódicos e revistas de publicação científica, com classificação mínima da Capes Qualis “B2”, conforme consulta na Plataforma Sucupira, em português ou língua estrangeira.

2.1 INSTITUCIONALISMO E NEOINSTITUCIONALISMO

Com o passar do tempo, as instituições se transformam e surgem novas forças que colaboram com o desenvolvimento econômico (MACAGNAM, 2013). As instituições se moldam de forma que a interação entre seus atores econômicos seja mais dinâmica, potencializando a suas capacidades para tomadas de decisões (GUERRERO, 2022).

A Teoria do Institucionalismo trouxe diferentes contribuições que colaboraram para a expansão de outras teorias (MACAGNAM, 2013). De acordo com Braga; Bataglia (2022) e Pereira (2012), com o processo de expansão do institucionalismo surge o “Neoinstitucionalismo”, onde defende que as organizações adotem padrões sociais considerados legítimos no contexto institucional, com forte atuação e influência nos processos decisórios e nos resultados institucionais (CAVALCANTE, 2011).

O Neoinstitucionalismo tem origem na retomada das instituições como ponto central dos estudos empíricos, com o argumento de que as instituições possam ser adaptadas e condicionadas ao comportamento do indivíduo nos processos dentro da organização (NASCIMENTO *et al.*, 2021).

Na década de 1970, o Neoinstitucionalismo introduz a visão de que as organizações buscam por serem contempladas por legitimidade, sobrevivência e recursos, estabelecidas através de normativas institucionais (PEREIRA, 2012).

Na perspectiva teórica do Neoinstitucionalismo, Grin *et al.* (2018) e Guerrero (2022) afirmam que o fluxo dos eventos históricos são situações nas quais as organizações, em algum momento, passam por situações de dificuldades e períodos de continuidade, os quais permitem resgatar a importância de uma análise crítica estrutural-determinista. Emmendoefer e Silva (2009) consideram que o Neoinstitucionalismo aponta que as estruturas institucionais não sejam integradas e permanentes.

Hall e Taylor (2003) destacam que o termo “Neoinstitucionalismo” é utilizado na ciência política como nominação de uma perspectiva teórica que atrai atenção e críticas. Os autores destacam que, por volta de 1980, surgem três escolas de pensamentos que tratam, por ângulos diferentes, do papel desempenhado pelas instituições com os resultados políticos e sociais: Neoinstitucionalismo Histórico, Neoinstitucionalismo da Escolha Racional e Neoinstitucionalismo Sociológico.

O Neoinstitucionalismo Histórico surgiu como contribuição para o entendimento do surgimento e o declínio das instituições, avaliando suas origens, impactos, instabilidades ou estabilidades, observando os conflitos institucionais entre a comunidade política e as estruturas econômicas (RAMAGEM; GOMES, 2021; HALL; TAYLOR, 2003).

O Neoinstitucionalismo da Escolha Racional surgiu como estudo de comportamento do Congresso dos Estados Unidos e inspirou diversos debates internos, com diversas variedades de análises (HALL; TAYLOR, 2003). Emmendoefer e Silva (2009) apontam que essa teoria parte da hipótese de que os indivíduos influenciam e impactam nas instituições, desde sua criação até o desenvolvimento de suas funções, com um comportamento estratégico no cumprimento de regras e normas.

Segundo Hall e Taylor (2003), o Neoinstitucionalismo Sociológico surgiu com alguns sociólogos que debateram sobre a diferença entre esferas do mundo social e a esfera influenciada por práticas associadas à cultura. Emmendoefer e Silva (2009) citam que o Neoinstitucionalismo Sociológico deriva da sociologia das organizações, com ênfase na reprodução institucional, através de regras, normas valores e rotinas.

Através dos três métodos de análise é possível examinar a composição de cada uma dessas variantes da Teoria Neoinstitucional, da mesma forma como é viável diferenciar suas maneiras de observar como se comportam os problemas sociais e políticos nas instituições (HALL; TAYLOR, 2003).

Dessa forma, há questões de toda ordem envolvendo a dimensão cultural das organizações, as estratégias e recursos de poder no jogo e nas disputas que se estabelecem nas relações entre as instituições e seus atores, estudadas em profundidade pela abordagem neoinstitucionalista (ROCHA NETO, 2012).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar é um processo que aponta como os objetivos serão alcançados e de que forma esse processo pode ser realizado. Planejamento é um conjunto de etapas formalizadas, programadas para o alcance dos resultados (SOUSA; DIAS, 2017). O planejamento, na visão

de Ansoff (1991), pode ser considerado como um método de ordenação das atividades com propósito de alcançar os objetivos determinados e assim, alcançar um futuro desejado.

O Planejamento pode ser classificado como de curto, médio e/ou longo prazo, sendo o de longo prazo um instrumento mais flexível. Um componente essencial para a estratégia da execução do planejamento é a seleção de algumas características e medidas a serem adotadas. Dessa forma, o planejamento apresenta-se como uma ferramenta estratégica de extrema importância para a organização (MARQUES *et al.*, 2020).

Na determinação da estratégia para a execução de um planejamento é importante avaliar os objetivos que a organização deseja alcançar. De acordo com Eyerkauffer *et al.* (2020), a estratégia é um conjunto de decisões para alcançar os objetivos relacionados a um determinado período, e orientar os gestores nas tomadas de decisões para obtenção de melhores resultados.

Conforme Oliveira (2015), a estratégia é um instrumento que determina quais os caminhos, os métodos e as ações que a organização deve seguir para alcançar os objetivos e metas definidas. Para Russo e Lima (2019) o desafio da estratégia é apresentar um conjunto de regras para auxiliar nas tomadas de decisões, na ausência do conhecimento das condições internas e externas da instituição. No entanto, Padilha *et al.* (2019) consideram que o conjunto de regras que representam a estratégia serve para orientar o comportamento da instituição, de forma a alcançar metas de longo prazo, conforme os objetivos definidos.

Para Marques *et al.* (2020), a gestão estratégica é a delimitação da direção que a instituição deve seguir para alcançar os seus objetivos. Tais objetivos necessariamente precisam estar direcionados para o cumprimento da missão e alcance da visão, e são formados por intermédio de ferramentas, como o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico destaca-se como uma das mais importantes funções administrativas, que proporciona aos gestores uma análise qualificada sobre o ambiente no qual a instituição está inserida. Jick (2001) aponta que o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que busca fomentar uma visão do objetivo ao qual a instituição deseja chegar no futuro e estabelecer as ações que poderão fomentar a realização desses objetivos do processo organizacional.

O planejamento estratégico deve ser assimilado como um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para que venha determinar os objetivos, as estratégias e as ações e assim, deve estar fundamentado nos problemas ou desafios que a organização possa encontrar (FALQUETO *et al.*, 2019). Bryson (2010) cita que, construindo

de forma coletiva, o planejamento estratégico oferece mudanças efetivas que podem ser fundamentais para o desenvolvimento da instituição.

Russo e Lima (2019) pontuam que diferentes conceitos existentes sobre planejamento estratégico transitam por assuntos e ideias comuns. Termos relacionados à missão, visão de futuro, valores institucionais, análise de ambientes internos e externos, avaliação dos pontos fortes e fracos e monitoramento das ações estão presentes em diversas formulações consideradas.

Segundo Dias *et al.* (2017), o planejamento estratégico pode ser conceituado como um conjunto de: objetivos, metas, finalidades, diretrizes e planos para atingir os objetivos pré-estabelecidos, sendo coordenado de forma a definir em que atividade a organização se encontra, com análise do ambiente externo, suas ameaças e oportunidades, e os pontos fortes e fracos do ambiente interno. Dessa forma, o planejamento estratégico direciona a organização ao que ela deseja alcançar.

A construção do planejamento estratégico norteia ações e metas que devem ser seguidos pelos colaboradores da organização. É de suma importância que os envolvidos no processo de execução estejam comprometidos em suas responsabilidades, na intenção de garantir o alinhamento dos objetivos estratégicos e assim, alcançarem com sucesso os resultados almejados (HEIL; LAUX, 2017).

Para Eyerkauffer *et al.* (2020), o planejamento estratégico é uma ferramenta que serve de apoio para tomada de decisões e para interpretações do ambiente, observando a missão, visão, valores, objetivos e metas da organização. Em acréscimo ao que foi dito, Pinto *et al.* (2019) descrevem que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que busca respostas às exigências de instituições em constante transformação, pois mostra a real situação atual, o que a instituição pretende conquistar.

Ackoff (1982) afirma que o processo de planejamento estratégico impacta consideravelmente sobre a estrutura organizacional, indicando a necessária reorganização do sistema. O autor assevera que consentir com as limitações da estrutura na implementação do processo pode impossibilitar a organização de desfrutar das principais vantagens desse processo, como a melhora das interações formais e informais, do processo de tomada de decisão, e a descentralização das ações propostas, principalmente em virtude do aumento da autonomia e do comprometimento dos colaboradores, tendo em vista que a organização possui um caminho definido a ser trilhado.

Bryson (2010) discorre que os benefícios que o planejamento estratégico pode proporcionar para uma organização estão ligados às ações de aprendizagem estratégica,

tomada de decisões, responsabilidade organizacional, efetividade dos sistemas sociais, melhorias na promoção de pensamentos estratégicos, e benefícios diretos para as pessoas envolvidas na sua implementação. Isso, porque a efetivação do planejamento e da estratégia, por meio de ações, mostram o alcance do planejamento estratégico na instituição (POISTER, 2010).

De acordo com Russo e Lima (2019), nas instituições públicas, as definições e mecanismos utilizados para a caracterização do planejamento estratégico não são diferentes das entidades privadas, porém os objetivos não são correspondentes. Na esfera pública, o processo de planejamento estratégico tem seus objetivos mais direcionados para impactar nas atividades internas, mesmo que isso possa gerar preocupações na hora de avaliar e solucionar problemas que resultem em benefícios para atendimento da sociedade (HENN *et al.*, 2017).

2.3 ORÇAMENTO PÚBLICO FEDERAL

O orçamento público é um instrumento de gestão necessário ao planejamento, à execução e ao controle das organizações que, motivado pelas pesquisas nas mais diversas áreas do conhecimento, apresenta sua importância como mecanismo de gestão (ZAMBENEDETTI; ANGONESE, 2020).

De acordo com Abreu e Câmara (2015), o orçamento público é uma ferramenta determinante para a estruturação das ações governamentais, de forma a analisar a viabilidade da execução das políticas públicas e apresentar a possibilidade de tornar realizável as ações planejadas pelo governo nos aspectos políticos e econômicos.

A obrigatoriedade da adoção sistemática do planejamento orçamentário, nas diversas esferas de governo, tornou-se realidade apenas com a Constituição Federal (CF) de 1988. Com isso, a formulação do orçamento público federal e das normas gerais a serem observadas por todos os entes da federação é de competência da União. A hierarquia dos instrumentos de planejamento orçamentário integrado trouxe diretrizes inovadoras de grande significado para a gestão pública do país. Assim, fica estabelecido no artigo 165 da CF/1988: “Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão: I – o plano plurianual; II – as diretrizes orçamentárias; III – os orçamentos anuais”. Esses são documentos inovadores em relação aos processos orçamentários anteriores (PIRES; MOTTA, 2006; GIACOMONI, 2017).

O processo de planejamento e orçamentação assegura as determinações legais que constam da Constituição Federal de 1988, no qual o Presidente da República, em seu primeiro ano de mandato, elaborará o Plano Plurianual para os próximos quatro exercícios (MELLO *et al.*, 2007).

O Plano Plurianual (PPA) é um projeto de lei para planejamento quadrienal, encaminhado pelo Presidente da República ao Congresso Nacional em até quatro meses antes do encerramento do primeiro exercício financeiro, e devolvido para sanção até o encerramento da sessão legislativa, conforme rege a CF/1988. É o principal instrumento para um planejamento a médio e longo prazo, para orientação e elaboração dos demais planos e programas de governo (BRASIL, 1988).

De acordo com Lyrio *et al.* (2013), o PPA se constitui como um resumo do planejamento de toda a administração pública, e auxilia como instrumento balizador na elaboração dos demais planos e programas de governo de forma regionalizada, com abrangência que agrega as diretrizes, os objetivos e as metas para as despesas de capital, as despesas decorrentes das despesas de investimento e os programas de natureza e duração continuada.

A partir da edição da CF/1988 e da elaboração e aprovação do Plano Plurianual, por meio do Poder Executivo, as três esferas de governo devem elaborar o projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), que proporcionará as condições ideais de como orientar a ordenação do orçamento anual.

De acordo com Giacomoni (2017), o Poder Executivo deverá encaminhar ao Poder Legislativo, até o dia 15 de abril do exercício corrente, o projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias que, ao ser aprovado, estabelecerá as metas, as prioridades, as metas fiscais e orientará na elaboração da proposta orçamentária para o exercício subsequente. O Congresso Nacional faz a devolutiva ao Poder Executivo até o dia 17 de julho do exercício corrente para o Presidente da República sancionar.

Segundo Lyrio *et al.* (2013), a LDO contém as metas e prioridades da administração pública para o exercício subsequente e norteia a discriminação do orçamento na elaboração da LOA, esta envolve três orçamentos que são: o fiscal, a seguridade social e o investimento das empresas estatais. A Lei de Diretrizes Orçamentárias oferece uma visão geral das metas e prioridades da gestão pública, enquanto a Lei Orçamentária Anual detalha a alocação final dos recursos de capital e despesas correntes dos governos para o ano seguinte (SPEEDEN; PEREZ, 2020).

A Lei Orçamentária Anual (LOA) constitui-se como instrumento de planejamento das finanças públicas, envolvendo a previsão de receitas e a fixação de despesas, desde que ajustado com os outros dois instrumentos orçamentários, o Plano Plurianual e a Lei de Diretrizes Orçamentárias. O projeto de LOA é enviado anualmente pelo Presidente da República ao Congresso Nacional, até o dia 31 de agosto do exercício corrente, e devolvido

para sanção presidencial até o dia 22 de dezembro do mesmo exercício, e é com base nas autorizações da LOA que as despesas do exercício subsequente serão executadas (BEZERRA FILHO, 2013).

Nascimento e Boente (2022) apontam que a receita orçamentária no setor público é formada pela previsão, lançamento, arrecadação e recolhimento. Sendo a previsão o ponto determinante para o planejamento ser conduzido para as demais etapas, aspecto que vai impactar na arrecadação das receitas orçamentárias que contam na LOA.

A Lei Orçamentária Anual é composta por três tipos de orçamentos: (I) orçamento fiscal, referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos, entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público; (II) orçamento da seguridade social, tocante aos órgãos e entidades a ela vinculados, ou seja, aqueles que cuidam da saúde, previdência e assistência social, contendo os órgãos da administração direta, entidades da administração indireta e fundos; e (III) orçamento de investimentos, que trata das entidades da administração indireta onde houver exploração de atividade econômica ou industrial, com participação no capital de forma majoritária, com direito a voto (BRASIL, 1988).

Para o acompanhamento do planejamento da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da execução da Lei Orçamentária Anual, e em atendimento à Constituição Federal de 1988, em 04 de maio de 2000, foi aprovada pelo Congresso Nacional a Lei Complementar nº 101, denominada como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Essa trouxe inovações na administração das finanças públicas, estabelecendo mecanismos de transparência fiscal e controle social dos gastos públicos (PIRES; MOTTA, 2006).

De acordo com Speeden e Perez (2020), a LRF determina: limites para as despesas com pessoal, dívida e operações de crédito; promove a transparência no planejamento e execução do orçamento, por meio de audiências públicas, durante a fase de formulação da peça orçamentária; enfatiza o equilíbrio das contas públicas e presume o desenvolvimento das metas fiscais pelo prazo de três anos.

Através de um conjunto de regras, voltadas para uma gestão fiscal responsável, a Lei de Responsabilidade Fiscal tem como objetivo proporcionar o equilíbrio das contas públicas, com restrições dos gastos do governo, e “mudar a história da administração pública no Brasil”, pelo fato de que todos os governantes iriam passar a obedecer às normas e limites para gerir suas finanças (BARCELOS; CALMON, 2014).

2.4 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA INSTITUCIONAL INTEGRADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A integração do orçamento com o planejamento estratégico inclui um diagnóstico da situação atual do orçamento institucional, a verificação dos objetivos estratégicos e os resultados apontados. Padilha *et al.* (2017) citam que a necessidade de modelo de alinhamento estratégico torna-se determinante para as instituições, como consequência da diversidade que a implementação da estratégia exige.

De acordo com Andrews (1971), o alinhamento é definido como a parte da estratégia na qual estão ligadas as forças e fraquezas das instituições públicas, e as ameaças e oportunidades do ambiente externo, tendo em vista que a organização está inserida na sociedade. O alinhamento estratégico afeta a implementação do planejamento estratégico; mediante a existência de um processo de escolha dos pontos centrais e dos projetos estratégicos, é encaminhado o documento institucional (RUSSO; LIMA, 2019).

A integração entre o plano estratégico e a gestão orçamentária passa pelos princípios da governança pública, mediante a qual permite maior envolvimento com a sociedade e efetividade nos processos públicos. Se o comprometimento da comunidade se der desde a elaboração do plano estratégico, tem-se o planejamento estratégico participativo (EYERKAUFER *et al.*, 2020). Teixeira *et al.* (2018) citam que o planejamento estratégico associado às boas práticas de governança alinha-se como importantes orientações estratégicas organizacionais, colaboram em garantir o foco da gestão, contribuem na condução do processo de políticas de controle.

Conforme Henn *et al.* (2015), na perspectiva das práticas de governança pública, as tomadas de decisões são baseadas em instrumentos estratégicos, que consideram a colaboração dos atores sociais envolvidos na administração pública. Com o comprometimento e uma atuação conjunta dos administradores públicos, as ferramentas de planejamento facilitam a execução do orçamento público com eficiência e transparência nas informações a serem fiscalizadas.

Para uma boa governança organizacional, considera-se o planejamento estratégico e a gestão orçamentária como duas ferramentas gerenciadas por diferentes gestores, isso pode causar impacto, com influência positiva, para que a distribuição orçamentária esteja integrada ao planejamento estratégico, conseguindo assim, um alto desempenho organizacional (WILLIAMS JR. *et al.*, 2020).

A prática da boa governança na administração pública, com a integração entre a gestão orçamentária e o planejamento estratégico, pode ser vista como um processo de adaptação e

incorporação institucional, e prepara a organização para enfrentar as dificuldades no desenvolvimento dos objetivos estratégicos e na gestão do orçamento. No controle do orçamento, a falta de uma gestão estratégica pode impor limitações para as organizações (BORNIA; LUNKES, 2007).

A governança pública envolve pontos que influenciam nas tomadas de decisões na integração entre o orçamento e o planejamento estratégico. Nesse sentido, Grindle (2017) destaca que o processo decisório coletivo ou incomum envolve formas de funcionamento da instituição, sejam formais ou informais, as quais regulam a boa governança no direcionamento para a integração dos processos.

Minassians (2015) afirma que para realizar uma abordagem da governança na administração pública é fundamental a cooperação entre os agentes públicos na produção de serviços de maior qualidade. Dessa forma, o orçamento institucional integrado às estratégias adotadas deve resultar em um controle gerencial necessário (CARRARO *et al.*, 2019).

Conforme Valle (2018), a relação entre o planejamento e o orçamento público expressa um compromisso com a eficiência e com a controlabilidade. Os objetivos almejados com a proposta de alinhamento entre planejamento e orçamento possibilitam a incrementação da efetiva concretização das ações delineadas pelo Planejamento Estratégico, ou seja, a integração entre planejamento e orçamento acabam sendo determinantes para a execução dos objetivos estratégicos.

A integração do orçamento institucional integrado ao planejamento estratégico pode proporcionar diversos caminhos para o sucesso organizacional, através de estratégias inovadoras e avaliações de riscos para tomadas de decisões, proporcionando condições de alcançar resultados positivos (ACOSTA *et al.*, 2018).

A principal vantagem para a administração pública na integração entre o seu planejamento estratégico e o orçamento institucional é o fato de a organização definir seus recursos voltados a atender os objetivos contidos no plano estratégico. Tais objetivos poderão ser definidos conforme o desenvolvimento de seus processos administrativos, e avaliados segundo as implicações das decisões que afetem sua eficiência e eficácia (LORENZETT *et al.*, 2020).

A integração entre o orçamento institucional e o planejamento estratégico, pode influenciar as tomadas de decisões dos gestores (CAI *et al.*, 2017), com isto, possibilita que os recursos disponíveis possam estar alinhados com as metas estipuladas para mensuração dos indicadores estratégicos.

Primo *et al.* (2014) destacam que o planejamento deve prever políticas que possam proporcionar a integração com o orçamento, com análise dos cenários em que possam intensificar o aumento de receitas, o contingenciamento de despesas e a geração de valor, no que possa transformar os objetivos e ações estratégicas.

Por fim, na perspectiva da eficiência na administração pública é determinante a integração entre o planejamento estratégico e a gestão orçamentária, pelo fato de que o governo tem uma escassez de orçamento público, com enormes dificuldades para atender às necessidades da população (FERREIRA *et al.*, 2016).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta investigação tem como natureza a pesquisa aplicada pois, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), o objetivo é gerar, através dos dados pesquisados e encontrados, conhecimentos que possibilitem sua aplicação na prática, com direcionamento para solução de problemas específicos.

Tem como característica um estudo de caso no Instituto Federal do Acre, no qual foi estudado e analisado o modo como se encontra a integração entre a gestão orçamentária e o planejamento estratégico da instituição. Yin (2001) classifica o estudo de caso como “uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, particularmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos claramente”.

Sua abordagem tem característica de pesquisa qualitativa, pois, segundo Farias Filho & Arruda Filho (2013), o método qualitativo está apoiado na interpretação de fenômenos e na atribuição de significados, a partir da dinâmica entre a teoria, a realidade e o pesquisador.

Em relação aos tipos da pesquisa, foi utilizada a metodologia de pesquisa descritiva que, por sua vez, possibilitará observar os fatos, registrar, analisar, categorizar e classificar sem a interferência do pesquisador (RICHARDSON *et al.*, 2011).

Por meio da pesquisa bibliográfica, foram realizadas consultas a livros, publicações de artigos científicos, revistas e periódicos, leis, sistemas e sites relacionados ao assunto. Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, anais de congressos etc; busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema (MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

3.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a coleta de dados primários foram realizadas entrevistas semiestruturadas, seu roteiro de entrevista consistiu em um conjunto de 07 (sete) perguntas padronizadas e pré-definidas, elaboradas pelo pesquisador e posteriormente, posta em julgamento com especialistas para validação semântica. As entrevistas ocorreram na modalidade presencial e foram gravadas, para serem analisadas posteriormente. Conforme descreve Lakatos e Marconi (2010), a entrevista representa um documento básico para a coleta de dados da pesquisa.

As entrevistas, realizadas de forma presencial e com horário pré-agendado, foram aplicadas pelo pesquisador junto a 10 gestores das unidades que são responsáveis pelos objetivos estratégicos voltados diretamente ao ensino, pesquisa e extensão, e que são afetados

pelo orçamento da instituição, com a finalidade de obter um resultado fundamentado a respeito do tema proposto. Com isso, os dados coletados com as entrevistas foram categorizados e analisados em profundidade (GIBBS, 2009).

Os dados secundários foram obtidos por meio de documentos, como: planilhas de distribuição e controle do orçamento da instituição, compreendido no período de 2018 a 2021, mapa estratégico institucional, planilhas de ações, metas e indicadores do planejamento estratégico do IFAC, leis e portarias correspondentes ao orçamento público federal e relatórios de execução orçamentária referentes aos exercícios 2018, 2019, 2020 e 2021, extraídos do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e Tesouro Gerencial, Manual Técnico Orçamentário (MTO) 2018 a 2021 e a Lei Orçamentária Anual (LOA), referentes aos exercícios de 2018 a 2021.

Para o processamento dos dados obtidos, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2011), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem por objetivo a descrição de conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a dedução de conhecimentos relativos às condições de produção.

Por fim, conforme cita Bardin (2011), para garantir a confiabilidade das informações encontradas, foi utilizada a triangulação, que faz uso de fontes distintas de dados, sem variar o método. Essa técnica ajuda a preencher espaços no estudo, por trazer diferentes pontos de vista sobre um mesmo assunto e apresentar resultados mais claros. Assim, foi combinado o que foi coletado nas entrevistas (dos gestores da reitoria e dos *campi* com atribuições e de participações no objeto deste estudo) com as informações encontradas na pesquisa documental (STAKE, 2011).

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados, primários e secundários, coletados e as análises dos resultados da pesquisa. Inicia-se tratando dos dados do planejamento estratégico da instituição, na sequência será apresentada a análise do orçamento discricionário do IFAC, que atua no ensino, na pesquisa e na extensão e, por fim, a relação entre a gestão orçamentária e o planejamento estratégico institucional.

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFAC

O Planejamento Estratégico é um instrumento essencial de controle para a boa gestão organizacional, exercendo uma influência sobre o desempenho da instituição (DAMKE JR. *et al.*, 2018). Por meio da análise do ambiente de uma instituição, é possível fazer um diagnóstico de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão.

Em agosto de 2016, o Planejamento Estratégico do IFAC 2017-2036 iniciou-se com a “Elaboração da Estratégia”, abordando as ferramentas de levantamento de informações que seriam utilizadas para o estabelecimento dos principais objetivos institucionais. A partir deste momento, inicia-se o processo de elaboração da estratégia, baseando-se em algumas atividades fundamentais para o levantamento de maior volume possível de informações sobre o IFAC.

Com base nas informações levantadas durante a etapa de elaboração da estratégia, foram iniciados os estudos para o desenvolvimento da construção dos referenciais estratégicos do Instituto Federal do Acre. Esses referenciais representam o início do planejamento institucional, em que são identificados a missão, a visão de futuro e os valores da instituição, no qual formam uma tríade, e gera uma coesão organizacional rumo ao que se espera (SCORSOLINI-COMIN, 2012). Silva e Mário (2015) citam que, os planos apresentam um histórico sobre o planejamento estratégico na instituição, a missão, visão e valores, e o mapa estratégico com seus objetivos.

4.1.1 Missão

A missão se refere à razão da existência de uma organização, seu intuito, sua finalidade, servindo de guia geral para orientação dos negócios (PINTO *et al.*, 2019). Desta forma, a missão do Instituto Federal de Educação do Acre é: “promover a educação profissional, científica e tecnológica de qualidade, garantindo ações voltadas à formação cidadã no Estado do Acre.”

4.1.2 Visão

De acordo com Eyerkauffer *et al.* (2020), a visão permite a visualização do futuro da organização e deve levar em conta o cenário atual e futuro em seu campo de atuação. Dessa forma, segue a descrição da visão da instituição: “ser referência local e regional em educação profissional, científica e tecnológica, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.”

4.1.3 Valores

Toda instituição que deseja implementar seu planejamento estratégico deve demonstrar os valores que orientam sua gestão estratégica. Segundo Andrade e Frazão (2011), os valores são os princípios que serão zelados pela organização. Nesse contexto, os valores para o Instituto Federal de Educação do Acre: “Ética e Profissionalismo; Equidade e Inclusão; Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental; Empreendedorismo e Inovação”.

4.1.4 Mapa Estratégico

Um dos produtos do planejamento estratégico do Instituto Federal do Acre foi o Mapa Estratégico, que é o instrumento que traduz o caminho para se alcançar a visão do futuro, e realizar a missão. Isso é feito por meio da articulação de objetivos estratégicos, dispostos em perspectivas segmentais, que possibilitam a identificação de ações necessárias ao alcance de cada objetivo constituído no Mapa Estratégico da organização.

Figura 1: Mapa Estratégico do IFAC 2017-2036



Fonte: IFAC, 2017.

Assim, os propósitos do mapa estratégico são definir, de modo claro e transparente a todos os níveis, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, a forma como as ações impactam o alcance dos resultados, subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e recursos.

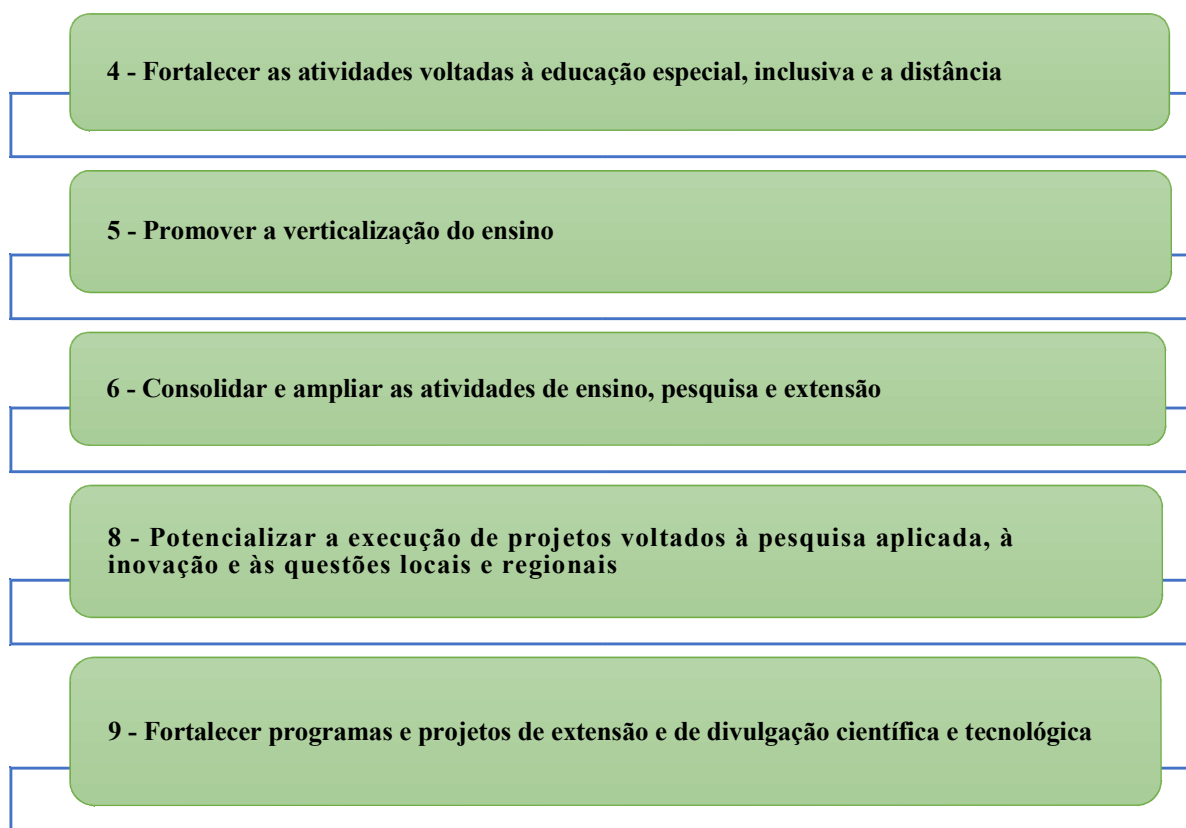
Na Figura 1, o Mapa Estratégico do IFAC contém 18 objetivos, distribuídos em 4 segmentos estratégicos, que levam para o alcance da missão, da visão e dos valores institucionais, nos quais são: Orçamento, Pessoas e Infraestrutura, Processos e Sociedade.

Vale destacar que, os 5 objetivos estratégicos que foram destacados na figura 2 para estudos desta pesquisa fazem parte do nível “Excelência na Atuação Institucional” do segmento estratégico “Processos”. Os objetivos estratégicos atuam de forma que possam colaborar para o desenvolvimento econômico do estado do Acre, através de ações de ensino, pesquisa e extensão do IFAC, e assim, cumprir com sua missão, alcançar a sua visão, dentro dos valores e princípios condicionados no Mapa Estratégico Institucional.

Foram levantadas informações dos indicadores relacionados aos objetivos estratégicos destinados ao ensino, pesquisa e extensão, dados das metas e resultados alcançados. Sendo

assim, a Figura 2 apresenta os 5 objetivos estratégicos que compõe o segmento “Processos”, nos quais foram tratados seus indicadores, metas e resultados.

Figura 2: Mapa Estratégico do IFAC 2017-2036



Fonte: Mapa Estratégico do IFAC, elaborado pelo autor, 2022 (adaptado).

Na sequência serão apresentados, de forma destacada, cada um dos objetivos estratégicos com seus respectivos indicadores, metas e resultados alcançados nos exercícios de 2020 e 2021.

O objetivo estratégico nº 4 – Fortalecer as atividades voltadas à educação especial, inclusiva e a distância – é coordenado pela Pró-Reitoria de Ensino (PROEN), através do Centro de Referência de Educação à Distância (CREAD); trata-se de fortalecer as atividades voltadas à educação especial, inclusiva e a distância, proporcionando condições para atender aos diferentes públicos no âmbito da instituição, de acordo com as necessidades específicas e as exigências legais. Dessa forma, o Quadro 8 apresenta os indicadores, metas e resultados deste objetivo estratégico.

Quadro 1: Objetivo Estratégico nº 4

Objetivo Estratégico - 4					
Fortalecer as atividades voltadas à educação especial, inclusiva e a distância					
1. Indicador - Número de Cursos de Atualização Pedagógica e Tecnológica para Servidores					
Fórmula de Cálculo do Indicador - Somatório dos Cursos de Atualização Pedagógica e Tecnológica para Servidores voltados à temática de educação especial/inclusiva e EAD.					
2018	Meta	1	2019	Meta	2
	Resultado	1		Resultado	0
2020	Meta	2	2021	Meta	2
	Resultado	4		Resultado	1
2. Indicador - Índice de Estruturação da Modalidade EAD					
Fórmula de Cálculo do Indicador - Média aritmética da pontuação obtida para os seguintes critérios: - Critério 1: Criação do Centro de Referência para EAD (documentação + pessoas + espaço físico) - Critério 2: Elaboração da política de EAD - Critério 3: Definição dos modelos e metodologias a serem ofertadas Nota 0: Não existe Nota 1: Existe, mas de forma insuficiente Nota 3: Existe, em funcionamento suficiente					
2018	Meta	3,00	2019	Meta	3,00
	Resultado	3,00		Resultado	3,00
2020	Meta	3,00	2021	Meta	3,00
	Resultado	3,00		Resultado	3,00
3. Indicador - Número de Vagas Ofertadas para a Modalidade EAD					
Fórmula de Cálculo do Indicador - Somatório do Número de Vagas Ofertadas para a Modalidade EAD					
2018	Meta	300	2019	Meta	600
	Resultado	300		Resultado	600
2020	Meta	600	2021	Meta	1200
	Resultado	1200		Resultado	1200
4. Indicador - Taxa de adequação dos Campi quanto às necessidades de educação especial					
Fórmula de Cálculo do Indicador – (Somatório de características adequadas às necessidades de acessibilidade, adaptações curriculares e educação especial / total de características definidas) x 100					
2018	Meta	25,00%	2019	Meta	30,00%
	Resultado	41,18%		Resultado	47,06%

2020	Meta	50,00%	2021	Meta	60,00%
	Resultado	47,06%		Resultado	61,76%

Fonte: Dados internos; elaborado pelo Autor, 2022 (adaptado).

Através dos dados apresentados é possível verificar que os resultados do indicador sobre Número de Cursos de Atualização Pedagógica e Tecnológica para Servidores não teve meta alcançada, devido à realização de cursos de atualização pedagógica ter sido prejudicada pelo impedimento na compra de passagens, que comprometeu o plano de trabalho do segundo semestre de 2019. A partir de 2020 e 2021, o resultado foi muito satisfatório, alcançando índices acima da meta no exercício de 2020, e atingindo a meta no exercício de 2021. Sobre o indicador Índice de Estruturação da Modalidade EAD o resultado nos exercícios de 2018 a 2021, foram apresentados os mesmos índices, obtendo-se resultados satisfatórios no alcance das metas.

O indicador de Número de Vagas Ofertadas para a Modalidade EAD no ano de 2018 e 2019, teve suas metas atingidas, com oferta de 300 e 600 novas vagas respectivamente. O destaque fica para o exercício de 2020, que tinha como meta 600 vagas ofertadas e o resultado foi o dobro, com oferta de 1.200 vagas. No exercício seguinte, de 2021, a meta era de 1.200 vagas ofertadas e assim, a unidade responsável por este indicador estratégico obteve como resultado a meta alcançada, ou seja, obteve a oferta 1.200 vagas.

E por fim, o indicador sobre taxa de adequação dos *campi*, quanto às necessidades de educação especial, teve seus resultados numa escala crescente, partindo de 41,18% no ano de 2018, e alcançando 61,76% em 2021. No entanto, no exercício de 2020, esse indicador manteve o resultado de 2019, 47,06%, pois, através de suas ações, não foi possível alcançar as metas em 2020, devido ao impacto com os cortes e bloqueios orçamentários. Porém, no ano de 2021, foi possível alcançar a meta com o ajuste realizado através do remanejamento orçamentário de rubricas da instituição, direcionando a esse indicador.

O objetivo estratégico nº 5 – Promover a verticalização do ensino – tem somente um indicador, que oferece oportunidade ao discente para ingressar na instituição através dos cursos Técnico Integrado ao Ensino Médio, passando por Técnico Subsequente, Graduação e Pós-Graduação, além dos cursos de Formação e Iniciação Continuada (FIC), todos eles sendo realizados no mesmo Eixo Tecnológico de ensino.

Sendo assim, tem-se o Quadro 2, que mostra o indicador com sua fórmula de cálculo, as metas e os resultados obtidos neste objetivo estratégico, entre os exercícios de 2018 e 2021.

Quadro 2: Objetivo Estratégico nº 5

Objetivo Estratégico - 5					
Promover a Verticalização do Ensino					
1. Indicador - Verticalização do ensino					
Fórmula de Cálculo do Indicador - Média aritmética da avaliação dos eixos para os seguintes critérios: Níveis: Formação inicial, Médio, Graduação, Lato sensu (Aperfeiçoamento e Especialização), Strictu sensu (Mestrado e doutorado). Combinação de 2 níveis: 5 Combinação de 3 níveis: 6 Combinação de 4 níveis: 8 Combinação de 5 níveis: 10					
2018	Meta	5,00	2019	Meta	6,00
	Resultado	8,33		Resultado	10,56
2020	Meta	6,00	2021	Meta	6,00
	Resultado	11,88		Resultado	-

Fonte: Dados internos; elaborado pelo autor, 2022 (adaptado).

Mediante o exposto, os resultados do indicador apresentaram um crescimento significativo entre nos anos de 2018, 2019 e 2020, todos eles com resultado acima das metas. No que tange ao ano de 2021, não foi possível mensurar os resultados desse indicador.

Consolidar e ampliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão é o objetivo nº 6, do Mapa Estratégico. Contém dois indicadores e tem como coordenadores as Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) e a Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PROINP). Sua finalidade é fortalecer a integração entre as ações de ensino, pesquisa e extensão, contribuindo com a transformação e o desenvolvimento social e regional. Dessa forma, o Quadro 3 apresenta os indicadores relacionados a este objetivo estratégico, com suas metas e resultados.

Quadro 3: Objetivo Estratégico nº 6

Objetivo Estratégico - 6	
Consolidar e ampliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão	
1. Indicador - Taxa de Estudantes Participantes de Projetos	

Fórmula de Cálculo do Indicador - (Nº de estudantes que participam de projetos de ensino, pesquisa ou extensão / Total de estudantes) x 100					
2018	Meta	5,40%	2019	Meta	5,19%
	Resultado	8,40%		Resultado	9,13%
2020	Meta	5,00%	2021	Meta	4,84%
	Resultado	11,47%		Resultado	7,97%
2. Indicador - Número de Atividades Integradas					
Fórmula de Cálculo do Indicador - Somatório do número de atividades de ensino, pesquisa ou extensão integradas.					
2018	Meta	40	2019	Meta	40
	Resultado	92		Resultado	75
2020	Meta	40	2021	Meta	40
	Resultado	54		Resultado	45

Fonte: Dados internos; elaborado pelo autor, 2022 (adaptado).

O objetivo estratégico nº 8 trata de potencializar a execução de projetos voltados à pesquisa aplicada, à inovação e às questões locais e regionais. Coordenado pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação, tem como objeto fortalecer as ações de pesquisa, contribuindo com a transformação, desenvolvimento social e implementação das atividades que contemplem investimentos em pesquisa e afins. Constam no Quadro 4 os indicadores que compõem este objetivo estratégico, como as metas e os resultados.

Quadro 1: Objetivo Estratégico nº 8

Objetivo Estratégico - 8					
Potencializar a execução de projetos voltados à pesquisa aplicada, à inovação e às questões locais e regionais					
1. Indicador - Índice de submissão de propostas de editais de projeto de pesquisa aplicada					
Fórmula de Cálculo do Indicador - (Número de projetos de pesquisa aplicada e inovação / Número de docentes mestres e doutores do IFAC)					
2018	Meta	0,01	2019	Meta	0,02
	Resultado	0,02		Resultado	0,01
2020	Meta	0,01	2021	Meta	0,07
	Resultado	0,07		Resultado	0,19

2. Indicador - Índice de Execução de Recursos para Pesquisa Aplicada e Inovação					
Fórmula de Cálculo do Indicador - $[(\text{Volume de Recursos Orçamentários para Pesquisa Aplicada e Inovação Executados} + \text{Volume de Recursos Extra-Orçamentários para Pesquisa Aplicada e Inovação Executados} + \text{Volume de Recursos Externos para Pesquisa Aplicada e Inovação Executados}) / (\text{Volume de Recursos Orçamentários para Pesquisa Aplicada e Inovação Destinados} + \text{Volume de Recursos Extra-Orçamentários para Pesquisa Aplicada e Inovação Destinados} + \text{Volume de Recursos Externos para Pesquisa Aplicada e Inovação Destinados})] \times 100$					
2018	Meta	-	2019	Meta	14,88%
	Resultado	14,88%		Resultado	64,65%
2020	Meta	64,65%	2021	Meta	55,62%
	Resultado	55,62%		Resultado	80,99%

Fonte: Dados internos; elaborado pelo autor, 2022 (adaptado).

Através dos dados apresentados, o indicador sobre índice de submissão de propostas de editais de projeto de pesquisa aplicada, apresentou evolução nos exercícios de 2018 e 2021, com alcance acima das metas. Por outro lado, o indicador sobre índice de execução de recursos para pesquisa aplicada e inovação obteve bons índices nos exercícios de 2018 e 2019.

No entanto, o resultado alcançado para o ano de 2020 foi abaixo da meta. Isto ocorreu devido os servidores e alunos estarem em atividade remota, durante a pandemia. Com isso, o número de candidatos inscritos nos editais de pesquisa foi abaixo do esperado. Em relação ao exercício de 2021, entretanto, a participação de candidatos foi maior, com oportunidades de participar dos editais de pesquisas aplicadas e assim, levando sua execução a ter alcançado índices muito satisfatórios. Outro ponto importante a frisar é que o orçamento disposto para os editais de pesquisa aplicada foi relativamente menor em 2021, no comparativo com 2020.

Por fim, o objetivo estratégico nº 9 trata de fortalecer programas e projetos de extensão e de divulgação científica e tecnológica. Tem como propósito fortalecer as ações de extensão, contribuindo com a transformação e o desenvolvimento social, implementando as atividades que contemplem investimentos em intercâmbios e projetos de extensão, com a participação e/ou articulação de atores e segmentos organizados da sociedade. Tem como responsável a Pró-Reitoria de Extensão e, no Quadro 5, apresenta os quatro indicadores que tratam este objetivo estratégico com suas metas e seus resultados alcançados.

Quadro 5: Objetivo Estratégico nº 9

Objetivo Estratégico - 9

Fortalecer programas e projetos de extensão e de divulgação científica e tecnológica					
1. Indicador - Índice de participação popular em programas e projetos de extensão					
Fórmula de Cálculo do Indicador - (Público participante interno e externo total / Número de programas e projetos de extensão)					
2018	Meta	100	2019	Meta	100
	Resultado	299		Resultado	1604
2020	Meta	100	2021	Meta	100
	Resultado	3106		Resultado	0
2. Indicador - Percentual de créditos concluídos por alunos intercambistas					
Fórmula de Cálculo do Indicador - (Total de créditos aproveitados / total de créditos previstos) x 100					
2018	Meta	80,00%	2019	Meta	85,00%
	Resultado	90,91%		Resultado	0,00%
2020	Meta	90,00%	2021	Meta	95,00%
	Resultado	58,71%		Resultado	0,00%
3. Indicador - Índice de Execução de Recursos para projetos de extensão e de divulgação científica e tecnológica					
Fórmula de Cálculo do Indicador - [(Volume de Recursos Orçamentários para Extensão e Divulgação Científica e Tecnológica Executados + Volume de Recursos Extra-Orçamentários para Extensão e Divulgação Científica e Tecnológica Executados + Volume de Recursos Externos para Extensão e Divulgação Científica e Tecnológica Executados) / (Volume de Recursos Orçamentários para Extensão e Divulgação Científica e Tecnológica Destinados + Volume de Recursos Extra-Orçamentários para Extensão e Divulgação Científica e Tecnológica Destinados + Volume de Recursos Externos para Extensão e Divulgação Científica e Tecnológica Destinados)] x 100					
2018	Meta	90,00%	2019	Meta	90,00%
	Resultado	91,45%		Resultado	92,50%
Continuação - Objetivo Estratégico - 09					
2020	Meta	90,00%	2021	Meta	100,00%
	Resultado	39,41%		Resultado	0
4. Indicador - Índice de Execução de Projetos de extensão e de divulgação científica e tecnológica					
Fórmula de Cálculo do Indicador - (Número de entregas de Projetos de extensão e de divulgação científica e tecnológica concluídas / Total de entregas de Projetos de extensão e de divulgação científica e tecnológica planejadas) x 100					
2018	Meta	60,00%	2019	Meta	70,00%

	Resultado	119,00%		Resultado	104,65%
2020	Meta	80,00%	2021	Meta	90,00%
	Resultado	108,00%		Resultado	107,78%

Fonte: Dados internos; elaborado pelo autor, 2022 (adaptado).

Conforme apresentado, o objetivo estratégico nº 9 foi afetado fortemente pela redução do orçamento em comparativo com 2020 e 2021. O indicador que mensura o índice de participação popular em programas e projetos de extensão apresentou grande evolução em 2019, com retorno do projeto “Dicas IFAC na Amazônia”, que promoveu um aumento significativo no público participante, clientela que abrange todo o vale do Juruá e municípios vizinhos, do Amazonas. Outro destaque foi o projeto de Robótica, que teve uma participação grande por parte da comunidade escolar de Rio Branco. Ressalta-se também um maior número de ações de extensão, realizadas na comparação entre 2018, 2019 e 2020, sendo que em 2021 não houve participação nos projetos de extensão, devido ao remanejamento dos recursos para atendimento de outras demandas institucionais.

No exercício de 2020, o projeto “Dicas IFAC na Amazônia: Educação, Ciência e Tecnologia a serviço da comunidade” promoveu um aumento significativo no público participante, pois o mesmo alcança todo o vale do Juruá, municípios vizinhos e do Amazonas. Cabe ênfase aos projetos “Produção de Álcool a 70%, para a prevenção da COVID-19” na região do alto Acre; “Produção de sabão ecológico a partir do óleo vegetal oriundo de frituras”: uma forma de prevenção a Covid-19 na região do alto acre; e “Produção de máscaras faciais descartáveis para a prevenção da Covid-19” na região do Alto Acre, que teve uma participação grande da comunidade interna e externa. Ressalta-se também outras ações de extensão realizadas em combate à pandemia, com dicas de alimentação saudável. Porém, no exercício de 2021, a falta de recursos impactou essa oferta desses serviços de uma forma que não houve execução de projetos de extensão.

O indicador sobre percentual de créditos concluídos por alunos intercambistas, em 2018, teve resultado alcançado com êxito. Em 2019, os programas de mobilidade acadêmica no Peru tiveram duração de 15 dias, porém, não houve tempo suficiente para aproveitamento de créditos. Os resultados desse indicador no exercício 2020 e 2021, se deram em relação às ações de intercâmbio dos alunos, porém os programas de mobilidade acadêmica que seriam realizados pelos discentes nesse ano, foram interrompidos devido a várias restrições decretadas em relação ao Covid-19. Por isso, não houve dados gerados para esse indicador. Contudo, a Assessoria de Relações Internacionais propôs um novo indicador estratégico, a

fim de medir de modo mais abrangente os resultados de todas as ações que enfoquem a internacionalização na instituição, de um modo geral.

O indicador que trata do índice de execução de recursos para projetos de extensão e de divulgação científica e tecnológica teve um resultado acima da meta no exercício de 2018 e 2019, pelo fato da realização dos projetos de extensão antes do período pandêmico, no entanto, em 2020 com a redução do orçamento para atividades desta natureza, a execução de recursos de extensão ficou bem abaixo da meta. Em 2021, não houve recurso destinado para projetos de extensão, uma vez que, os recursos para esta ação foram remanejados para atendimento de outra demanda institucional.

O indicador do índice de execução de projetos de extensão e de divulgação científica e tecnológica apresenta percentuais acima de 100%, nos períodos de 2018 a 2021. Isso se deve ao fato de os projetos de extensão terem iniciado num ano e sido concluído no ano seguinte, por exemplo, começaram em 2019 e terminaram em 2020.

4.2 ORÇAMENTO DISCRICIONÁRIO DO IFAC

O orçamento dos Institutos Federais é composto por duas categorias do orçamento público: despesas obrigatórias e despesas discricionárias, publicadas na Lei Orçamentária Anual (LOA). As despesas obrigatórias são as que não podem deixar de ser executadas. No caso dos Institutos Federais, as despesas de pessoal, como: pagamento dos Ativos Civis da União, Assistência Médica e Odontológica, Contribuições da União ao Regime de Previdência aos Servidores, Aposentadoria e Pensões, entre outros.

As despesas discricionárias são as que a instituição tem certa liberdade para decidir onde empenhar um recurso, e sobre o melhor momento para executar uma ação. A despesa discricionária é essencial para o desenvolvimento e funcionamento da instituição, pois, por intermédio dela se pode realizar investimento em infraestrutura e financiamento das atividades

A LOA, após aprovação no Congresso, sanção pelo Presidente da República e publicação no Diário Oficial da União (DOU), apresenta o orçamento em rubricas de ações de governo, com seu detalhamento em programações orçamentárias e fontes de recursos. Sendo as ações de governo 20RG (investimento), 20RL (funcionamento da instituição), 21B3 (fomento à pesquisa e extensão) e 2994 (assistência estudantil), ou seja, rubricas voltadas a subsidiar despesas com ensino, pesquisa e extensão, as atividades-fim da instituição.

O orçamento destinado para ação de governo 20RG, classificado como despesa de investimento, tem por finalidade atender às demandas da instituição, como construções de

novas salas de aula, laboratórios, espaço para prática de esporte e/ou aquisição de equipamentos para os discentes atuarem no desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão.

Após análise do orçamento para o investimento, através da ação de governo 20RG (Reestruturação e Modernização das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica), pode-se verificar que, no exercício de 2020, a execução do seu orçamento foi 100% conforme o orçamento previsto na LOA. A tabela 5 mostra essa execução.

Tabela 1: Ação de Governo 20RG - Orçamento Disponível e Executado em 2018 a 2021

Ação de Governo - 20RG (Reestruturação e Modernização dos Institutos – R\$)				
	2018	2019	2020	2021
Disponível em LOA	5.300.151,00	2.000.923,00	1.935.105,00	468.948,00
Execução	5.276.000,54	2.000.923,00	1.935.105,00	1.231.458,27
Obras de expansão da infraestrutura da instituição	2.794.361,14	1.240.221,17	1.935.105,00	958.785,80
Aquisição de Equipamentos para sala de aula e laboratórios	2.481.639,40	760.701,83	-	-
Aquisição de chromebook para ensino remoto	-	-	-	68.789,47
Aquisição de licença de software profissionais	-	-	-	203.883,00

Fonte: LOA, 2018, 2019, 2020, 2021, e dados internos (adaptado).

No exercício de 2018 é possível observar que o volume de recurso destinado para o investimento na instituição foi consideravelmente, alto; sendo possível atender diversas frentes de obras de infraestrutura de salas de aulas, laboratórios e aquisição de equipamentos. Para o ano de 2019, vem o primeiro grande corte, com a redução de 62,25% do orçamento para investimento. Em 2020, o recurso para esta categoria de despesa teve uma pequena queda e uma forte redução de 75,77% do orçamento, na comparação dos exercícios 2020 e 2021. Isso faz perceber a necessidade de remanejamento orçamentário de outras ações para realizar o cumprimento das demandas planejadas pela instituição com recursos dessa ação de governo.

O orçamento para “outras despesas correntes” contempla três ações de governos. A ação 20RL tem seu orçamento destinado a atender às demandas de funcionamento e manutenção da instituição, como: contratos de serviços terceirizados de vigilância e limpeza, manutenção da infraestrutura da reitoria e dos *campi*, diárias e passagens aéreas para servidores, aquisição de material de consumo, entre outros. O recurso dessa ação impacta no

ensino, pesquisa e extensão, no que tange a estrutura dos espaços físicos para os discentes nas salas de aulas.

Na Tabela 2, a ação de governo 20RL (Funcionamento das Instituições) é a rubrica com o maior orçamento. Constan as despesas voltadas à contratação de bens ou serviços, através de processos licitatórios. É possível observar que nos exercícios de 2018 a 2021, os itens com maior demanda são as locações de mão-de-obra e os serviços de terceiros – pessoa jurídica.

Tabela 2: Ação de Governo 20RL - Orçamento Disponível e Executado em 2018 a 2021

Ação de Governo - 20RL (Funcionamento das Instituições da Rede Federal – em R\$)				
	2018	2019	2020	2021
Disponível em LOA	16.810.229,00	14.672.029,00	14.276.965,00	11.777.894,00
Execução	16.714.501,55	14.918.187,08	14.426.780,26	11.763.898,52
Diária e Passagens do servidor público	1.035.409,17	959.334,70	R\$ 77.936,78	179.293,34
Aquisição de material de consumo	471.535,56	378.066,38	293.555,32	330.385,43
Bolsas e auxílios para a assistência estudantil	175.612,79	-	-	-
Bolsa a projeto de pesquisa e extensão	48.033,25	-	-	-
Serviços de terceiros - pessoa física	694.357,96	553.547,60	608.863,25	593.254,34
Locação de mão-de-obra	6.218.283,33	5.393.702,19	6.272.557,76	6.101.451,64
Serviços de terceiros - pessoa jurídica	6.681.575,38	5.588.887,92	6.074.287,97	3.981.601,28
Serviços de tecnologia de informação e comunicação	1.049.189,45	1.610.683,57	510.087,69	338.402,21
Obrigações tributárias	150.418,94	181.732,13	92.158,40	124.546,35
Despesas de exercícios anteriores	190.085,72	252.232,59	497.333,09	114.963,93

Fonte: LOA, 2018, 2019, 2020, 2021, e dados internos (adaptado).

No exercício de 2021, o orçamento da ação de governo 20RL sofreu um corte de 17,50%, ou seja, foram R\$ 2.499.071,00 a menos no orçamento desta rubrica. O impacto foi diretamente nos serviços de terceiros – pessoas jurídicas. Estes serviços estão relacionados ao consumo de energia elétrica, serviços de água encanada, manutenção predial, manutenção veicular e manutenção de ar-condicionados. No entanto, devido à pandemia causada pelo

COVID-19, os gastos desta categoria de despesa foram menores, visto que as aulas estavam em modalidade remota, e que havia neste período, o teletrabalho para os servidores.

A ação 21B3 (Fomento à Pesquisa, Extensão e Inovação dos Institutos Federais) tem por finalidade atender os editais de pesquisa, inovação e extensão, além de custear programas de pós-graduação para servidores públicos da instituição. São despesas que tratam dos editais de pesquisa aplicadas, publicação de pesquisas científicas, editais de extensão, como cursos ofertados à comunidade externa da instituição, editais de incentivo à cultura, ao esporte e jogos escolares. O orçamento desta rubrica permaneceu estável entre os períodos de 2018 e 2020.

Tabela 3: Ação de Governo 21B3 - Orçamento Disponível e Executado em 2018 a 2021

Ação de Governo - 21B3 (Fomento à Pesquisa, Extensão e Inovação dos Institutos Federais – em R\$)				
	2018	2019	2020	2021
Disponível em LOA	707.904,00	720.000,00	705.975,00	524.983,00
Execução	533.435,02	666.664,77	655.037,08	43.237,58
Diárias e Passagens para servidor em eventos e/ou ativ. de pesquisa e extensão	138.594,32	120.395,80	-	-
Aquisição de itens esportivos para extensão	35.156,46	36.973,08	-	-
Auxílio à projetos de pesquisa e extensão	359.684,24	509.295,89	52.200,00	30.000,00
Reforma do laboratório IFMAKE	-	-	48.185,07	13.237,58
Projetos de pesquisa para o enfrentamento ao COVID-19	-	-	180.000,00	-
Aquisição de insumos para pesquisas no enfrentamento a COVID-19	-	-	104.652,01	-
Proposta de ações de extensão no enfrentamento ao COVID-19	-	-	270.000,00	-

Fonte: LOA, 2018, 2019, 2020, 2021, e dados internos (adaptado).

É possível observar que, no comparativo no orçamento da ação 21B3, nos exercícios de 2020 e 2021, houve uma redução de 25,64%. Contudo, R\$ 481.745,00 do orçamento dessa ação foi remanejado para atendimento da ação de governo 20RG, para atender às demandas de investimento, como exemplo, a construção do prédio da reitoria.

A ação 2994 (Assistência aos Estudantes das Instituições da Rede Federal) está vinculada ao atendimento das políticas de Assistência Estudantil, como auxílio permanência, auxílio para alimentação escolar, ajuda de custo e, devido ao período pandêmico em 2020 e 2021, auxílio emergencial COVID-19. Os recursos destinados à Assistência Estudantil

colaboram para a manutenção e dá condições de estudos aos alunos, para que os mesmos possam adquirir materiais básicos para aprendizagem, os quais afetam diretamente a qualidade do aprendizado dos discentes em sala de aula.

Tabela 4: Ação de Governo 2994 - Orçamento Disponível e Executado em 2018 a 2021

Ação de Governo - 2994 (Assistência aos Estudantes das Instituições da Rede Federal – em R\$)				
	2018	2019	2020	2021
Disponível em LOA	2.811.247,00	3.457.934,00	3.390.595,00	3.665.835,00
Execução	2.800.637,84	3.390.111,84	3.288.034,20	3.398.969,34
Bolsas e auxílios para a assistência estudantil	2.544.180,00	2.547.351,00	2.529.505,00	2.422.541,04
Aquisição de material escolar para discentes	46.522,00	-	-	-
Aquisição de recursos tecnológico para ensino remoto	-	-	636.042,16	212.338,23
Aquisição de chromebook para ensino remoto	-	-	122.487,04	764.090,07
Fornecimento de refeições prontas nos campi	147.451,00	636.634,50	-	-
Passagens aéreas para discentes participarem de atividades de pesquisa e extensão	62.484,84	206.126,34	-	-

Fonte: LOA, 2018, 2019, 2020, 2021, e dados internos (adaptado).

Nos últimos quatro anos, o orçamento desta ação de governo teve um aumento de 30,40%. Para o exercício de 2021, houve um acréscimo de 8,12% no orçamento da rubrica 2994. Isto possibilitou que o valor de R\$ 266.865,00 fosse remanejado para o atendimento da rubrica 20RG, a fim de executar a demanda principal desta ação, que é a construção do novo prédio da reitoria.

Após análise da distribuição do orçamento por ações de governos, ao longo do período pesquisado, entre 2018 e 2021, percebe-se que em quase todas as rubricas houve redução de orçamento disponível, exceto a 2994 (Assistência aos Estudantes das Instituições da Rede Federal). Mediante isso, é possível observar que os cortes orçamentários impactam nas atividades, no que tange à principal finalidade da instituição: ensino, a pesquisa e extensão.

4.3 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA INTEGRADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFAC

O orçamento público deveria ser, conforme Robinson e Brumby (2005), classificado por programas orçamentários, com a indicação dos resultados esperados para cada programação orçamentária, possibilitando avaliar o desempenho da gestão institucional, através dos gestores públicos na consecução dos seus objetivos. As rubricas orçamentárias

seriam baseadas no planejamento estratégico, com o desempenho medido por metas e indicadores.

A integração do orçamento institucional e o planejamento estratégico passa pela implementação de uma política institucional para a melhor utilização dos recursos públicos, conforme as ações dos atores dessa política na instituição. Rocha (2004) cita que a Teoria do Neoinstitucionalismo, na sua escola de Escolha Racional, estabelece uma série de modelos de interação entre os atores envolvidos, ou seja, esses modelos tornam-se úteis na medida em que se permite o estabelecimento de previsões das ações a serem adotadas pelos atores envolvidos.

Desse modo, a Gestão Orçamentária integrada ao Planejamento Estratégico do IFAC se torna algo essencial, porque potencializa o melhoramento das ações voltadas ao ensino, pesquisa e extensão. Foram realizadas 10 entrevistas com gestores da instituição, de modo a compreender 3 (três) pontos determinantes para a integração entre o orçamento institucional e o planejamento estratégico, que são: o acompanhamento da Gestão Orçamentária integrada ao Planejamento Estratégico; a influência dos cortes e/ou bloqueios orçamentários sobre as metas e objetivos do Planejamento Estratégico; o impacto que a Gestão Orçamentária integrada ao Planejamento Estratégico pode ocasionar nas ações do ensino, pesquisa e extensão.

Os entrevistados responderam como se dá integração entre a Gestão Orçamentária e o Planejamento Estratégico do IFAC na sua unidade, e como é feito o acompanhamento do orçamento institucional em sua pasta. O quadro 5 apresenta as respostas, sobre a integração entre orçamento e planejamento estratégico na sua unidade e o seu acompanhamento.

Quadro 5: Entrevistas com gestores – Integração entre Orçamento e Planejamento Estratégico

	O orçamento integrado ao planejamento estratégico	Sobre o acompanhamento do orçamento frente ao orçamento e as ferramentas utilizadas
Entrevistado 1	“Não há vinculação formal entre gestão orçamentária e planejamento estratégico”	“Não temos mecanismo de acompanhamento da eficiência do orçamento com base no planejamento estratégico, isso é um desafio, de ter que estruturar para que o acompanhamento faça frente às despesas com relação ao planejamento estratégico, e as ferramentas são planilhas para controle orçamentário, mas a idéia é ter um sistema de controle do orçamento”
Entrevistado 2	“A integração ocorre parcialmente”	“Não é possível fazer acompanhamento, uma vez que os recursos têm sido cada vez mais escassos, e as ferramentas são planilhas para controle orçamentário e sistemas, como o SIAFI”

Entrevistado 3	“O orçamento da unidade está integrado ao planejamento estratégico”	“O acompanhamento é feito pelo que foi planejado para execução, baseado no planejamento estratégico, e as ferramentas são planilhas de controle interno”
Entrevistado 4	“Parcialmente, mas poderia ser melhorado”	“O acompanhamento é realizado através de sistemas, planilhas e relatórios internos da execução orçamentária”
Entrevistado 5	“Sim, há integração entre orçamento e planejamento estratégico”	“Tanto o acompanhamento como as ferramentas são planilhas de controle interno”
Entrevistado 6	“Parcialmente, pois temos atividades que são de cunho legal e não compõem o planejamento estratégico”	“No momento não existe este acompanhamento e as ferramentas que utilizamos são planilhas de controle interno”
Entrevistado 7	“Sim, é integrado”	“O acompanhamento fica muito aquém de como deveria, pois nossas ferramentas são planilhas de controle interno”
Entrevistado 8	“Parcialmente, visto que orçamento promove ações para alcançar os objetivos estratégicos”	“Temos dificuldade de obter informações quanto ao orçamento, então nosso acompanhamento é feito por sistemas e planilhas”
Entrevistado 9	“Parcialmente, o orçamento não condiz com as necessidades da unidade”	“Não temos este acompanhamento, e uma das ferramentas poderia ser o PDI”
Entrevistado 10	“Não há, acredito que deve haver um estudo para esta integração”	“O acompanhamento e as ferramentas são realizados através de improvisos”

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

O quadro 14 nos apresenta um cenário em que, dos 10 gestores entrevistados, 3 afirmam que na sua unidade, o orçamento está integrado ao planejamento estratégico, enquanto 5 gestores relatam que essa integração é parcial, e outros 2 gestores acreditam que não há essa integração entre o orçamento e o planejamento estratégico. Borges (2015) afirma que os teóricos do institucionalismo propõem análise centrada no estudo das regras, na observação das práticas e na interpretação das narrativas dos atores envolvidos na instituição. Sendo assim, é perceptível que os gestores da instituição não têm uma definição clara, quanto à integração do orçamento da sua unidade com as ações do planejamento estratégico de sua pasta.

O discurso é quase unanimidade, sobre as ferramentas de acompanhamento da gestão orçamentária serem planilhas de controle interno, uma vez que não utilizam de sistemas que possam realizar o acompanhamento de forma mais sistematizada.

Sobre os cortes e/ou bloqueios orçamentários, os entrevistados ponderaram sobre o impacto que causam nas ações institucionais, e o quanto afetam as metas e os objetivos estratégico. O Quadro 6, apresenta as respostas dos entrevistados sobre a influência dos cortes e/ou bloqueios sobre as atividades direcionadas ao planejamento estratégico.

Quadro 6: Entrevistas com gestores – Influência dos cortes e/ou bloqueios orçamentários

	A influência dos cortes e/ou bloqueios orçamentários sobre as metas e objetivos do planejamento estratégico e suas consequências nas atividades
Entrevistado 1	“Os cortes orçamentários afetam a execução das atividades estratégicas, faz com que alguns projetos estratégicos tenham que ser adiados, como a política de comunicação, e dificultam a sua eficiência como um todo”
Entrevistado 2	“Apesar de, até o momento, não termos ações do planejamento estratégico que deixaram de ser executadas por dificuldades orçamentárias, todas as ações que dependem de orçamento sofrem a influência dos cortes orçamentários”
Entrevistado 3	“Os cortes influenciam diretamente nas atividades, e algumas delas deixaram de ser executadas por não ter orçamento disponível”
Entrevistado 4	“Os bloqueios e os cortes orçamentários influenciam diretamente na execução das metas e dos objetivos do planejamento estratégico, apesar das reduções sofridas nos últimos anos; por menor que seja o orçamento temos conseguido executar as ações com o orçamento disponível”
Entrevistado 5	“Influenciam fortemente; os cortes orçamentários fazem com que venhamos atender uma quantidade menor de alunos”
Entrevistado 6	“O impacto dos cortes orçamentários é imensurável. Já deixamos de realizar algumas ações estratégicas por questões orçamentárias”
Entrevistado 7	“Os cortes influenciam bastante, e nos causam insegurança no que poderemos planejar para executar e, em alguns casos, não conseguimos executar o que foi planejado”
Entrevistado 8	“Os bloqueios ou cortes dificultam o alcance dos objetivos estratégicos e, em alguns momentos, temos que escolher quais objetivos não serão trabalhados e, por sua vez, não ter suas metas alcançadas”
Entrevistado 9	“Os impactos são profundos, visto que, uma vez que se faz um planejamento e não pode ser executado devido a cortes orçamentários, todo o planejamento acaba sendo descartado. A instituição deixa de pensar no planejamento e passa a focar em sua sobrevivência”
Entrevistado 10	“Influenciam na condição de não ser possível cumprir com o que foi planejado”

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Mediante análise da conjuntura apresentada, é perceptível as dificuldades que podem ser causadas por cortes e/ou bloqueios orçamentários, atingindo as atividades da instituição, principalmente as relacionadas ao planejamento estratégico e, conseqüentemente, influenciam nas metas estabelecidas e nos resultados dos objetivos estratégicos.

Através de uma análise do desempenho dos indicadores frente aos seus resultados, apesar dos cortes e/ou bloqueios orçamentários, ao longo do período analisado, e frente ao desempenho da instituição através das ações mensuradas pelos seus indicadores, percebe-se que a redução do orçamento neste período de 2018 a 2021 pouco afeta as ações do

planejamento estratégico. Nesse sentido, segundo Eyerkauffer *et al.* (2020), os indicadores de desempenho demonstram o comportamento da instituição em cada objetivo estratégico mensurado, sendo que para cada objetivo, pode haver um ou mais indicadores com suas metas estabelecidas.

Visualizando esse cenário, um terceiro e último recorte foi aferido através das entrevistas com os gestores da instituição. O Quadro 7 apresenta as respostas dos gestores sobre a seguinte pergunta: “Quais os impactos que a gestão orçamentária integrada ao planejamento estratégico pode ocasionar sobre o ensino, pesquisa e extensão da instituição?”

Quadro 7: Entrevistas com gestores – Impactos da Gestão Orçamentária Integrada ao Planejamento Estratégico

	Impactos que a gestão orçamentária integrada ao planejamento estratégico pode ocasionar sobre o ensino, pesquisa e extensão
Entrevistado 1	“São impactos positivos, tendo em vista o melhoramento das políticas de ensino, de fomento à pesquisa e extensão, e que podem melhorar bastante, se a gente tiver uma vinculação dos objetivos estratégicos relacionados as áreas finalísticas da instituição, então seria um impacto positivo no melhoramento da execução das ações”
Entrevistado 2	“de forma positiva, porque todos os objetivos estratégicos são para melhoria dessas três áreas fins da instituição”
Entrevistado 3	“É necessário que tenhamos o acompanhamento na execução do orçamento para atendermos o que está pactuado no Planejamento Estratégico”
Entrevistado 4	“O impacto é enorme, pois traria uma proporcionalidade do orçamento frente às metas do planejamento estratégico”
Entrevistado 5	“O impacto extremamente é positivo para a nossa instituição, principalmente no ensino, pesquisa e extensão”
Entrevistado 6	“É impossível imaginar o funcionamento da instituição sem esta integração com a gestão orçamentária. É importantíssimo que o orçamento esteja integrado ao planejamento estratégico para garantir a sua execução”
Entrevistado 7	“O impacto é enorme; nossas ações estratégicas precisam estar integradas ao orçamento e assim, termos condições de realizá-las”
Entrevistado 8	“O impacto é positivo visto que os recursos orçamentários subsidiam as atividades para que o capital intelectual passe a ser executado da melhor maneira”
Entrevistado 9	“A integração faz com que o impacto seja muito positivo; se pegarmos o planejamento estratégico e integrarmos na gestão orçamentária, o foco vai ser no que está planejado”
Entrevistado 10	“O impacto é total no subsídio orçamentário para ações do ensino, pesquisa e extensão”

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Através de uma análise sobre as respostas dos gestores, fica claro o quanto é importante a integração entre gestão orçamentária e o planejamento estratégico da instituição. O impacto sobre as atividades de ensino, pesquisa e extensão poderão ser fortemente positivas. Desse modo, as instituições devem utilizar processos que façam essa integração da gestão orçamentária e das ações do Planejamento Estratégico (BORNIA; LUNKES, 2007).

Dessa forma, os objetivos do Planejamento Estratégicos do IFAC precisam estar integrados à Gestão Orçamentária. Garozzi e Raupp (2020) apontam que a busca por proporcionar a integração dos recursos da instituição para o alcance dos seus objetivos estratégicos possibilita o aprimoramento do seu desempenho estratégico e orçamentário.

4.3.1 A relação entre a Gestão Orçamentária e o Planejamento Estratégico do IFAC

Uma estrutura institucional é constituída por uma série de indicadores amplamente discutidos na literatura (MINTZBERG, 2008). Uma boa distribuição estrutural de indicadores possibilita integrar informações de cunho social, ecológico e econômico, com graus de importância distintos com contexto institucional (KRAMA, 2009).

As estruturas institucionais são fatores de integração, quando é considerado o cenário mais amplo do governo e entre suas organizações nos seus arranjos. Portanto, esses arranjos de cooperação podem se constituir muito mais a partir de ações de lideranças da gestão institucional e das estratégias, do que propriamente por formalização (ROCHA NETO, 2012).

Dessa forma, foi possível verificar quais os indicadores de cada objetivo estratégico têm relação com o orçamento, se estão integrados, bem como identificar e o tamanho do impacto que os cortes e/ou bloqueios orçamentários podem causar nas execuções de suas atividades.

No Quadro 8, apresenta-se três colunas com os indicativos, categorizados e classificados, com os indicadores dos objetivos estratégicos relacionados à atividade fim da instituição – ensino, pesquisa e extensão:

- Indicador depende de orçamento: “**sim**” para afirmação, e “**não**” para negação do questionamento;
- Indicador tem o orçamento integrado: “**sim**” para a integração entre o orçamento e atividade do indicador consolidada, e “**não**” para indicador que não tem integração com orçamento;
- Indicador que sofre impacto com os cortes orçamentários: “**forte**” para indicadores que deixam de ser executados se não houver recursos disponíveis, que afetará o desempenho institucional; “**moderado**” para indicadores que poderão ser executados sem recursos e, ainda

assim, afetarão o desempenho institucional; “**leve**” para indicadores que poderão ser executados sem recursos e não afetarão o desempenho institucional; e “**não**” para indicadores que não necessitam de recursos para sua execução.

Quadro 8: Objetivos estratégicos e suas relações com o orçamento

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Dependem de Orçamento	Orçamento está Integrado	Impacto de Cortes Orçamentários
4 - Fortalecer as atividades voltadas à educação especial, inclusiva e a distância	Número de Cursos de Atualização Pedagógica e Tecnológica para Servidores	Sim	Não	Leve
	Índice de Estruturação da Modalidade EAD	Sim	Não	Moderado
	Número de Vagas Ofertadas para a Modalidade EAD	Não	Não	Não
	Taxa de adequação dos Campi quanto às necessidades de educação especial	Sim	Não	Leve
5 - Promover a verticalização do ensino	Verticalização do ensino	Não	Não	Não
6 - Consolidar e ampliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão	Taxa de Estudantes Participantes de Projetos	Sim	Sim	Moderado
	Número de Atividades Integradas	Sim	Sim	Moderado
8 - Potencializar a execução de projetos voltados à pesquisa aplicada, à inovação e às questões locais e regionais	Índice de submissão de propostas de editais de projeto de pesquisa aplicada	Sim	Sim	Forte
	Índice de Execução de Recursos para Pesquisa Aplicada e Inovação	Sim	Sim	Forte
9 - Fortalecer programas e projetos de extensão e de divulgação científica e tecnológica	Índice de participação popular em programas e projetos de extensão	Sim	Sim	Forte
	Percentual de créditos concluídos por alunos intercambistas	Sim	Não	Leve
	Índice de Execução de Recursos para projetos de extensão e de divulgação científica e tecnológica	Sim	Sim	Forte
	Índice de Execução de Projetos de extensão e de divulgação científica e tecnológica	Sim	Sim	Forte

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

O quadro 17 apresenta cenários em que se pode observar os 13 indicadores dos objetivos estratégicos que têm atuação sobre o ensino, pesquisa e extensão. Desses

indicadores, dois “não” necessitam de orçamento para suas atividades serem desenvolvidas, por outro lado, onze indicadores dependem de orçamento para executarem suas ações estratégicas. Esses 11 que necessitam, conduzem a uma outra observação: entre os indicadores dos objetivos estratégicos que têm o orçamento integrado às suas atividades, quatro “não” têm o orçamento integrado às suas ações, e outros sete indicadores consistem na integração do seu orçamento com as ações, que são mensurados por sua vez, pelos indicadores dos objetivos estratégicos.

Paralelo a isso, é possível observar quais indicadores têm suas ações impactadas pelos cortes e/ou bloqueios orçamentários. Nessa conjuntura, são 4 situações em que os cortes orçamentários podem afetar o desempenho dos indicadores. Foi detectado que 2 deles não dependem de recursos para serem executados. Outros 3 indicadores, que foram classificados como “leve”, outros 3 indicadores que foram considerados como “moderado” e, por fim, houve 5 indicadores que tiveram sua classificação como “fortes”: estes são impactados fortemente em casos de corte e/ou bloqueios orçamentários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou verificar como funciona a integração entre a estrutura orçamentária do Instituto Federal do Acre (IFAC) e o Planejamento Estratégico adotado. Para isso, foi necessário pesquisar referenciais teóricos sobre temas referentes a institucionalismo, neoinstitucionalismo, planejamento estratégico, orçamento público e governança.

As novas instituições ou “Neoinstitucionalismo” partem do pressuposto de que as instituições são desenvolvidas através de um debate interno, com um olhar estratégico, em um contexto de normas e regras, na busca por pontos comuns (HALL; TAYLOR, 2003; EMMENDOERFER; SILVA, 2009). Nos tempos atuais, as novas instituições estão cada vez mais alinhadas a mecanismos que possam melhorar seu desempenho, com técnicas que lhes permitam desenvolvimento nos processos institucionais, como o planejamento estratégico.

Dessa forma, por intermédio de um pensamento estratégico alinhado ao orçamento, atrelado às metas e objetivos, se pode oferecer oportunidade para que os agentes das ações estratégicas venham inovar com a ferramentas de auxílio para as decisões de manutenção ou alterações da direção institucional (SOUSA; DIAS, 2017).

Sendo assim, após a compreensão do tema proposto, esta pesquisa buscou aplicar o conhecimento das teorias já citadas. Foi realizado um estudo sobre a implementação do Planejamento Estratégico do IFAC e seu Mapa Estratégico da IFAC, com 18 objetivos divididos em 4 segmentos: Orçamento; Pessoas e Infraestrutura, Processos e Sociedade. O mapa estratégico comunica a estratégia institucional, enquanto os indicadores de desempenho acompanham as ações para assegurarem que a instituição possa permanecer na trajetória escolhida (FARES *et al.*, 2019).

Neste estudo, houve uma análise dos 18 objetivos estratégicos e quais tinham relação direta com o ensino, a pesquisa e a extensão. Mediante essa análise, foi verificado que, dos 18 objetivos que constam do Mapa Estratégico, 5 têm relação direta com as áreas finalísticas. Após destacar esses 5 objetivos estratégicos, foi realizado um levantamento de dados para um estudo aprofundado sobre os 13 indicadores, as metas e os resultados dos exercícios 2018 a 2021.

Assim, quanto à mensuração dos resultados, foi possível averiguar que, dos 13 indicadores mensurados em 2018, 12 tiveram suas metas alcançadas. No exercício de 2019, 10 indicadores tiveram resultados satisfatórios, conforme suas metas; um indicador não conseguiu alcançar a meta; e outros 2 não tiveram seus resultados mensurados. Em 2020, 11 tiveram suas metas alcançadas; e para 2 deles, os resultados não alcançaram a meta. Em 2021,

9 indicadores tiveram resultados que superaram as metas, outros 2 indicadores não alcançaram suas metas, e sobre outros 2 indicadores, não foi possível mensurar a força de trabalho que demandava esta ação estratégica, devido a atrasos de seus agentes na sua devolutiva dos resultados.

Com respeito à efetivação das metas e resultados dos objetivos estratégicos, segundo Yoshikuni e Albertin (2018), isso acontece quando os agentes relacionados ao planejamento estratégico, absorvem a importância das ações, objetivos e o alcance das metas. Isto faz com que os envolvidos busquem executar as atividades ligadas aos objetivos estratégicos.

A pesquisa proporcionou o conhecimento do comportamento do orçamento durante sua execução, nos exercícios de 2018 a 2021, nas ações de governo 20RG (investimento), 20RL (funcionamento da instituição), 21B3 (fomento à pesquisa e extensão) e 2994 (assistência estudantil), ou seja, rubricas voltadas a subsidiar despesas com ensino, pesquisa e extensão.

Com isso, verificou-se que o orçamento discricionário da instituição teve cortes sequenciais por exercícios. Entre 2018 e 2019, a redução foi de 18,65%, para o recurso da instituição. Nos exercícios 2019 para 2020, essa redução foi menor, no valor de 2,09%. Porém, de 2020 para 2021 o corte orçamentário foi de 19,48%. Considerando a linha histórica no período de 2018 a 2021, a redução do orçamento discricionário da instituição ficou no acumulado de 35,86%.

Pardaev (2016) cita que os cortes ou contingenciamento do orçamento público acarretam dificuldade de execução de contratos, impacta no investimento e pode gerar desgaste na imagem da instituição, que pode enfrentar descredibilidade na gestão organizacional.

Nas entrevistas com os gestores da instituição, verificou-se o quão é importante que a instituição possa ter ferramentas para a integração entre a gestão orçamentária e o planejamento estratégico, pois os gestores acreditam que com a integração se possa potencializar as atividades de ensino, pesquisa extensão. Neis *et al.* (2016) cita que a implementação de uma ferramenta de gestão estratégica integrada entre as unidades da instituição pode oferecer agilidade nas tomadas de decisões, através da coordenação das ações estratégicas de cada departamento.

Neste estudo, foi possível fazer um levantamento de quais indicadores têm relação com o orçamento, quais deles estão integrados ao planejamento estratégico da instituição e quais sofrem maiores impactos com os cortes orçamentários. Neste levantamento, foi averiguado que dos 13 indicadores, que fazem parte dos 5 objetivos estratégicos que

impactam no ensino, na pesquisa e na extensão, 10 deles dependem do orçamento da instituição para serem executados. Quanto aos 10 indicadores que dependem de orçamento nas suas atividades, o estudo apontou que 5 destes têm o orçamento integrado ao objetivo estratégico, ou seja, seu orçamento está integrado à sua execução. Outros 3 indicadores têm seu orçamento parcialmente integrado ao objetivo estratégico; em outros 2 não há integração entre orçamento e objetivo estratégico.

Quanto ao impacto que os cortes orçamentários podem causar sobre os 13 indicadores, foi categorizado em 4 categorias: “não”, “leve”, “moderado” e “forte”. Sendo assim, 3 indicadores apresentaram quadros que “não” necessitam de orçamento para sua execução; outros 3 indicadores foram enquadrados como “leve”, para indicadores que podem ser executados sem recursos; foram classificados como “moderado” 2 indicadores estratégicos que poderão ser executados e ainda assim, isso irá afetar o desempenho institucional; e por fim, 5 indicadores que não têm condições de suas atividades serem realizadas com ausência de recurso e, conseqüentemente, afetarão o desempenho dos indicadores dos objetivos estratégicos.

Através dos resultados encontrados, esta pesquisa tinha por finalidade estudar: *Como a redução orçamentária tem impactado sobre a integração entre o orçamento discricionário institucional e os objetivos que compõem o Planejamento Estratégico do Instituto Federal do Acre (IFAC)?* E teve como Objetivo Geral: *Examinar como a redução orçamentária impacta sobre a integração entre a Gestão Orçamentária e o Planejamento Estratégico do IFAC.*

Sendo assim, conforme constatado através de análise dos dados encontrados, a integração entre a gestão orçamentária e o planejamento estratégico sofre impacto com as reduções orçamentárias, principalmente nos objetivos estratégicos, em que seus indicadores foram identificados como os que sofrem “forte” influência com os cortes e/ou bloqueios do orçamento, os quais perfazem um total de 5 indicadores estratégicos. Conforme a influência do orçamento sobre as ações dos indicadores do objetivo estratégico diminui, menor é o impacto sobre a integração entre gestão orçamentária e o planejamento estratégico da instituição.

Como contribuição a esta pesquisa, Blumentritt (2006) sugere a utilização de algumas ferramentas capazes de facilitar a integração entre planejamento estratégico e orçamento, como: comissões permanentes de análise estratégica, capazes de avaliar a integração entre o planejamento estratégico e o orçamento; planejamento flexível para eventuais alterações que possam ser necessárias; e tecnologia de sistemas e softwares que tenham capacidade de observar cenários e auxiliar nas tomadas de decisões no futuro.

Por fim, sugere-se que outras pesquisas possam aprofundar o estudo na mesma instituição, porém abordando todos os objetivos que constam no Mapa Estratégico e seus respectivos indicadores. Desta forma, verificar a possibilidade da integração da Gestão Orçamentária institucional com o Planejamento Estratégico do IFAC, tratando-se de todas as ações de governo.

REFERÊNCIAS

- ABREU, C. R.; CÂMARA, L. M. O orçamento público como instrumento de ação governamental: uma análise de suas redefinições no contexto da formulação de políticas públicas de infraestrutura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 1, p. 73-90, 2015.
- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.
- ACOSTA, A. S.; CRESPO, Á. H.; AGUDO, J. C. Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). **International Business Review**, [s.l.], v. 27, n. 6, p. 1128-1140, 2018.
- ANDRADE, I. R. S.; FRAZÃO, M. F. Estratégia em ação. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, UNEB, Salvador, v. 1, n. 1, p. 18-34, 2011.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- BARCELOS, C. L. K.; CALMON, P. C. P. A reforma gerencial do orçamento brasileiro: em busca de múltiplos significados. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 159-181, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEZERRA FILHO, J. E. **Orçamento aplicado ao setor público: abordagem simples e objetiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BLUMENTRITT, T. Integrating strategic management and budgeting. **Journal of Business Strategy**, [s.l.], v. 27, n. 6, p. 73-79, 2006.
- BORGES, A. C. C. S. Governança orçamentária e gasto público no Brasil: uma abordagem institucional do processo de definição da despesa em âmbito federal. 2015. XIV, 166 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) — **Universidade de Brasília**, Brasília, 2015.
- BORNIA, A. C.; LUNKES, R. J. Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p. 37-59, 2007.
- BOYLAN, R. T. (2008). Political distortions in state forecasts. **Public Choice**, [s.l.], v. 136, n. 3-4, 411-427, 2018.
- BRAGA, A. C. S.; BATAGLIA, W. Institutional capabilities that endow the individual and collective agency for institutional change (Revisiting Selznick). **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 24, n. 62, p. 46-64, 2022.

BRASIL. Constituição (1988), **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. **Lei de Responsabilidade Fiscal**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 09 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso em: 15 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.587, de 2 de janeiro de 2018. **Lei Orçamentária Anual – LOA 2018**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/leis-orcamentarias/loa/2018>. Acesso em: 09 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.808, de 15 de janeiro de 2019. **Lei Orçamentária Anual – LOA 2019**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/leis-orcamentarias/loa/2019>. Acesso em: 09 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.978, de 17 de janeiro de 2020. **Lei Orçamentária Anual – LOA 2020**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/leis-orcamentarias/loa/2020>. Acesso em: 09 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 14.144, de 22 de abril de 2021. **Lei Orçamentária Anual – LOA 2021**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14144.htm. Acesso em: 09 jun. 2022.

BRYSON, J. M. The future of public and nonprofit strategic planning in the United States. **Public Administration Review**, [s.l.], v. 70, n. s1, p. 246-254, 2010.

BUETTNER, T.; KAUDER, B. Revenue forecasting practices: differences across countries and consequences for forecasting performance. **Fiscal Studies**, [s.l.], v. 31, nº 3, 313-340, 2010.

CAI, L.; GUO, Y.; FEI, Liu Z. Effectuation, Exploratory Learning and New Venture Performance: Evidence from China. **Journal of Small Business Management**, [s.l.], v. 55, nº 3, 388-403, 2017.

CARRARO, W. B. W. H.; MENESES, R.; BRITO, C. Combining Categories of Management Control Tools for High Performance of Start-ups. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 21, n. 4, 861-878, 2019.

CAVALCANTE, P. Descentralização de políticas públicas sob a ótica neoinstitucional: uma revisão de literatura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1681-1804, 2011.

DAMKE JR., E.; GIMENEZ, F. A. P.; DAMKE, J. F. W. Strategic configurations and performance: A study in micro and small business retailers. **RAUSP Management Journal**, [s.l.], v. 53, nº 1, 11-22, 2018.

DIAS, P. H. R. C.; SOUSA, J. C.; VIEIRA, C. C. F. Estratégia institucional: relação entre o PDI, PPI e o Planejamento Estratégico no IFB. **RPGE– Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 21, n. 2, p. 334-349, maio-ago. 2017.

EMMENDOERFER, M. L.; SILVA, G. M. Contribuições do neoinstitucionalismo da ciência política para os estudos de redes organizacionais. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, Porto Alegre, v. 6, n. 3, art. 3, p. 218-229, 2009.

EYERKAUFER, M. L.; SEDLACEK, A. C.; MOSER, P.; FABRE, V. V. Planejamento Estratégico para Desenvolvimento Sustentável Local sob a ótica da Governança Pública. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 21, p. 397-415, jan./dez. 2020.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, É. L. P. L.; MIRANDA JÚNIOR, N. S. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 24, nº 2, p. 357-378, out. 2019.

FARES, F. A.; BASTOS, S. A. P.; FORTUNATO, G. X. Proposição de um Processo de Planejamento Estratégico apoiado no BSC para o Serviço Público: o caso de um serviço de Licenciamento Municipal de Pequenas Reformas. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 35, n. 103, p. 140-160, 2019.

FARIAS FILHO, M.; ARRUDA FILHO, E. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, M. A. M.; REIS, A. O.; SEDIYAMA, G. A. S.; SILVA, A. A. P. Integração entre Planejamento e Orçamento na Administração Pública Estadual: o caso de Minas Gerais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Belo Horizonte, v. 19, n. 1, p. 3-22, 2016.

GAROZZI, Eduardo Beeck; RAUPP, Fabiano Maury. O estado da arte em pesquisas sobre o alinhamento do orçamento ao planejamento estratégico em instituições públicas brasileiras de educação. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aracaju, Ptv. 11, p. 78-91, 2020.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Método de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIACOMONI, J. **Orçamento Público**. 17. ed. revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2017.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GRIN, E. J.; NASCIMENTO, B. A.; ABRUCIO, F. L.; FERNANDES, A. S. A. Desconexões e hiatos: uma análise de capacidades estatais e finanças públicas em municípios brasileiros. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 23, nº 76, 312-336, 2018.

GRINDLE, M. S. Good governance, R.I.P.: A critique and an alternative. **Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**, [s.l.], v. 30, nº 1, 17-22, 2017.

GUERRERO, M. G. A Neoinstitutionalist Proposal to Study the BRICS. **Contexto Internacional**, [s.l.], v. 44, nº 2, 2022.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. The three versions of neoinstitutionalism. **Lua Nova**, [s.l.], v. 58, [s.n.], p. 193-223, 2003.

HEIL, G. P.; LAUX, R. O. Planejamento e gestão estratégica nas IES Comunitárias. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 115-133, mai/2017.

HENN, S. A.; CASAGRANDE, J. L.; NUNES, N. A.; LEITE, A. L. S.; PICOLLI, I. Planejamento Estratégico de uma instituição de ensino superior federal brasileira: uma análise à luz do movimento da governança pública. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 13, n. 25, p. 219-243, 2017.

JICK, T. D. Vision is 10%, implementation the rest. **Business Strategy Review**, [s.l.], v. 12, n. 4, p. 36-38, 2001.

KRAMA, M. R. Análise dos indicadores de desenvolvimento sustentável no brasil, usando a ferramenta painel de sustentabilidade. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – **Pontifícia Universidade Católica do Paraná**, Curitiba, PR, Brasil, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA FILHO, S. S.; PEIXE, B. C. S. Despesas de Exercícios Anteriores: uma análise da relação com a execução do orçamento público e a eficiência na gestão de recursos. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, [s.l.], v. 13, n. 2, p. 112-129, 2020.

LORENZETT, D. B.; WEGNER, R. S.; GODOY, L. P.; RODRIGUES, M. K. Strategic Planning: Perceptions about the Importance of this Management Tool. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 13, n. Ed. Especial, p. 1353-1372, 2020.

LOWNDES, V.; ROBERTS, M. **Why Institutions Matter**: the new institutionalism in political science. [s.l.], Palgrave Macmillan, 2013.

LYRIO, M. V. L.; DELLAGNELO, E. H. L.; LUNKES, R. J. O perfil metodológico da produção científica em orçamento público: uma análise do cenário brasileiro na primeira década do século XXI. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Senhor do Bonfim, v. 3, n. 1, p. 90-106, 2013.

MACAGNAM, C. B. Teoría institucional: escrito teórico sobre los protagonistas de la escuela institucionalista de economía. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, Porto Alegre, v. 10, n. 2, p. 130-141, 2013.

MARQUES, J. F. S.; SANTOS, V.; ARAGÃO, J. M. C. Planejamento e sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior à luz dos objetivos do desenvolvimento sustentável. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Campina Grande, v. 10, n. 1, p. 14-29, 2020.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MELLO, G. R.; BITENCOURT, A. C. E. D. P.; MAGALHÃES, A. O.; SLOMSKI, V. Nível de disclosure do orçamento público federal brasileiro. **Enfoque Reflexão Contábil**, Maringá, v. 26, n. 1, p. 42-53, 2007.

MINASSIANS, H. P. Network governance and performance measures: Challenges in collaborative design of hybridized environments. **International Review of Public Administration**, [s.l.], v. 20, nº 4, P. 335-352, 2015.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2ª ed. 4ª Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, D. T.; MELGES, F.; BENINI, E. G. Solidarity economy enterprises, social technologies, and institutional environment. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 15, n. 1, p. 36-53, 2021.

NASCIMENTO, M. N. S.; BOENTE, D. R. Fatores associados aos erros de previsão orçamentária da receita do setor público. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 14, n. 2, [s.p.], 2022.

NEIS, D. F.; PEREIRA, M. F.; MACCARI, E. A. Processo de Planejamento Estratégico e Estrutura Organizacional: impactos, confluências e similaridades. **Brazilian Business Review**, [s.l.], v. 14, n. 5, p. 479-492, 2016.

NORTH, D. **Understanding the process of economic change**. Princeton: University Press, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ORÇAMENTO FEDERAL. **MANUAL TÉCNICO DO ORÇAMENTO MTO 2018**. Disponível em: https://www1.siop.planejamento.gov.br/mto/lib/exe/fetch.php/mto2018:170620_mto_atual_versao-2.pdf. Acesso em: 19 maio 2022.

ORÇAMENTO FEDERAL. **MANUAL TÉCNICO DO ORÇAMENTO MTO 2019**. Disponível em: <https://www1.siop.planejamento.gov.br/mto/doku.php/mto2019>. Acesso em: 19 maio 2022.

ORÇAMENTO FEDERAL. **MANUAL TÉCNICO DO ORÇAMENTO MTO 2020**. Disponível em: <https://www1.siop.planejamento.gov.br/mto/doku.php/mto2020>. Acesso em: 19 maio 2022.

ORÇAMENTO FEDERAL. **MANUAL TÉCNICO DO ORÇAMENTO MTO 2021**. Disponível em: <https://www1.siop.planejamento.gov.br/mto/lib/exe/fetch.php/mto2021:mto2021-versao13.pdf>. Acesso em: 19 maio 2022.

PADILHA, P.; CÂMARA, S. F.; LIMA, B. B. A percepção da alta gestão sobre as principais barreiras à execução da estratégia empresarial. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 3-24, 2019.

PARDAEV, U. Analyzes of state budget forecasting errors and issues of forecasting accuracy. **Asian Journal of Management Sciences & Education**, [s.l.], v. 5, nº 1, p. 1-9, 2016.

PEREIRA, F. A. M. A Evolução da Teoria Institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Revista Organizações em Contexto**, v. 8, n. 16, p. 275-295, 2012.

PINTO, J. B.; NOGUEIRA, R. J. C. C.; SILVA, L. C. J. Planejamento Estratégico em uma Universidade Federal: os principais benefícios e desafios da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional a partir da percepção dos gestores. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, Boa Vista, v. 9 n. 2, p. 219-244, jul-dez., 2019.

PIRES, J. S. D. B.; MOTTA, W. F. A evolução histórica do orçamento público e sua importância para a sociedade. **Enfoque Reflexão Contábil**, Maringá, v. 25, n. 2, p. 16-25, 2006.

POISTER, T. H. The future of strategic planning in the public sector: linking strategic management and performance. **Public Administration Review**, [s.l.], v. 70, [s.n.], p. 246-254, 2010.

PRIMO, P. P.; OLIVA, E. C.; KUBO, E. K. M. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em Administração nas universidades privadas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 371-396, 2014.

RAMAGEM, R. D.; GOMES, R. C. Construção de capacidades político-relacionais para coordenação federativa no Programa Água para Todos: análise na perspectiva neoinstitucionalista. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 13, n. 2, p. 1-22, 2021.

RICHARDSON, R.; PERES, J.; WANDERLEY, J.; CORREIA, L.; PERES, M. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.

ROBINSON, M; BRUMBY, J. **Does performance budgeting work? An analytical review of the empirical literature**. International Monetary Fund, 2005.

ROCHA NETO, João Mendes da. Cooperação e competição entre políticas no Brasil: os custos da governabilidade no presidencialismo de coalizão. 2012. 293 f. Tese (Doutorado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional) - **Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, Natal, 2012.

ROCHA, C. V. Neoinstitucionalismo como modelo de análise para as Políticas Públicas. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, vol. 5, núm. 1, janeiro-junho, 2005.

ROCHA, R. A avaliação da implementação de políticas públicas a partir da perspectiva neoinstitucional: avanços e validade. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 2, n. 1, p. 1-12, 2004.

RUSSO, C. E. A.; LIMA, A. V. O Alinhamento Estratégico para a Confecção do Portfólio de Projetos no Caso do Planejamento Estratégico 2017-2018 da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 1, p. 93-106, 2019.

SCORSOLINI-COMIN, F. (2012). Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. **Revista PSICO**, v. 43, n. 3, p. 325-333, 2012.

SILVA, F. A.; MÁRIO, P. C. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1401-1427, 2015.

SOUSA, J. C.; DIAS, P. H. R. C. Integração do Planejamento Estratégico ao pensamento estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 19, n. 47, p. 29-44, 2017.

SPEEDEN, E. A.; PEREZ, O. C. Fatores que impactam na qualidade do planejamento orçamentário dos municípios do estado de São Paulo. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 12, n. 1, p. 1-17, 2020.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

TEIXEIRA, L. I. L.; ALMEIDA, A. J. B.; PAIVA, S. C. Q.; RODRIGUES, M. V. Governança em IFES do Nordeste: concepção, execução e monitoramento da gestão estratégica. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 14, n. 28, p. 265-291, 2018.

VALLE, V. L. Planejamento orçamentário e políticas públicas: explorando uma alternativa de reconciliação pela indução. **Revista de Investigações Constitucionais**, Curitiba, vol. 5, n. 2, p. 113-134, maio/ago. 2018.

WILLIAMS JR., R. I.; SMITH, A.; AARON, J. R.; MANLEY, S. C.; MCDOWELL, W. C. Small business strategic management practices and performance: A configurational approach. **Economic research – Ekonomska istraživanja**, [s.l.], v. 33, nº 1, p. 1-19, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Reimpressão 2001. Porto Alegre: Booknfan Companhia e Editora, 2001.

YOSHIKUNI, A. C.; ALBERTIN, A. L. Sistemas de informação estratégicos habilitando estratégia como-prática na incerteza ambiental. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 22, n. 4, p. 552-576, 2018.

ZAMBENEDETTI, L.; ANGONESE, R. O processo orçamentário de uma instituição pública federal de ensino sob a ótica do isomorfismo. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 12, n. 2, p. 1-15, 2020.