ESE

POLITÉCNICO
DO PORTO

Uilia Ferreira de Borba Alves

Gestão Orçamentária e Financeira do Instituto Federal Do Triângulo Mineiro: Desafios Enfrentados Pelos Gestores

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

dezembro 2017

ESE POLITÉCNICO DO PORTO

Uilia Ferreira de Borba Alves

Gestão Orçamentária e Financeira do Instituto Federal Do Triângulo Mineiro: Desafios Enfrentados Pelos Gestores

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

MESTRE

Orientação
Professor Doutor Fernando José Cardoso

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

dezembro | 2017

Ao meu esposo César pela cumplicidade e amor incondicional em todos os momentos, sem seu incentivo eu não teria conseguido!
Aos meus filhos Gustavo e Paula que souberam compreender os momentos de ausência para me dedicar a este trabalho!
Aos meus pais Ulisses e Terezinha (*in memorian*), pelo exemplo de retidão e por me ensinar que todo esforço vale a pena!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e aos Três Reis Santos, pois durante esta longa caminhada por várias vezes me desesperava e tive vontade de desistir, mas toda às vezes me recorria a Eles e encontrava força para recomeçar e seguir em frente!

Agradeço ao meu esposo e meus filhos, pela paciência e compreensão, pelo incentivo, por me fazer acreditar que eu era capaz, obrigada pela confiança e pela força, sem o apoio de vocês com certeza eu não teria conseguido!

Agradeço aos meus irmãos em especial ao Ualas e minha cunhada Célia e minha sobrinha Thais pelos textos traduzidos, e também minha amiga Nilza, vocês foram muitos importantes nesta jornada!

Agradeço aos meus colegas de trabalho que com minha ausência ficaram sobrecarregados de serviço, mas souberam compreender e me incentivaram a continuar.

Agradeço aos meus colegas de mestrado de Portugal e do IFTM que compartilharam informações e materiais, sempre dispostos a ajudar, a todos meu muito obrigada!

Agradeço ao Professor Doutor Fernando Cardoso, meu orientador e exemplo profissional, por não ter permitido que eu interrompesse o processo, por estar sempre pronto a me ouvir, esclarecer minhas dúvidas me dando tranquilidade para seguir em frente.

Com vocês divido a alegria desta experiência!

RESUMO

Na década de 2000, diante da necessidade de se reformar o ensino profissionalizante e tecnológico, visando formar quadros de profissionais para o mercado, o governo propõe a expansão da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Nesse contexto, o Centro Federal de Educação Tecnológica de Uberaba foi transformado em Instituto Federal do Triângulo Mineiro – IFTM –, abarcando outras instituições da região. Daí surge uma questão relacionada à necessidade de financiamento da nova organização institucional: que dificuldades e desafios decorreram do processo de gestão dos recursos orçamentários e financeiros no IFTM no período 2009-2016? Neste trabalho, buscaram-se compreender as dificuldades e os desafios decorrentes do processo de gestão dos recursos orçamentários e financeiros no IFTM, no período em tela. Para tanto foi utilizada uma metodologia qualitativa, no formato de Estudo de Caso. Participaram no estudo sete servidores que compõem a equipe de Gestão Orçamentária e Financeira do IFTM, exercendo as funções de Pró-Reitor de Extensão, ex-diretor de Administração, Reitor, Pró-Reitor de Administração, Coordenador Geral de Contabilidade, Orçamento e Finanças da Reitoria, Diretor de Administração e Planejamento e Diretor de Administração. O principal resultado do estudo foi que a equipe de Gestão Orçamentária do IFTM, no período 2009-2016, superou muitas dificuldades quanto ao planejamento, aplicação e execução dos recursos orçamentários e financeiros da instituição; porém nem todas as dificuldades foram superadas e se mantêm até o presente momento, transformando-se em desafios a serem superados pela referida equipe em prazo médio de tempo.

PALAVRAS-CHAVES: Instituto Federal; Gestão Orçamentária; Gestão Financeira.

ABSTRACT

In the first decade of the 21st century, in the face of the necessity of a reform in vocational and technological education, with the objective to train qualified professionals for the job market, the government proposes an expansion to the Federal network of Education, Science and Technology. It is in that context that the Federal Center of Technological Education of Uberaba has been transformed into a Federal Institute of Technological Education for the Minas Gerais Triangle - IFTM-, also encompassing other institutions of the region. This raises a question related to the necessity for funds for the new institutional system: what difficulties and challenges have risen from the process of managing budgetary and financial resources for the IFTM in the 2009-2016 period? In this paper, it is sought to understand the difficulties and challenges arising from the process of managing the budgetary and financial resources at the Federal Institute IFTM, during the period under review. For this purpose, a qualitative methodology was used, in the format of a Case Study. Participants in the study were seven government employees that make up the IFTM Budget and Financial Management team; exercising the positions of as Pro-Rector of Extension, former Director of Administration, Rector, Pro-Rector of Administration, General Coordinator of Accounting, Budget and Finance of the Rectory, Director of Administration and Planning and Director of Administration. The main result of the study was that the IFTM Budget Management team, during the 2009-2016 period, overcame many of the difficulties that were encountered during planning, implementation and execution of the institution's budgetary and financial resources of the institution; but not all the difficulties were overcome and they still remain up to the present moment, turning into challenges to be overcome by the said team in the average term period.

KEYWORDS: Federal Institute; Budgetary Management; Financial Management.

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS xi

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS xiii

1. INTRODUÇÃO 1

2. CAPITULO I – REVISÃO DE LITERATURA 5

2.1. Ensino Profissional no Brasil 5

2.2. Políticas Públicas de Educação e os Institutos Federais de Educação 11

2.3. Histórico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro: IFTM 16

2.4. Planejamento e Gestão Estratégica 28

2.4.1. Gestão de Finanças Públicas 34

2.4.2. Orçamento Público 40

2.4.3. Plano Plurianual – PPA 42

2.4.4. Lei das Diretrizes Orçamentárias – LDO 43

3. CAPITULO II – ESTUDO EMPÍRICO 49

3.1. Problema E Objetivos 49

3.1.1. Problema e sua justificação 50

3.1.2. Objetivos 52

3.2. Metodologia 53

3.2.1. Pesquisa qualitativa 53

3.2.2. Estudo de caso 55

3.2.3. Local de estudo e participantes 57

3.2.3.1. Local de estudo 57

3.2.3.2. Participantes 58

3.3. Técnicas de recolha de dados 60

3.4. Técnicas de tratamento de dados 63
3.5. Confiabilidade e validade 68
4. CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS 71
4.1. IFTM – casa de ensino 71
4.2. Gestão de recursos orçamentários e financeiros.....78
4.2.1. Equipas gestoras.....79
4.2.2. Acerca do papel das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação 84
4.2.3. Definição, aplicação e execução dos recursos orçamentários e financeiros 89
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 109
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 115
APÊNDICE 1 127
APÊNDICE 2 129
APÊNDICE 3 131

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

AA – Aprendizes Agrícolas.
APO – Administração por Objetivos.
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.
CI – Capital Intelectual.
CEFET – Centro (s) Federal (is) de Educação e Tecnologia.
EAA – Escolas de Aprendizes Artífices.
EAF – Escolas Agrotécnicas Federais.
EJA – Educação de Jovens e Adultos.
ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio.
FHC – Fernando Henrique Cardoso.
FIC – Formação Inicial e Continuada.
IDEB – Índice de Desenvolviomento da Educação Básica.
IES – Instituições de Ensino Superior.
IF – Institutos Federais.
IFTM – Instituto Federal do Triângulo Mineiro.
LDB – Lei de Diretrizes e Bases.
LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
LDO – Lei Anual de Diretrizes Orçamentárias.
LOA – Lei Orçamentária Anual.
MDE – Manutenção e Desenvolvimento da Educação.
MEC – Ministério da Educação.
MG – Minas Gerais.
PA – Patronatos Agrícolas.
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional.
PPA – Plano Plurianual.
PPI – Projeto Pedagógico Institucional.
PPC – Projeto Pedagógico de Cursos.
PROAD – Pró-Reitoria de Administração.
RG – Regimento Geral.

TDIC – Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação.

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação.

SETEC – Secretaria de Educação Tecnológica.

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

FIGURAS

Figura 1 - Delimitação territorial do IFTM (Fonte: Portfólio – IFTM. Disponível em: http://www.iftm.edu.br/publicacoes/) 17
Figura 2 - Ciclo Orçamentário (Fonte: Orçamento Público e Mecanismos de Participação. Disponível em: http://slideplayer.com.br/slide/3179707/ 46

QUADROS

Quadro 1- Cursos técnicos integrados ofertados pelos Campi do IFTM..... 22
Quadro 2 - Cursos técnicos concomitantes ofertados pelos Campi do IFTM .. 23
Quadro 3 - Cursos de graduação ofertados pelos Campi do IFTM..... 24
Quadro 4 - Cursos de pós-graduação lato sensu e pós-graduação strictu sensu ofertados pelos Campi do IFTM. 25
Quadro 5 - Cursos técnicos concomitantes e curso de Licenciatura na modalidade a distância, ofertados pelo Campus Avançado Uberaba Parque Tecnológico do IFTM..... 26
Quadro 6 - Alunos matriculados por nível (Fonte: Pró-Reitoria de Ensino/Procuradoria Educacional Institucional do IFTM)..... 27
Quadro 7 - Primeiro Quadro de Amarração. 64
Quadro 8 - Quadro de Amarração: Categorias, Subcategorias e Descrição..... 66
Quadro 7 – 1º Quadro de Amarração.....65
Quadro 8 – Categorias e subcategorias.....67

TABELAS

Tabela 1 - Despesa total do governo em países selecionados da OCDE – 1975-2005 (em % do Produto Interno Bruto – PIB). Fonte: Giacomoni (2012)..... 37
Tabela 2 - Dispêndio global do Governo Federal – 1979 – 1982. Fonte: Giacomoni (2012)..... 38

1. INTRODUÇÃO

Os recursos destinados às diferentes políticas públicas estão regulamentados no orçamento público dos entes federados. Neste cenário, é através do orçamento destinado a determinada política pública, que se medem as prioridades do governo. Quando um governo direciona recursos para a Manutenção e o Desenvolvimento do Ensino – MDE – da sua população e valoriza os profissionais da educação, tendo sempre a preocupação com a qualidade referenciada da educação [1], permite que um número crescente de seus cidadãos ingresse e permaneça nas escolas.

O orçamento público é um dos temas em destaque na atualidade devido ao importante papel que desempenha em qualquer organização. É um instrumento muito utilizado pelos administradores e pelos gestores contemporâneos, como uma ferramenta efetiva de planejamento das ações e metas para um determinado período e um poderoso aliado nas tomadas de decisão.

Além disso, dentro das organizações e, principalmente das instituições escolares, acaba se tornando uma poderosa ferramenta de comunicação, motivação, controle e avaliação. É uma ferramenta de comunicação quando faz a divulgação dos objetivos, metas, plano estratégico e tático, dando com isso maior transparência à administração. É uma ferramenta de motivação quando fornece aos profissionais estímulos para atingirem metas.

Ainda, é uma ferramenta de controle, quando, através do orçamento, os gestores fazem uma comparação dos objetivos traçados com os resultados. E por fim, é uma ferramenta de avaliação, ao permitir que o desempenho dos

[1] Entende-se por qualidade socialmente referenciada ou qualidade social, a educação assentada em concepção político-pedagógica emancipatória e inclusiva, tendo por eixo o conjunto de suas dimensões (extra e intra), direcionado à garantia do acesso e permanência a todos/as (CONAE 2018, 2017, p. 34).

profissionais seja avaliado a partir dos resultados obtidos. Nessa perspectiva, o estudo do tema é bastante relevante principalmente para as autarquias federais que são instituídas e recebem orçamento público com o propósito de atender as necessidades da sociedade.

No orçamento, estão agregados os objetivos e programas de governo, os quais devem ser elaborados de acordo com os escassos recursos orçamentários. Por esse motivo, deve-se realizar a gestão dos recursos orçamentários e financeiros de acordo com a realidade de cada instituição escolar, de forma consciente e comprometida, seguindo as etapas fundamentais: planejamento, execução e prestação de contas.

A equipe de gestão dos recursos financeiros, ainda, precisa atender os anseios de toda uma comunidade, tanto interna como externa. Fazer essa gestão conciliada constitui-se como um desafio diário enfrentado pela equipe de gestão definida para esse fim. É neste cenário que se insere esta pesquisa, a partir do questionamento a seguir: quais as dificuldades e os desafios que decorrem do processo de gestão dos recursos orçamentários e financeiros no IFTM no período 2009- 2016?

Nesta pesquisa, busca-se, como objetivo geral, investigar as dificuldades e os desafios decorrentes do processo de gestão dos recursos orçamentários e financeiros no IFTM, nesse período. Logo, a instituição a ser pesquisada é o Instituto Federal do Triângulo Mineiro.

Para tanto, alguns objetivos específicos sustentam o percurso da investigação, a saber: urge não só compreender como se faz o processo de distribuição do orçamento no IFTM, como ainda verificar a influência que o número de alunos e a quantidade de campi exercem no planejamento orçamentário e na execução orçamentária. Ainda, outro objetivo específico diz respeito a constatar se as prioridades das diversas pró-reitorias elencadas no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – são atendidas regularmente, já que constam da Unidade Orçamentária e, portanto, devem ser executadas.

Moraes (1997, p. 137) ressalta que

> [...] o foco da escola mudou. Sua missão é atender ao aprendiz, ao usuário, ao estudante. Portanto, a escola tem um usuário específico, com necessidades especiais, que aprende, representa e utiliza o conhecimento de forma diferente e que necessita ser efetivamente atendido.

Segundo a autora, a escola do século XXI deve ser inclusiva e se faz democrática à medida que divide os processos decisórios com a comunidade intra e extramuros. Nessa direção, a missão do IFTM está coerente com os requisitos da sociedade atual.

O universo da pesquisa compõe-se dos gestores financeiros da Reitoria e de campi do IFTM, totalizando 07(sete) gestores.

Para a realização da pesquisa foi utilizada a metodologia qualitativa, no formato de estudo de caso, por se revelar adequada para os nossos propósitos.

Foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o trabalho de campo. Vale ressaltar, inicialmente, que a pesquisa bibliográfica compreende a leitura, a análise e a interpretação de artigos publicados em periódicos, de livros, entre outros, que contribuem com a fundamentação teórico-metodológica do estudo.

Nessa direção, durante o desenvolvimento da pesquisa, tornou-se fundamental para a compreensão da pesquisadora desenvolver a pesquisa documental, com o objetivo de entender sobre a dinâmica da instituição e suas prioridades enquanto espaço de educação.

Tendo por base o conjunto de fundamentos caracterizando esta metodologia, investigam-se as dificuldades e os desafios da gestão orçamentária e financeira do IFTM, no período 2009-2016, perpassando os diferentes objetivos específicos delineados para se alcançar este objetivo geral. Com os dados compilados, faz-se a descrição de um conjunto de passos, segundo os quais pode ser concebida e aplicada a metodologia de Análise de Conteúdo. Neste sentido, destaca-se a categorização, a descrição e a interpretação como etapas imprescindíveis ao processo de análise.

A pesquisa está estruturada em três capítulos. No Capítulo I, intitulado "Revisão da Literatura" é feita uma revisão da bibliografia sobre a temática em discussão. Autores como Paro (2012), Santos (2011), Chaves (2007), Oliveira (2006), Pacheco (2005), Chiavenato (2003), Manfredi (2002), Freire (1996), Esteve (1995), Bodgan e Biklen (1994), Fiecherman (1991), Bardin (1977), entre outros, são trazidos para interlocução com a pesquisadora. Além disso, documentos do IFTM serviram de fonte para o presente estudo.

O Capítulo II, intitulado "Estudo Empírico", informa sobre o problema do estudo e sua justificação, os objetivos, a metodologia, o local de estudo e participantes, as técnicas de recolha de dados, as técnicas de tratamento de dados e a Confiabilidade e Validade.

O Capítulo III, com o título "Análise e Discussão dos Resultados", apresenta a Pré-análise, a exploração do material e a interpretação dos dados. Este capítulo apresenta as dificuldades e os desafios ainda postos aos componentes da equipe de Gestão Orçamentária e Financeira do IFTM, além de analisar as hipóteses levantadas por esta pesquisadora, a tese e a síntese da resposta ao problema.

Com os resultados desta pesquisa, espera-se contribuir com os gestores das instituições de ensino no enfrentamento dos desafios quanto à gestão dos recursos financeiros direcionados à instituição, proporcionando novas reflexões e reavaliações no momento de planejarem a execução orçamentária, tendo como um dos principais norteadores a eficiência do gasto público.

Diante das evidentes contribuições que este assunto traz à ciência da Administração Pública como um todo; esta pesquisa, de forma geral, trará informações relevantes aos gestores escolares e principalmente, aos gestores e à equipe de Gestão Orçamentária e Financeira dos Institutos Federais de Educação Tecnológica.

2. CAPITULO I – REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, será realizada uma revisão da literatura, esclarecendo os principais conceitos que dizem respeito à Gestão Orçamentária e Financeira das instituições públicas de ensino superior, no Brasil, e de forma especial, do Instituto Federal do Triângulo Mineiro.

Faz-se importante esclarecer que, durante o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, predominava-se a temática no âmbito das Ciências Exatas. Dessa forma, percebeu-se que a coerência textual estava prejudicada. Questões como "quais as características da instituição de ensino pesquisada", "como se estruturou, historicamente"? "qual a realidade atual dos campi" encontravam-se sem respostas.

Nesse sentido, criara-se uma lacuna, que urgia ser preenchida. Decidiu-se, por isso, desenvolver uma pesquisa documental, em que foram analisados relatórios, histórico da instituição, tabelas de cursos, entre outros documentos referentes ao IFTM. Assim se procedeu, tendo em vista apresentar esta instituição com as complexidades de cada campus nos diferentes municípios, com grande número de alunos, com cursos diversos, entre outras variáveis que pesam nas decisões da respectiva equipe de Gestão Orçamentária e Financeira, ao definir prioridades quanto ao uso dos recursos financeiros.

2.1. ENSINO PROFISSIONAL NO BRASIL

Depois da Proclamação da República, o Sistema Federal de Educação Profissional tem seu início regulamentar a partir do Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, promulgado pelo Presidente Nilo Peçanha. Por

entender que a falta de mão-de-obra qualificada representava um entrave ao desenvolvimento do país e, a partir de uma demanda política e econômica, foi implantado no Brasil um sistema de dezenove Escolas de Aprendizes Artífices - EAA.

Essas escolas tinham como objetivo formar mão-de-obra qualificada da construção civil, em cuja proposta do governo pensava-se a estruturação de um Sistema Nacional de Educação Primária e Profissional, voltada para a classe mais pobre da população (Soares, 1982); (Cunha, 2000).

As escolas, cuja inauguração se deu em 1910, foram implantadas em vários estados do Brasil, sendo mantidas pelo Ministério da Agricultura, Comércio e Indústria (Ortigara, 2014). Essas escolas "[...] acabaram por se constituírem nos alicerces sobre os quais se edificou o sistema de ensino profissional no Brasil" (Nascimento, 2007, p. 186). Na visão de Manfredi (2002), as Escolas de Aprendizes Artífices deram início à Rede Federal de Ensino, que culmina, posteriormente, na criação das Escolas Técnicas.

Segundo Ortigara (2014), no mesmo período histórico do surgimento das EAA, também foram criadas duas outras instituições que tiveram participação importante no processo de implantação da Rede Federal: os Aprendizados Agrícolas – AA – instituídos em 1910 e os Patronatos Agrícolas – PA – criados em 1918.

O surgimento dessas instituições assinala a estruturação do ensino agrícola que tinha como finalidade promover a capacitação de chefes de cultura, administradores e capatazes, com vistas a exercerem atividades na área agrícola (Santos, 2000). Ainda de acordo com este autor, tais instituições destinavam-se às pessoas de baixa renda e aos órfãos, revelando, claramente, o sistema burguês e de reprodução da estrutura social existente.

Para Leal (2016), desde a sua origem, a educação profissional nunca saiu da pauta das políticas públicas educacionais e possui duas características básicas que se modificam dependendo do ritmo impresso pelo mercado de trabalho: o caráter economicista e a dualidade, pois sempre se destinou aos trabalhadores e aos seus filhos. Segundo Ramos (2011, citada por Leal, 2016),

“[...] o que se modifica ao longo da sua história é como esses aspectos vão se transformando à luz do modelo de acumulação do capital e a forma como eles se configuram nos países de capitalismo dependente, como o Brasil” (p. 3).

A instituição do ensino profissional no Brasil passou por várias transformações ao longo de sua história. Em 1937, as Escolas de Aprendizes Ártifices tornam-se Liceus Industriais; em 1942, os Liceus transformam-se em Escolas Industriais e Técnicas, passando a oferecer a formação profissional em nível equivalente ao secundário, culminando, em 1959, por meio do Decreto nº 47.038, de 16 de outubro, na criação de Escolas Técnicas Federais já com *status* de autarquias.

De forma a atender uma demanda de profissionalização de alunos em nível médio, o currículo do segundo grau é reformulado pela Lei nº 5.692/1971, de 11 de agosto, tornando-se, obrigatoriamente, técnico-profissional. Isso fez com que a dualidade existente entre o ensino técnico-profissional e a escola propedêutica caminhasse para o fim, ocorrendo assim um processo de unificação da escola média (Ortigara, 2014). Verifica-se que esse processo ocorreu no campo público, especialmente nos sistemas de ensino estaduais e federal, na medida em que as escolas privadas continuaram, em sua grande parte, a ofertar um ensino propedêutico, voltado para a elite (Moura, 2007).

No ano de 1978, com a promulgação da Lei n° 6.545, de 30 de junho, pelo então presidente Ernesto Geisel, ocorre a transformação de três escolas técnicas em Centro Federais de Educação Tecnológica, os CEFET, sendo elas: Escola Técnica Federal Celso Suckow da Fonseca do Rio de Janeiro, Escola Técnica Federal do Paraná e Escola Técnica Federal de Minas Gerais.

Essas instituições ficam autorizadas a oferecer cursos de curta duração, com formação para tecnólogos e engenheiros industriais, de modo a atender as transformações no sistema econômico (Manfredi, 2002). No ano seguinte, através do Decreto nº 83.935, de 04 de setembro, as escolas agrícolas passaram a ter o nome de Escola Agrotécnica Federal seguido do nome da cidade em que estava localizada.

Com o advento da globalização, as décadas de 1980 e de 1990 foram marcadas por mudanças políticas e econômicas muito relevantes, como refere Moraes (1997):

> Há sinais evidentes do início de um novo ciclo com traços e características cada vez mais globalizados. É um mundo que vem se tornando grande e pequeno, homogêneo e plural, articulado e multiplicado mediante o uso de recursos de voz, de dados, de imagens e de textos cada vez mais interativos. Os pontos de referência se multiplicam, dando a impressão de que se deslocam, que flutuam nos mais diferentes espaços, dispersando os centros decisórios e globalizando os problemas sociais, políticos, econômicos e culturais (Moraes, 1997, p. 125).

O ensino profissional e sua interligação com os outros níveis de ensino são afetados pela diminuição da capacidade do Estado em ofertar serviços públicos. Segundo Lima (2010), esse cenário serviu para que leis fossem criadas como forma de melhoria na articulação entre a Educação Profissional e Tecnológica em suas diversas instituições de diferentes níveis.

Ainda segundo o mesmo autor, com a promulgação dessas leis, evidenciava-se a importância de o sistema de ensino profissional tornar-se não só instrumento de política de educação, como também de política econômica por meio dos cursos que oferecia. Nesse cenário, as Escolas Técnicas Federais são transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFET – e, assim, se abre caminho para que as Escolas Agrotécnicas Federais – EAF – sejam integradas a esse processo.

Em 1997, no governo de Fernando Henrique Cardoso – FHC – é implantada uma Reforma da Educação no Brasil, através do Decreto nº 2.208/1997, de 17 de abril, (hoje já revogado), que estruturou o ensino profissional como um sistema semelhante ao sistema de ensino regular. Dessa forma, define-se a separação entre ensino médio e ensino técnico profissionalizante, sendo que este passa a oferecer uma formação básica destinada à capacitação, recapacitação e reprofissionalização de trabalhadores, de maneira independente do seu nível de escolaridade prévio.

A Reforma também contempla o ensino técnico, voltado à habilitação profissional de alunos que estejam cursando ou que já terminaram o nível médio; contempla, ainda, a educação tecnológica, que tem como foco a formação de alunos que saíram do ensino médio ou de cursos técnicos em nível superior (Amorim, 2013).

Um dos objetivos dessa Reforma era o de conter o acesso ao ensino superior e "[...] poder privatizar a educação profissional, abri-la à iniciativa privada, já que o ensino médio, mesmo sendo livre à iniciativa privada, era definido como de responsabilidade do Estado" (Ramos, 2011, p. 4 citada por Leal, 2016). Nesse cenário, impunha-se à sociedade um dos pilares do neoliberalismo: a privatização das políticas públicas sociais, no caso, a educação (Harvey, 2008).

Com a implantação dessa Reforma da Educação no Brasil, a integração do ensino médio com o técnico é extinta e o novo modelo, então, só possibilitava cursar o ensino técnico concomitante ou sequencial à educação básica.

A dualidade marcada pela independência entre a formação geral e a profissionalizante torna-se foco de críticas por professores e instituições de educação profissional, visto que é argumentada a existência de um tratamento diferenciado na educação básica sobre ensino médio e ensino profissional (Oliveira, 2006).

Paralelamente a essa falta de identidade do ensino médio, da questão formação propedêutica x profissional, na Educação Básica, há de se considerar, também, a situação pouco democrática da Educação Superior. O Brasil, país de grande extensão territorial, até ao início do século XXI, mantinha muito desigual o mapa distributivo de Instituições de Ensino Superior – IES.

Ainda existiam concentrações dessas IES nas metrópoles, o que prejudicava o acesso da população que vivia nas cidades de médio e de pequeno porte. Universidades e Centros Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – CEFET – comumente, eram criados para atender interesses de grupos políticos locais.

Na primeira metade da década de 2000, e mais concretamente em 2001, com a publicação da Lei nº 10.172/01, de 9 de janeiro, foi lançada a proposta de expansão da Rede Federal, com vistas a atender uma determinação do Plano Nacional de Educação 2001-2010, então em vigência:

> Há necessidade da expansão das universidades públicas para atender à demanda crescente dos alunos, sobretudo os carentes, bem como ao desenvolvimento da pesquisa necessária ao País, que depende dessas instituições, uma vez que realizam mais de 90% da pesquisa e da pós-graduação nacionais - em sintonia com o papel constitucional a elas reservado (Presidência da República, 2001a).

Havia uma preocupação de se resolver não só a ampliação de vagas no ensino superior público, como ainda buscava-se abrir espaços para a pesquisa, por meio da oferta de cursos de pós-graduação em Instituições de Ensino Superior públicas. Este era um desafio posto historicamente, pois, no país, sempre ocorreu uma inversão: os filhos de classes mais abastadas economicamente frequentam a escola privada na educação básica e acedem às universidades públicas no ensino superior. Ao contrário, os filhos de famílias mais pobres frequentam a escola pública na educação básica e, no ensino superior, seguem nas instituições privadas. Isto ocorre, via de regra, não só porque, no acesso às IES públicas, coloca-se mais exigências quanto ao conhecimento sistematizado aos candidatos à vaga no ensino superior, como também os alunos de classes trabalhadores precisam ter os turnos diurnos para seu ofício.

A partir de 2006, sob a égide do governo Luiz Inácio Lula da Silva, inicia-se a expansão e reorganização do ensino profissional. Segundo Frigotto (2005, citado por Ortigara, 2014), "[...] de maneira explícita dissociavam a educação profissional da educação básica" (p. 1089). Dentro desse processo, criam-se programas que tinham como núcleo fomentar o ensino médio interligado ao ensino profissional. Uma nova política de Estado busca recuperar o espaço de

formação profissional conjugada com terminalidade da educação básica para as classes populares.

Por meio do Decreto nº 5.154/2004, de 23 de julho, a educação profissional ganha uma nova perspectiva. Na epígrafe, anuncia-se a regulamentação do § 2º do art. 36 e dos arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que "Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências". Este Decreto estabelece uma articulação com o ensino médio de forma concomitante e subsequente, contemplando cursos e programas de formação inicial e continuada de trabalhadores, inclusive integrada à Educação de Jovens e Adultos – EJA; de Educação Profissional Técnica de nível médio; e de Educação Profissional Tecnológica de graduação e de pós-graduação.

Em 24 de abril de 2007 é promulgado o Decreto nº 6.095, que dá início à constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica. Em 2008, o então presidente Lula encerra um período de grandes especulações em torno do que viria a ser um Instituto Federal.

2.2. POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO E OS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO.

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, como hoje é conhecida, é instituída através da Lei nº 11.892/2008, de 29 de dezembro e são criados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia que absorveram os CEFET e as Escolas Técnicas remanescentes, como já dito, totalizando trinta e oito instituições, espalhadas nos vinte e seis Estados da Federação e no Distrito Federal, e dois CEFETs, sendo um no Rio de Janeiro e outro em Minas Gerais. Esse conjunto de instituições federais,

vinculadas ao Ministério da Educação – MEC – ofertam a educação profissional e tecnológica em nível médio e superior.

Conforme a Lei em tela, o termo 'rede' significa um agrupamento de instituições com uma forma e estrutura de organização e funcionamento similares, com o objetivo comum de promoverem ações de desenvolvimento socioeconômico e inclusão social; 'federal' por ser mantida e controlada por órgãos federais e estar presente em todo o território nacional; 'educação profissional, científica e tecnológica' como sendo um processo formativo com uma profissionalização que se dá ao mesmo tempo pelas dimensões da ciência e da tecnologia, pela inerência da prática com a teoria (Pacheco, 2011).

E assim nascem os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil, por meio da Lei acima mencionada, que no seu artigo 1º refere:

> Art. 1º Fica instituída, no âmbito do Sistema Federal de Ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação e constituída pelas seguintes instituições:
> I - Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - Institutos Federais;
> II - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR;
> III - Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ e de Minas Gerais - CEFET-MG;
> IV - Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais;
> V - Colégio Pedro II.
> Parágrafo único. As instituições mencionadas nos incisos I, II, III e V do *caput* possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

E no art. 2º dessa Lei, conceituam-se Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia:

> Art. 2º Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino,

> com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei.
>
> § 1º Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os Institutos Federais são equiparados às universidades federais.

Pacheco e Morigi (2012, p. 22) comentam o § 1º do art. 2º, referindo que "Para efeitos de regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos ofertados, os Institutos Federais – IF – são equiparados às Univerdades Federais". Segundo os autores, por um lado, esta equivalência é importante, pois os IF passam a ter maior autonomia, o que permite que estas instituições se possam tornar mais flexíveis em suas deliberações.

Por outro lado, existem críticas a essa equiparação: as instituições se diferem em sua função, visto que os IF atuam em vários níveis de ensino, ofertando desde a educação básica, principalmente em cursos de ensino técnico de nível médio integral ou concomitante com o ensino médio, graduações tecnológicas, licenciaturas e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* (Ortigara, 2014). Essa diferença constitui desigualdade quanto à definição de prioridades, de investimentos, ao desenvolvimento de ações, entre outros aspectos.

Quanta mudança! Transformações abruptas se impõem. A partir de então, os IF iniciam uma nova fase: começam a ofertar a educação profissional e tecnológica, ou seja, além do nível da educação básica/ensino médio. Assumem a educação superior/graduação e pós-graduação, com as mesmas competências e autonomia das universidades federais.

Já que havia muitas críticas sobre o critério político para se criar uma IES pública, há de se perguntar quais foram os critérios adotados para que ocorresse a expansão da Rede Federal. Torna-se importante, nesta pesquisa, citar as três dimensões e respectivos critérios adotados ao se expandir essa Rede, já que são aspectos essenciais a serem observados na definição, na

aplicação e na execução dos recursos orçamentários e financeiros do IFTM, objeto de análise de conteúdo desta pesquisa. São os seguintes critérios:

1 - DIMENSÃO SOCIAL:
•Universalização de atendimento aos Territórios da Cidadania;
• Atendimento aos municípios populosos e com baixa receita *per capita,* integrantes do G100[2];
• Municípios com percentual elevado de extrema pobreza;

2 - DIMENSÃO GEOGRÁFICA:
• Atendimento prioritário aos municípios com mais de cinquenta mil habitantes ou microrregiões não atendidas;
• Universalização do atendimento às mesorregiões brasileiras;
• Municípios em microrregiões não atendidas por escolas federais;
• Interiorização da oferta pública de Educação Profissional e Ensino Superior;
• Oferta de Educação Superior Federal por estado abaixo da média nacional.

3 - DIMENSÃO DE DESENVOLVIMENTO:
• Municípios com Arranjos Produtivos Locais – APLs identificados;
• Entorno de grandes investimentos. (Ministério da Educação, 2014).

Como se pode notar, foram cruzadas as dimensões social, geográfica e de desenvolvimento para ser instalada uma IES pública. Foram estabelecidos critérios que passaram por um filtro de modo a atender, prioritariamente, as classes dos estratos sociais menos favorecidos economicamente.

Os Institutos Federais são vinculados ao Ministério da Educação com a finalidade de ofertar Educação Profissional e Tecnológica de excelência em todos os níveis e modalidades, além de promover a integração e a verticalização da Educação Profissional desde a Educação Básica até a Educação Superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão já existentes (IFTM, 2016).

2 G100, um grupo formado por cem cidades com mais de 80 mil habitantes, com os mais baixos níveis de receita pública per capita do país e alta vulnerabilidade socioeconômica de seus habitantes.

Revisitando o governo Lula, reconhece-se que houve significativa expansão da Rede Federal, o que continuou no governo da sua sucessora Dilma Rousseff, com vistas a estender o número de vagas para a formação profissional. Novas instituições foram criadas, muitas dessas no interior do país, em Regime de Colaboração entre os entes federados União e Município.

Políticas públicas voltadas para a educação profissional constituíam-se como prioridades desses governos. O MEC investiu mais de R$ 3,3 (três vírgula três) bilhões entre os anos de 2011 e 2014, na expansão da educação profissional e tecnológica. Das duzentas e oito novas unidades previstas para o período, todas entraram em funcionamento, totalizando quinhentas e sessenta e duas escolas em atividade no final de 2014 (MEC, 2014).

Este novo modelo de organização criado por uma decisão centralizada do governo federal causou muita apreensão, por ser um modelo desconhecido e que não levou em conta o caminho traçado pelas escolas técnicas para a formação de universidades tecnológicas (Ortigara, 2014). Para este autor, o modelo dos Institutos torna-se uma marca do governo federal associada às políticas para a educação profissional.

Nessa perspectiva, a proposta dos Institutos é a transversalidade e a verticalização do ensino, conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI[3] – do IFTM. Ocorre transversalidade, quando faz uma ligação da educação com a tecnologia; a verticalização acontece pela oferta simultânea de cursos em diferentes níveis, organizando os conteúdos curriculares de forma que haja uma interação entre estes cursos (PDI-IFTM, 2014-2018).

Dessa forma, promove-se a interrelação de saberes, agregando a formação acadêmica à preparação para o trabalho, possibilitando ao aluno construir o seu caminho formativo desde o ensino técnico até à pós-graduação (Pacheco,

[3] O Plano de Desenvolvimento Institucional é o documento, a partir do qual se estruturam todos os outros documentos do IFTM – PPI, PPC –, entre outros; explicita a forma de organização, de funcionamento e de infraestrutura da instituição e apresenta as políticas ali desenvolvidas.

2011). O caminho é longo e exige compromisso com os estudos, já que agregar duas formações – geral e específica para o trabalho – demanda esforço e dedicação.

> Os Institutos Federais assumem o papel de agentes estratégicos na estruturação das políticas públicas para a região que polarizam, estabelecendo uma interação mais direta junto ao poder público e às comunidades locais (Pacheco, 2011, p. 19).

A função social dos Institutos Federais é muito significativa para uma grande parcela da sociedade, que busca nos cursos ofertados por estas instituições a oportunidade de elevar seus níveis de estudo e, consequentemente, uma maior preparação para a vida e para o mercado de trabalho.

2.3. HISTÓRICO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO: IFTM

O que hoje se conhece como Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – IFTM – tem origem na Escola de Economia Doméstica Dr. Licurgo Leite, que foi fundada em 1953, e posteriormente transformada em Escola Agrotécnica Federal de Uberaba, em 1979, quando passou a ofertar o Curso Técnico em Agropecuária. Mais tarde, em 2002, a Escola Agrotécnica dá origem ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Uberaba, e a partir de 2008 passa, então, a Instituto Federal do Triângulo Mineiro.

O IFTM foi criado a partir do ajuntamento do Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET –, situado na cidade de Uberaba, da Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia, situada na cidade de Uberlândia, e das Unidades de Educação descentralizadas do CEFET Uberaba, situadas nas cidades de

Paracatu e de Ituiutaba. Todos estes estabelecimentos de ensino se transformam em *campus* da Instituição recém-criada.

Atualmente, a estrutura organizacional do IFTM é composta pelos: campi Ituiutaba, Paracatu, Patos de Minas, Patrocínio, Uberaba, Uberlândia, Uberlândia Centro, os campi Avançados Uberaba Parque Tecnológico e Campina Verde, pela Reitoria e também por Polos de Apoio Presenciais em vários municípios do estado de Minas Gerais, em parceria com as prefeituras que oferecem infraestrutura aos cursos na modalidade de educação à distância (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro [IFTM], s.d.).

Localizada em Uberaba, a Reitoria é responsável pela garantia da unidade institucional e pela gestão de recursos e planejamento, além de estar à frente de todos os interesses educacionais, econômicos e culturais da instituição. Sua estrutura administrativa é formada pela Assessoria de Gabinete e possui como órgãos de suporte à tomada de decisões as Pró-Reitorias de Administração, de Desenvolvimento Institucional, de Ensino, de Extensão e de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação. (2016b).

O IFTM é uma Autarquia Federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e à Secretaria de Educação Tecnológica (SETEC), que possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Sua delimitação territorial é a mesorregião do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e parte do Noroeste de Minas (figura 1), definida conforme cláusula 4.1.3 da

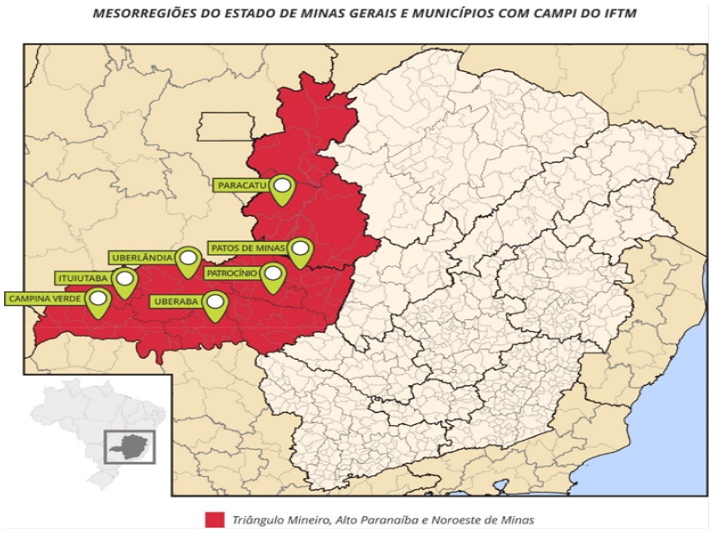

Figura 1 - Delimitação territorial do IFTM (Fonte: Portfólio – IFTM. Disponível em: http://www.iftm.edu.br/publicacoes/)

Chamada Pública nº 002/2007:

> A delimitação da base territorial em que atuará o novo ente, compreendidas na dimensão geográfica de um Estado, do Distrito Federal ou de uma ou mais mesorregiões dentro de um mesmo Estado, caracterizadas por identidades históricas, culturais, sociais e econômicas.

A abrangência territorial do IFTM requer uma equipe de trabalho em sintonia com os pressupostos institucionais, conceituais e metodológicos estruturados com a participação de toda a comunidade escolar, de modo a possibilitar a oferta de uma educação de qualidade social, pública, gratuita e laica (CONAE, 2018). A participação é um pressuposto primeiro, quando se quer assegurar a corresponsabilidade de todos para 'o fazer educação'.

No bojo das transformações dos CEFET em IF, faz-se mister retomar, ainda, a Lei nº 11.892/2008, no art. 5º, inciso XVII, que estabelece a criação do Instituto Federal do Triângulo Mineiro. Ou seja, torna-se interessante conhecer a nova identidade do CEFET Uberaba, então transformado em IF:

> Art. 5º Ficam criados os seguintes Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia:
>
> XVII - Instituto Federal do Triângulo Mineiro, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Uberaba e da Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia.

Nota-se que, ao se transformar em IFTM, ampliou-se seu campo de atuação, visto que se integrou à instituição a Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia; uma conquista, já que esse município limítrofe com Uberaba é muito maior em população. Aumenta-se, ainda, a responsabilidade por gerir um campus localizado em outro município que não o da sede.

Cabem, aqui, duas observações sobre a transformação de CEFET/Uberaba em IFTM: primeiro, ampliou-se muito rapidamente o número de unidades; nesse contexto, sua interlocução com os órgãos federais de Educação é agora mais ampla. Segundo, mudou-se o perfil institucional: os IF são estruturados

como autarquias e, portanto, com autonomia administrativa, didático-pedagógica, patrimonial, disciplinar e financeira.

São muitas mudanças a serem operacionalizadas de uma vez. Urge organizar o corpo técnico-administrativo e docente, com abertura de concursos. Além disso, torna-se premente empreender a aquisição e a ampliação de bens patrimoniais permanentes e de custeio, além de dotar de infraestrutura de Rede Física os dois campi e elaborar documentos, tendo em vista a nova constituição jurídica do IFTM. Estes eram desafios iminentes.

Outro aspecto fundamental dessa autonomia diz respeito à dimensão didático-pedagógica. Santos (2011, p. 96) denuncia que o modelo institucional vigente não possibilita a circulação de um conhecimento com sentido para os alunos e assevera:

> A passagem, como vimos, é de conhecimento disciplinar para conhecimento transdisciplinar; de circuitos fechados de produção para circuitos abertos; de homogeneidade dos lugares e atores para heterogeneidade; da descontextualização social para a contextualização; da aplicação técnica à disjunção entre aplicação comercial e aplicação edificante ou solidária.

Essa nova dimensão institucional – IFTM – requer uma mudança radical nas práticas das equipes gestoras, pedagógicas e docentes aí em atuação. Ter autonomia didático-pedagógica não autoriza a estas equipes definir e continuar a utilizar as velhas práticas de sala de aula. Pressupõe uma nova postura de todos esses atores para atuarem em uma sociedade pós-moderna, na Era da Informação. (Castells, 2000a).

Para tanto, torna-se urgente destinar investimentos consideráveis para: a formação de professores, para as bibliotecas, de forma mais específica, para a atualização dos acervos analógicos e digitais, para novos desenhos de cursos, com currículos plenos de saberes e práticas sociais associados aos fundamentos teórico-metodológicos, entre outros aspectos, e fatores atinentes à dimensão didático-pedagógica.

Pacheco (2005) elucida o significado de currículo:

> O currículo representa, com efeito, algo de muito planificado e que depois será implementado na base do cumprimento das intenções previstas, constituindo os objetivos, que expressam a antecipação de resultados, e os conteúdos a ensinar os aspectos fundamentais para a sua definição.

Nessa lógica, um currículo bem estruturado parte das intenções, com clareza do que se quer, aonde se quer chegar, como se chegar, entre outras dimensões da instituição. Tudo isso exige uma equipe arrojada e ousada desde o planejamento, passando pela implementação, pelo monitoramento e pela avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI –, do Regimento Geral – RG –, do Projeto Pedagógico Institucional – PPI –, dos Projetos Pedagógicos de Cursos – PPC –, entre outros aparatos institucionais, para fazer funcionar com efetividade o IFTM.

Na nova perspectiva, a instituição passa a operar com uma diversidade de cursos, com perfis diferenciados, desde cursos de formação inicial como ainda de formação continuada. Nessa direção, vale ressaltar que, além do ensino, obriga-se, também, a desenvolver pesquisa e extensão, que juntos, constituem a tríade de sustentação das Universidades e dos Institutos Federais.

Por último, vale compreender a extensão da autonomia financeira, com gestão de um novo orçamento muito maior que o anterior. Aí, uma reflexão impõe-se, com veemência: uma instituição de educação superior, que passa a lidar com um orçamento que abrange uma gama considerável de políticas como: gestão democrática, currículo, avaliação, acesso dos estudantes, infraestrutura, formação de professores, gestão de pessoal, entre outras, requer muita responsabilidade e competência.

Articular e coordenar um orçamento grande com racionalidade, atender as prioridades apresentadas pelo coletivo, tendo em vista a função social da IES, e desenvolver políticas públicas em educação, são tarefas demasiado exigentes que demandam uma equipe de profissionais qualificados, com conhecimentos em diferentes áreas, como, por exemplo, em economia, administração, contabilidade e educação.

Passados oito anos, tempo de ampliações e de reconfigurações, chega-se ao IFTM de 2017. A instituição oferece educação voltada aos setores produtivos locais (agricultura, pecuária, mineração, indústria, comércio e serviços em geral, etc.) e à sociedade, visando: "Ser uma instituição de excelência na educação profissional e tecnológica, impulsionando o desenvolvimento tecnológico, científico, humanístico, ambiental, social e cultural, alinhado às regionalidades em que está inserido" (Relatório de Gestão, IFTM, 2016c, p. 19).

O IFTM oferta cursos nas modalidades de ensino presencial e a distância em seus nove campi nas regiões do seu âmbito territorial, alcançando oitenta e dois municípios mineiros, atendendo a Educação Básica: cursos técnicos de nível médio (concomitante e integrado) e educação de jovens e adultos; e a Educação Superior: cursos de graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia), cursos de pós-graduação Lato Sensu e Stricto Sensu.

Além de atender os dois níveis – Educação Básica e Superior –, oferta cursos profissionalizantes em nível médio e cursos de Formação Inicial e Continuada – FIC, ministrados por meio do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - PRONATEC.

Visando demonstrar a importância, especificamente deste IFTM para as comunidades tanto locais quanto regionais em que está inserido, elencam-se, nos próximos quadros, os cursos oferecidos por esta instituição.

No Quadro 1 são apresentados os cursos técnicos integrados ao ensino médio, ministrados pelos Campi do IFTM, sendo que, nessa modalidade de ensino, o curso é ofertado para quem está ingressando no ensino médio, com matricula única para o ensino médio e o técnico, isto é, o aluno obtém sua habilitação profissional técnica de nível médio, ao mesmo tempo em que conclui a Educação Básica (IFTM, s.d.a).

Quadro 1- Cursos técnicos integrados ofertados pelos Campi do IFTM

Curso	Campus
Administração	Paracatu Patrocínio Uberaba Uberlândia Centro
Agricultura	Ituiutaba
Agroindústria	Ituiutaba
Agropecuária	Uberaba Uberlândia
Alimentos	Uberlândia Uberaba
Comércio	Paracatu
Computação Gráfica	Uberlândia Centro Uberaba Parque Tecnológico
Eletrônica	Paracatu Patrocínio Uberaba Parque Tecnológico
Eletrotécnica	Ituiutaba Patos de Minas
Informática	Ituiutaba Paracatu
Logística	Patos de Minas
Manutenção e Suporte em Informática	Patrocínio Uberaba Parque Tecnológico Uberlândia
Meio Ambiente	Uberlândia
Química	Ituiutaba

No Quadro 2 são apresentados os cursos técnicos concomitantes ministrados pelos Campi do IFTM, sendo que nessa modalidade de ensino as matrículas são realizadas de forma distintas, podendo ser quando o aluno ingressa no ensino médio ou mesmo se já estiver cursando o ensino médio, com a possibilidade de cursar cada um em instiuições diferentes. No caso

específico do IFTM os alunos fazem o ensino médio em outra instiutição de ensino e o curso técnico no IFTM. (IFTM, s.d.)

Quadro 2 - Cursos técnicos concomitantes ofertados pelos Campi do IFTM

Curso	Campus
Administração	Campina Verde Ituiutaba Paracatu Uberaba
Agroindústria	Ituiutaba
Agropecuária	Campina Verde Uberlândia
Aquicultura	Uberlândia
Comércio	Paracatu Ituiutaba
Contabilidade	Patrocínio Polo Ibiá
Eletrônica	Paracatu Polo Ibiá
Eletrotécnica	Ituiutaba Patos de Minas
Informática	Campina Verde Paracatu Polo Ibiá
Logística	Patos de Minas
Manutenção e Suporte em Informática	Paracatu
Mineração	Patos de Minas
Química	Uberaba
Redes de Computadores	Uberlândia Centro

No Quadro 3 são apresentados os cursos de graduação (cursos superiores) ministrados pelos Campi do IFTM. São ofertados cursos de bacharelado: “curso superior generalista, de formação científica ou humanística, que confere ao diplomado competências em determinado campo do saber para o exercício de atividade profissional, acadêmica ou cultural, com o grau de bacharel” , curso de licenciatura: “curso superior que confere ao diplomado

competências para atuar como professor na educação básica, com o grau de licenciado" e por último curso de tecnólogo: "curso superior de formação especializada em áreas científicas e tecnológicas, que conferem ao diplomado competências para atuar em áreas profissionais específicas, caracterizadas por eixos tecnológicos, com o grau de tecnólogo." (IFTM, s.d.)

Quadro 3 - Cursos de graduação ofertados pelos Campi do IFTM

Bacharelado	
Cursos	**Campus**
Ciência da Computação	Ituiutaba
Engenharia Agronômica	Uberlândia Uberaba
Engenharia de Computação	Uberaba Parque Tecnológico
Engenharia Elétrica	Paracatu Patrocínio
Zootecnia	Uberaba
Licenciatura	
Ciências Biológicas	Uberaba
Matemática	Paracatu
Química	Uberaba
Computação	Uberlândia Centro
Tecnologia	
Alimentos	Ituiutaba Uberlândia Uberaba
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	Ituiutaba Paracatu Patrocínio Uberaba Parque Tecnológico
Gestão Comercial	Patrocínio
Logística	Uberlândia Centro
Marketing	Uberlândia Centro
Processos Químicos	Ituiutaba
Sistemas para Internet	Uberlândia Centro

No Quadro 4 são apresentados os cursos ministrados pelos Campi do IFTM de pós-graduação *Lato Sensu* e Strictu Sensu. A oferta destes cursos faz parte

dos objetivos do IFTM, sendo que o nível *Lato Sensu* a finalidade é a "formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento" e o *Strictu Sensu* tem como a finalidade contribuir para "promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica" (IFTM, s.d.).

Quadro 4 - Cursos de pós-graduação lato sensu e pós-graduação strictu sensu ofertados pelos Campi do IFTM.

Pós-graduação lato sensu	
Cursos	**Campus**
Análise e Desenvolvimento de Sistemas Aplicados à Gestão Empresarial	Uberlândia Centro
Ciências Ambientais	Ituiutaba
Educação Profissional e Tecnológica Aplicada à Gestão de Programas e Projetos de Aprendizagem	Uberaba
Gestão Ambiental	Uberaba
Gestão de Negócios	Uberlândia Centro
Higiene e Segurança Alimentar	Ituiutaba
Saneamento Ambiental	Uberaba
Tecnologias, Linguagens e Mídias em Educação	Uberlândia Centro
Controle de Qualidade em Processos Alimentícios	Uberlândia
Pós-graduação strictu sensu	
Mestrado Profissional em Educação Tecnológica	Uberaba
Ciência e Tecnologia em Alimentos	Uberaba
Produção Vegetal	Uberaba

Fonte: IFTM, s.d

A LDBE - Lei nº 9.394 de 20 de Dezembro de 1996 estabelece as diretrizes e bases da educação nacional no Brasil:

> Art. 80 O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada
> § 1º A educação a distância, organizada com abertura e regime especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União.

No Quadro 5 são apresentados os cursos na modalidade a distância (EAD) ministrados pelo Campus Avançado Uberaba Parque Tecnológico – CAUPT do IFTM. O grande diferencial destes cursos é a possibilidade de estudantes e professores desenvolverem suas atividades educativas em lugares ou tempos diversos (IFTM, s.d.). O IFTM através do seu campus avançado oferta cursos técnicos Concomitantes ao ensino médio pelo sistema Rede e-Tec Brasil de forma gratuita em regime de colaboração entre União, estados, Distrito Federal e municípios. Ao MEC cabe a responsabilidade pela assistência financeira na elaboração dos cursos e aos estados, Distrito Federal e municípios cabe toda a parte que se refere a infraestrutura para a instituição dos cursos (Ministério da Educação – Rede E-tec Brasil, s.d.)

Já os cursos de Licenciatura são ofertados através do "sistema integrado por universidades públicas que oferece cursos de nível superior para camadas da população que têm dificuldade de acesso à formação universitária" (Ministério da Educação – Fundação CAPES, s.d.). Assim como acontece com a Rede E-tec, também estes cursos são realizados de forma gratuita e em parceria com os estados, Distrito Federal e municípios.

Quadro 5 - Cursos técnicos concomitantes e curso de Licenciatura na modalidade a distância, ofertados pelo Campus Avançado Uberaba Parque Tecnológico do IFTM.

Concomitante ao ensino médio (concomitância externa) (Rede E-Tec Brasil)	
Cursos	**Campus**
Administração	Uberaba Parque Tecnológico
Automação Industrial	Uberaba Parque Tecnológico
Edificações	Uberaba Parque Tecnológico
Eletroeletrônica	Uberaba Parque Tecnológico
Informática para Internet	Uberaba Parque Tecnológico
Segurança do Trabalho	Uberaba Parque Tecnológico
Serviços Públicos	Uberaba Parque Tecnológico
Cursos	**Campus**

Computação	Uberaba Parque Tecnológico (Polos em Minas Gerais: Araguari, Ituiutaba, Coromandel, Lagamar e Uberaba.)
Letras – Português	Uberaba Parque Tecnológico (Polos em Minas Gerais: Araxá, Araguari, Coromandel, Ituiutaba e Uberaba) (Polos em São Paulo: Jardim Moreno, Jardim Paulistano, Jardim São Carlos e São João Clímaco)
Matemática	Uberaba Parque Tecnológico (Polos em São Paulo: Jardim Moreno, Jardim Paulistano, Jardim e São João Clímaco. Polos Minas: Uberaba, Uberlândia, Frutal e Ituiutaba.)

O IFTM tem uma função social que vai além do ensino, pesquisa e extensão, pois assume que tem também propósitos de "função social de inclusão e da formação de profissionais capazes de atuar no mundo do trabalho, assumindo uma perspectiva integral". (PDI/IFTM, 2018, p. 53)

No quadro abaixo são apresentados o número de estudantes matriculados no ano de 2016 em todas as modalidades e cursos oferecidos pelo IFTM, totalizando 9.463 (nove mil, quatrocentos e sessenta e três) alunos com matrículas ativas.

Quadro 6 - Alunos matriculados por nível (Fonte: Pró-Reitoria de Ensino/Procuradoria Educacional Institucional do IFTM)

NÍVEL	Campus Av. Campina Verde	Campus Ituiutaba	Campus Paracatu	Campus Patos de Minas	Campus Patrocínio	Campus Uberaba	Campus Uberlândia	Campus Uberlândia Centro	CAUPT
ENSINO MÉDIO									
TÉCNICO INTEGRADO		466	340	129	250	301	613	120	242
TÉCNICO CONCOMITANTE	66	237	391	251	49	170	287	147	
PROEJA							56		
TECNOLÓGICO		172	157		303	77	185	365	221
BACHARELADO		64	60			297	250		129
LICENCIATURA						226		119	
PÓS-GRADUAÇÃO LATO-SENSU		39				133	36	117	
PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO-						121			

SENSU									
TÉCNICO POLOS PRESENCIAIS					110				
E-TEC									718
PÓS-GRADUAÇÃO LATO-SENSU - EAD									
UAB									291
EAD - VIA SATÉLITE			1.158						
TOTAL	**66**	**978**	**2.106**	**380**	**712**	**1.325**	**1.427**	**868**	**1.601**

2.4. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Toni (2008) observa ser muito comum em diversas organizações, tanto do ramo civil (sindicatos, partidos, associações profissionais) quanto de âmbito estatal, uma considerada insatisfação com os objetivos não atingidos ou com as metas traçadas pelo próprio grupo e não alcançadas na sua integralidade. Isso acontece devido à falta de planejamento das atividades a serem realizadas pelo grupo, a fim de que se possam alcançar os objetivos propostos.

A insatisfação acontece pela falta de métodos de planejamento, ou atividades projetadas, porém inviáveis de serem colocadas em práticas. Isto leva, por conseguinte, à baixa eficiência (como desperdício de recursos financeiros, materiais) e à baixa eficácia (não alcance dos resultados esperados) nas atividades da organização. Também, a insatisfação se estende a algumas atividades, desde a mais simples até às mais complexas, pela improvisação em que as práticas de planejamento e gestão interna das organizações deixam-se conduzir pelos acontecimentos do cotidiano. Nesse caso, os resultados nem sempre são os esperados (Toni, 2008).

Oliveira (2006) considera que planejamento não diz respeito a fazer planos, delegar responsabilidades, passar leis ou determinar orçamento, conforme a visão de muitos dirigentes e administadores. Em muitas instituições, principalmente estatais, destaca o autor, o planejamento é considerado como

uma ação tecnicista dominada por economistas e burocratas, ou seja, uma vez com o plano certo para atingir metas e objetivos, a implementação das atividades sairá automaticamente. “Um dos motivos que leva a falhas nos resultados almejados é a dissociação que se faz entre elaboração e implementação no processo de planejamento de acordo com algumas visões da prática” (Oliveira, 2006, p. 275). Evitar, portanto, a dissociação é estratégia pertinente às ações.

Desta forma, é preciso considerar os objetivos que a empresa quer alcançar e quais serão as atividades ou as ações que precisam ser postas em prática para que se tenha o resultado desejado. Entretanto, as atividades necessitam ser elaboradas de acordo com a realidade da empresa e do grupo que a coordena; do contrário, surgem a ineficiência e a ineficácia das ações e dos resultados, levando à frustração geral dos colaboradores de qualquer organização.

Vale lembrar que, para que uma organização possa atingir metas, é preciso planejamento. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003),

> planejar é conhecer e entender o contexto, é saber o que se quer e como atingir os objetivos; é saber como se prevenir; é calcular os riscos e buscar minimizá-los; é preparar-se taticamente; é ousar as metas propostas e superar-se de maneira contínua e constante. Planejar não é só vislumbrar ofuturo, mas é também uma forma de assegurar a sobrevivência e a continuidade dos negócios (p. XIX).

Nesse âmbito, aparece o planejamento estratégico como uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades. Isto implica uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, o valor a ser oferecido ao cliente, as vantagens a longo prazo e a lucratividade, explica Silva (2012). Portanto, o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável às organizações, quer sejam públicas ou privadas.

Em toda a tentativa de conceituar planejamento estratégico, é imprescindível destacar alguns pontos importantes a fim de se desmistificar o que é planejamento estratégico. Nessa direção, torna-se importante, abordar primeiro o que não é planejamento estratégico para depois partir para uma definição mais específica.

Planejamento estratégico não é planificação dos planos, não é planejamento a longo prazo, pois estes representam projeções de lucros sem utilidade prática, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico. Não é Administração por Objetivos – APO. Esta é um instrumento administrativo e não diretivo. E, por fim, planejamento estratégico não é planejamento tático, uma vez que este objetiva otimizar uma área de resultado da empresa; e não, a empresa como um todo. Para isto, trabalha com os objetivos e metas estabelecidos pelo planejamento estratégico.

Estabelecidos os pontos cruciais que poderiam provocar confusões ao definir planejamento estratégico, o próximo passo é defini-lo. Chiavenato e Sapiro (2003) explicam que o Planejamento estratégico é um processo essencial dentro da organização, porque traça as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas. Ele identifica recursos potenciais, reconhece fraquezas e estabelece um conjunto de medidas integradas a serem implementadas, assegurando o sucesso dos resultados planejados. Este tipo de planejamento somente atinge sua eficácia máxima quando entendido e realizado por todos os colaboradores da organização em ritmo permanente e orquestrado.

Sá e Pepe (2000) destacam alguns pressupostos e características do planejamento estratégico: planejar é um processo contínuo, sem separação rígida entre etapas, que se interpenetram. Este processo deve ser avaliado constantemente, em função de alcance da proposta de mudança. Planejamento e ação/execução são indissociáveis (planejar é governar). “Planejar é realizar um cálculo sistemático, interativo e probabilístico. É um

processo complexo e exige a articulação constante entre presente e futuro" (Sá & Pepe, 2000, p. 199).

Vasconcelos Filho (1978) exemplifica que em um país desenvolvido, como os Estados Unidos, as empresas perdem diariamente cerca de dois bilhões de dólares por não fazerem certo o que está sendo feito e por não fazerem o que é preciso ser feito. Ou seja, traçar as ações para que os objetivos sejam alcançados é o primeiro ponto de partida do planejamento estratégico. Para este autor, "planejamento estratégico é uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a direção que a empresa deve seguir, através da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos. O produto final da utilização desta metodologia é um documento escrito chamado Plano Estratégico" (Vasconcello Filho, 1978, p. 10).

Todavia, é preciso que essas ações sejam plausíveis de serem realizadas (fazer certo o que está sendo feito) e estejam de acordo com a realidade da empresa, tanto internamente quanto em relação às variáveis externas. E é preciso que as ações estejam de acordo com os objetivos, fazer o que é preciso ser feito, e não agir por impulso, sem levar em consideração as reais ações que promoveriam resultados eficazes.

Oliveira (1996) define planejamento estratégico como um processo administrativo, permitindo o estabelecimento dos objetivos organizacionais em função dos recursos necessários para atingi-los de maneira eficaz. Essa cultura organizacional se faz necessária, a fim de se alcançar uma situação desejada de maneira eficiente e efetiva, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização, necessitando que esta esteja atenta à suas demandas e capacidade efetiva de ação.

Os autores estão sendo recorrentes ao usarem "Eficiência" e "Eficácia". É prudente lembrar que estes termos provêm da Administração Geral de Empresas. Daí usar o planejamento estratégico para a educação requer ajustes, pois o sujeito desse setor é pessoa, e o produto é o conhecimento e o desenvolvimento pessoal e social dos alunos.

Nogueira Neto (2003) destaca que “o planejamento norteia a organização a seguir o rumo traçado, de forma a buscar uma situação almejada, diferente da atual, empregando todo o seu potencial disponível” (p. 45). Empregar o potencial disponível remete a aproveitar todos os talentos da equipe de pessoal.

Maximiano (1995) afirma que o planejamento compreende os fatores tempo e incerteza, bem como o fator de decisão. Neste conceito, Maximiano engloba o processo de definição dos objetivos organizacionais a serem alcançados e dos meios para atingi-los, através da interferência na realidade. Então, pergunta-se: com que intenção? E o autor explica que é com a intenção de passar de uma situação conhecida para uma situação desejada, dentro de um intervalo de tempo previamente definido, em que as decisões tomadas no momento atual, afetarão o futuro da organização.

Porto (2006) considera que planejamento estratégico é o processo gerencial, que permite ao administrador efetuar o norteamento da organização no sentido de permitir otimizar a relação entre a organização e o ambiente em que está inserida. São tomadas as decisões estratégicas que decorrem de informações não programadas, de ampla perspectiva, antecipatórias e não rotineiras, para auxílio à administração estratégica que, normalmente, desenvolve metas globais, estratégias, políticas e objetivos, dentro do planejamento estratégico da organização.

Além disso, continua o autor, a administração estrégica monitora o desempenho estratégico e o norteamento, nos diversos ambientes – político, econômico e competitivo – que cercam a organização. As atividades de planejamento desenvolvem-se em longo prazo, em que o objetivo é compatibilizar mudanças no ambiente externo com as capacidades existentes na organização. Embora o grau de detalhamento seja menor, as informações devem ter um maior nível agregado para que sirvam de apoio às tomadas de decisão estratégicas.

Para Albuquerque (2004), planejamento estratégico pode ser definido como técnica administrativa que visa ordenar as ideias das pessoas,

mostrando o caminho que a organização deve seguir, assim como as ações, para que, sem desperdícios de recursos, seja encaminhada na direção esperada. O planejamento estratégico, portanto, permite à organização desenvolver sua estratégia, visualizando o futuro, com a melhor alocação dos recursos para alcançar os resultados esperados.

Fischmann e Almeida (1991) abordam o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que permite ao gestor perceber as oportunidades e ameaças dos pontos fortes e fracos da organização, para o cumprimento de sua missão, determinando a intenção que a organização deverá seguir, no sentido de aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos. Desta maneira, planejamento estratégico pode ser considerado como o estabelecimento de recursos previamente estimados, no sentido de se alcançarem os objetivos da organização em um ambiente altamente competitivo.

Pode-se observar que, em todas as definições abordadas anteriormente, afirma-se que o planejamento estratégico é um método desenvolvido pela organização que irá determinar os passos a serem seguidos para que os objetivos traçados possam ser alcançados, obtendo-se os resultados positivos de empreendedorismo.

Importante enfatizar que se deve levar em consideração as ações efetivas desenvolvidas pela empresa, ações que levam à eficiência no planejamento e à eficácia na efetivação dos objetivos. “Ou seja, o planejamento consiste na determinação do que a organização deverá fazer no presente, para alcançar a situação desejada no futuro, a partir dos recursos humanos e financeiros que possui” (Porto, 2006, p. 2).

Para que o planejamento estratégico seja eficaz, Chiavenato (2004) enumera cinco primordiais e essenciais características. A primeira relaciona-se com a adaptação da organização a um ambiente mutável, uma vez que a organização se encontra inserida em um ambiente repleto de incertezas. As decisões são fundamentadas em suposições e não em fatos reais, como reações às pressões do seu ambiente externo. A segunda característica explica que o planejamento analisa o presente para poder combater os

problemas futuros. A terceira característica retrata o planejamento como compreensivo, pois abrange a organização de forma sistêmica, compreendendo todas as suas potencialidades e capacidades. A quarta característica consiste no processo de construção de consenso, visto que o planejamento estratégico considera os interesses e as necessidades da organização de modo consensual. A quinta característica, enfim, explica que o planejamento estratégico pode ser uma forma de aprendizagem organizacional ao dirigir a organização à adaptação ao ambiente.

Em consoante ao exposto, o planejamento estratégico tem uma visão sistêmica da organização, dos pontos fortes e fracos, compreende o ambiente inconstante em que a empresa está inserida e promove ações efetivas presentes que possam levar a organização a adptações futuras, convertendo-se em um despertar constante para a aprendizagem e inovação organizacional.

2.4.1. **Gestão de Finanças Públicas**

É natural o ser humano querer se agrupar em comunidades e/ou grupos afins, e nesse agrupamento é ainda mais natural que os integrantes queiram se organizar para determinar pessoas que serão responsáveis pela gerência da comunidade, desde a financeira até a social. Nesse tópico, será abordada a gestão pública financeira e seus conceitos. Entretanto, antes de dar início ao contexto em si, é importante inferir sobre a importância da intervenção do Estado nas finanças do país.

Albuquerque (2008) justifica a intervenção do Estado na economia como uma maneira de se obter correção sobre os erros ocorridos no mercado. Por outro lado, estes fenômenos podem contribuir negativamente com o crescimento da sociedade, impedindo-a de alcançar o bem-estar econômico, social e financeiro. Isto porque o Estado, nessa questão, possibilita que haja

ajustes sobre os fatores econômicos por meio de planejamento eficiente da ação governamental, tais como substituição de importação, fomento às indústrias estratégicas e adoção de políticas de subsídios da economia.

Nessa ótica, considera Albuquerque (2008, p. 25):

> O gasto público passou a ser entendido não mais como simples meio de atendimento aos serviços públicos essenciais, mas também como fator preponderante para fomento e direcionamento do crescimento econômico e como instrumento de redistribuição de renda.

Contudo, a exacerbada influência do Estado na economia do país pode ter alguns efeitos indesejados como a ampliação do gasto público. Isto ocorre porque quanto maior o volume de bens e serviços ofertado pelo Estado, maior é a sua necessidade de gastos para cobrir os custos com investimentos diretos, com despesas para subsídios e com a manutenção de agências estatais e de empresas públicas. A ampliação do gasto público termina gerando desequilíbrios e dificuldades adicionais ao gerenciamento da economia, como o endividamento, a inflação e a ampliação da carga tributária (Chaves, 2007).

Conforme Albuquerque (2008), o endividamento ocorre quando o crescimento das despesas é financiado mediante empréstimos tomados junto ao mercado financeiro, interno ou externo. Haja vista que o elevado endividamento dos governos, nos últimos trinta anos, produziu as diversas crises da dívida que acometeram países em todos os continentes, a partir da elevação das taxas de juros no mercado internacional, em decorrência das crises no setor de petróleo.

A inflação é grande cresponsável pelo aumento de despesas públicas, quando o crescimento das despesas é financiado mediante expansão monetária, explica Albuquerque (2008). Ao expandir artificialmente a base monetária, por meio de emissão de papel moeda, por exemplo, o governo aumenta a capacidade de demanda de mercadorias.

Se não houver ampliação da oferta de bens e serviços, o mercado encontra um novo ponto de equilíbrio entre demanda e oferta, por meio da elevação dos preços, ou seja, por meio da inflação. Seguindo essa mesma linha, a ampliação da carga tributária torna-se uma vilã quando o crescimento das despesas é financiado mediante criação de novos tributos ou ampliação das alíquotas e bases de incidência daqueles existentes.

Diante dos efeitos que aparecem em virtude da intervenção estatal, para se evitar as imperfeições do mercado, um novo conjunto de ideias tomou corpo no final do século XX, as quais, segundo Chaves (2007), apresentam-se como alternativa entre a completa ausência de intervenção (liberalismo econômico) e a intervenção exacerbada (estatismo). Esse movimento visa à superação das imperfeições observadas com a intervenção estatal, ou seja, o crescimento do gasto público, a ineficiência da gestão estatal e a injustiça social decorrente da captura do Estado por determinados setores da sociedade. As principais ações desse movimento estão voltadas para a privatização (já mencionada), a intervenção regulatória e os avanços democráticos.

Conforme Albuquerque (2008), a privatização é o processo em que o Estado delega ao setor privado a provisão de bens e serviços, buscando com isso reduzir o gasto público, ampliar a eficiência de gestão e evitar a captura do Estado. A intervenção regulatória consiste em manter o poder de intervenção do Estado, atuando mediante regulação e fiscalização das atividades privadas por intermédio da legislação, regulamentos e contratos de concessão de serviços públicos.

Nesse movimento, para que ocorram avanços democráticos no país, o Estado incentiva a organização da sociedade, oferecendo maior transparência em suas ações, assim como disponibilizando mecanismos de participação da sociedade na formulação e na execução das políticas públicas. Por exemplo, surgem os Conselhos Superiores, os Conselhos de Educação, entre outros, que se enquadram nesse cenário.

Nos últimos anos, uma das características mais marcantes da economia é o crescente aumento das despesas públicas, considera Giacomoni (2012). Por este motivo, faz-se necessária à implementação de estratégias de intervenção a serem realizadas mediante emprego de diferentes instrumentos e recursos.

Tais estratégias destaca Albuquerque (2008), recebem o nome de Política Econômica e se caracteriza como um conjunto de estratégias de intervenção do governo na economia, com vistas a vários fatores: alcançar a eficácia produtiva, garantindo condições favoráveis para o crescimento da produtividade da economia, dos níveis de emprego e de renda; equidade distributiva, que implica buscar meios para que a renda produzida no país seja apropriada pela sociedade de forma equilibrada; e não, concentrada; estabilidade, através da garantia de que os níveis de atividade não sofram alterações bruscas, bem como os preços, as taxas de juros e as altas taxas cambiais não apresentem variações expressivas; e sustentabilidade, que é a relação da sustentabilidade econômica ao longo do tempo, mediante adequada administração de fatores como os recursos naturais e os níveis de endividamento.

No Brasil, o crescimento acelerado das despesas públicas ganha força, especialmente, a partir do término da segunda Guerra Mundial. Fazendo uma análise comparativa com outros países, observa-se que nos Estados Unidos, por exemplo, os gastos das três esferas governamentais foram correspondentes a 30% (trinta por cento) do Produto Nacional Bruto (PNB), estabilizando-se em valores próximos a 35% (trinta e cinco por cento) nas décadas de 1980 e de 1990. Tal tendência histórica ao crescimento dos dispêndios públicos é encontrada na Tabela 1, onde se encontram também outros países capitalistas como Alemanha e Reino Unido.

Tabela 1 - Despesa total do governo em países selecionados da OCDE – 1975-2005 (em % do Produto Interno Bruto – PIB). Fonte: Giacomoni (2012)

PAÍSES	1975	1980	1990	2000	2005
Estados Unidos	33,5	31,4	37,1	34,2	36,6

Japão	26,8	32,0	31,8	39,2	37,0
Alemanha	48,4	47,9	43,6	45,1	46,8
França	43,4	46,1	49,4	51,6	53,9
Itália	41,6	42,1	52,9	46,1	48,2
Reino Unido	44,4	43,0	42,4	37,5	44,9
Dinamarca	48,2	56,2	55,9	53,9	52,8
Suécia	48,4	60,1	61,3	56,8	56,3

Com relação ao Brasil, Silva (1979) explica que as despesas governamentais apenas dobraram entre 1907 e 1943; porém, sem um acréscimo considerável dos gastos públicos, uma vez que, nesse mesmo período, a população cresceu em 100% em termos de renda per capita. A participação das despesas públicas, todavia, aumenta consideravelmente, a partir dos anos 1970, observando-se 33% (trinta e três por cento) do PIB com dispêndio estatal. A Tabela 2 mostra a consolidação dos três orçamentos do governo federal (fiscal, monetário e estatal) evidenciando o grande peso dos gastos das empresas estatais no conjunto do dispêndio.

Tabela 2 - Dispêndio global do Governo Federal – 1979 – 1982. Fonte: Giacomoni (2012)

DISCRIMINAÇÃO	1979		1980		1981		1982	
	Bilhões	% PIB	Bilhões	% PIB	Bilhões	% PIB	Bilhões	% PIB
Dispêndio líquido da União	317,1	5,08	534,7	4,08	1.053,6	3,98	2.709,2	5,26
Dispêndio das Estatais	1.481,2	23,74	3.636,0	27,75	7.586,5	28,69	14.559,1	28,25
Despesas no Orçamento Monetário	287,8	4,61	858,5	6,55	1.300,4	4,92	1.780,6	3,46
Dispêndio total	2.086,1	33,43	5.029,2	38,38	9.940,5	37,59	19.048,9	36,97

De acordo com Giacomoni (2012), a década de 1970 chama a atenção para a redução sofrida pela carga tributária em que os percentuais da carga bruta correspondem a 24% (vinte e quatro por cento) do PIB e a carga líquida a 15% (quinze por cento). Isto traduz a diminuição do tamanho do setor público tradicional (isto é, fornecimento de serviços e bens públicos clássicos como segurança, saúde, educação) para o crescimento do Estado-empresário.

Nos anos 1980, houve participação de 47,5% (quarenta e sete vírgula cinco por cento) do PIB com gastos públicos, o que caracteriza aumento dos dispêndios dos cofres públicos. No decorrer dos anos 1980, a carga tributária global no Brasil girou em torno de 24% (vinte e quatro por cento) do PIB e nos anos 1990, como consequência das medidas do Plano Collor, a carga tributária alcançou 28,8% (vinte e oito vírgula oito por cento).

Em contrapartida ao processo inflacionário crônico observado no país, em meados dos anos 1990, é implementado no Brasil o Plano Real, trazendo a estabilidade dos preços e a extinção do imposto inflacionário (importante mecanismo de financiamento das despesas públicas).

Apesar de todo o esforço expressivo para o crescimento da economia brasileira e decréscimo do encargo tributário, o país vem amargando, principalmente no início do século XXI, crescimento expressivo da dívida pública e aumento da taxa básica de juros em virtude de várias crises internacionais que atingiram fortemente o país, resultando em aumento do endividamento nacional.

Ainda que expressivos, os superávits primários praticados nos últimos anos não foram suficientes para atender os encargos de refinanciamento da dívida pública. Os déficits nominais sistemáticos, o grande volume de vinculações de receita e de despesas obrigatórias (especialmente pessoal, previdência e transferências legais a Estados e Municípios) determina o acentuado crescimento da carga tributária durante a primeira década do novo século (Giacomoni, 2012).

2.4.2. **Orçamento Público**

O orçamento público surgiu como uma forma de controle dos gastos do poder público devido à necessidade de regular a discricionaridade dos governantes na destinação dos recursos. "[...] é o orçamento que garante o gerencimento anual das origens e aplicações de recursos, é nele que se definem os montantes de recursos e como serão aplicados pela administração pública" (Albuquerque, Medeiros &Feijó, p. 189).

Baleeiro (2006) conceitua o orçamento público, como sendo:

> Ato pelo qual o Poder Legislativo autoriza o Poder Executivo, por um certo período e em pormenor, a realização das despesas destinadas ao funcionamento dos serviços públicos e outros fins adotados pela política econômica e geral do país, assim como a arrecadação das receitas criadas em lei (p. 411).

A primeira lei orçamentária brasileira é a Lei de 14 de dezembro de 1827, em que fora orçada a receita e fixada a despesa do Tesouro do Brasil Império, levando-se em consideração o orçamento para o ano de 1828. Entretanto, no artigo 172 da Lei Magna brasileira da Constituição Imperial de 1824, surgiram as primeiras exigências na elaboração dos orçamentos formais, como se pode observar no texto original:

> Art. 172. O Ministro de Estado da Fazenda, havendo recebido dos outros Ministros os orçamentos relativos ás despezas das suas Repartições, apresentará na Camara dos Deputados annualmente, logo que esta estiver reunida, um Balanço geral da receita e despeza do Thesouro Nacional do anno antecedente, e igualmente o orçamento geral de todas as despezas publicas do anno futuro, e da importancia de todas as contribuições, e rendas publicas.

Entre as exigências, considerava-se que o Ministro da Fazenda receberia orçamentos relativos às despesas das repartições dos outros ministérios,

apresentados, anualmente, bem como apresentaria à reunião da Câmara dos Deputados todas as despesas públicas do ano futuro. Pela Constituição de 1824, era competência do Executivo a elaboração da proposta orçamentária, competindo à Assembleia Geral (Câmara dos Deputados e Senado) a aprovação da lei orçamentária e à Câmara dos Deputados a iniciativa de elaboração de leis sobre impostos (Giacomoni, 2012).

Com a Constituição de 1891, promulgada logo após a Proclamação da República, algumas alterações de distribuição de competências são modificadas: a elaboração do orçamento torna-se função privativa do Congresso Nacional, assim como a tomada de contas do Executivo, além disso, é instituído um Tribunal de Contas para fiscalizar a execução orçamentária e financeira do país e verificar a sua legitimidade, antes de serem prestadas ao Congresso Nacional. Outra grande mudança com relação à lei orçamentária ocorreu a partir da Constituição de 1937. De acordo com esta Lei, a proposta orçamentária seria elaborada por um departamento administrativo, criado junto à Presidência da República, em seguida, votada pela Câmara dos Deputados e pelo Conselho Federal. Entretanto, as duas câmaras legislativas nunca foram instaladas e o orçamento federal era elaborado e decretado pelo chefe do Executivo.

Em 05 de outubro de 1988, o país recebe a sétima e atual Constituição Federal, ganhando a Seção dos Orçamentos, integrante do Capítulo II, Das Finanças Públicas, compreendendo apenas cinco artigos, todos com incisos e parágrafos. Nesse texto, aparecem duas novidades: vigora, na lei, que é função do legislativo a prerrogativa de propor emendas ao Projeto de Lei do Orçamento e também fica explícita a universalidade orçamentária em que se considera a multiplicidade das formas organizacionais e jurídicas do setor público, quais as receitas e despesas públicas que devem integrar o orçamento público e ser levado à aprovação legislativa (Giacomoni, 2012).

Outra inovação presente na Carta Magna de 1988 foi a instituição do Plano Plurianual – PPA – e da Lei Anual de Diretrizes Orçamentárias – LDO – que compõem, juntamente com o Orçamento Anual, o Sistema Orçamentário e o

Ciclo Plurianual. A Constituição de 1988 reforçou a associação entre planejamento e orçamento, ao tornar obrigatória a elaboração de planos plurianuais abrangendo as despesas de capital e programas de duração continuada e que deverão orientar a elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da Lei Orçamentária Anual (Giacomoni, 2012).

Segundo Sanches (1997, p. 168, citado por Albuquerque, Medeiros &Feijó, 2008):

> Nos tempos modernos este instrumento, cuja criação se confunde com a própria origem dos Parlamentos, passou a ser situado como técnica vinculada ao instrumental de planejamento. Na verdade, ele é muito mais que isso, tendo assumido o caráter de instrumento múltiplo, isto é, político, econômico, programático (de planejamento) gerencial (de administração e controle) e financeiro (p.189).

2.4.3. **Plano Plurianual – PPA**

O Plano Plurianual – PPA – é o instrumento legal de planejamento do governo e estabelece para a administração pública as diretrizes, os objetivos e as metas de forma regionalizada. O PPA orienta a aplicação dos recursos públicos com diretrizes que deverão ser seguidas pelo governo, de forma que fique obrigado a planejar as suas ações, bem como planejar o orçamento. Tem vigência a partir do segundo ano do mandato do chefe do poder executivo até ao final do primeiro ano do mandato seguinte (atualmente, o mandato do presidente no Brasil é de quatro anos).

O PPA está previsto no art. 165 da Constituição de 88 e é destinado a organizar e viabilizar a ação pública, a fim de que cumpra os fundamentos e os objetivos da República (Albuquerque, 2008).

A Constituição Federal de 1988 estabelece:

> Art 165. A Lei de iniciativa do Poder Executivo estabelecerá:
> I – o plano plurianual
> II – as diretrizes orçamentárias
> III – os orçamentos anuais
> § 1º - A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

Considerando sua relevância como instrumento de planejamento de ação do governo, o PPA necessita ser formulado, executado, acompanhado e avaliado para que possa alcançar:

- credibilidade junto à estrutura administrativa do Estado, ao legislativo e à população, conferindo-lhe status de compromisso entre o governo e a sociedade;
- universalidade, demonstrando sua capacidade de adequar-se às peculiaridades das várias estruturas administrativas e diversidades sociais e regionais do Estado;
- vitalidade na medida em que as estratégias e resultados previstos no Plano mantenham-se alinhados às prioridades do Governo, adequados à disponibilidade de recursos e coerentes com a realidade vivida pelo Estado.

Para tanto, é preciso que o PPA seja precedido de planejamento estratégico a fim de se garantir a prevalência de um plano efetivo.

2.4.4. **Lei das Diretrizes Orçamentárias – LDO**

A Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) é uma lei anual responsável por fazer a conexão entre o PPA e a LOA. De acordo com Albuquerque, Medeiros e Feijó (2008), a Lei de Diretrizes Orçamentárias estabelece, dentre os programas do PPA, aqueles que terão prioridades à programação e à

execução do ano seguinte. Na visão de Torres (2000), a LDO é um plano prévio, estabelecido conforme considerações econômicas e sociais, o qual orientará a elaboração da proposta da LOA.

A Constituição Federal de 1988, no art. 165, § 2º estabelece:

> A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subseqüente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento. Tal Lei é, portanto, fundamental para as ações a serem desenvolvidads no futuro próximo, e, por isso, devem ser bem pensadas, discutidas e elaboradas.

É importante ressaltar que cabe à LDO "aprovar as normas para controle de custos e avaliação dos resultados dos programas do PPA financiados com recursos do orçamento" (Albuquerque, Medeiros & Feijó, 2008, p. 164). Ainda segundo estes autores, o orçamento anual sempre conterá menos recursos do que na programação prevista no PPA. Diante disso faz-se necessário o ajuste da programação feita ao cenário político, econômico e institucional, no momento da proposta orçamentária.

Isto quer dizer que algumas ações deverão ser priorizadas em detrimento de outras, e com a função de orientar a elaboração da lei orçamentária, o projeto da LDO, que é analisada, aperfeiçoada e aprovada pelo legislativo, faz uma antecipação do que deverá ser priorizado. As prioridades e metas definidas pela LDO para os programas e ações são apresentadas em anexo ao texto legal, onde estão definidas as despesas que serão priorizadas na destinação de verbas na Lei Orçamentária Anual do ano seguinte.

Albuquerque, Medeiros e Feijó (2008) salientam "que as metas estabelecidas na LDO não se constituem limite à programação da despesa, mas base para a programação e execução das despesas incluídas nos orçamentos" (p. 165).

Segundo estes autores, existem despesas obrigatórias como, por exemplo, as despesas relativas ao funcionamento do órgão, as despesas relativas às

ações de programas sociais, despesas de pessoal e às despesas de caráter continuado que terão privilégio em relação às despesas listadas no anexo, pois, nesse caso, aos tomadores de decisão não cabe escolha.

2.4.5. **Lei Orçamentária Anual – LOA**

A Lei Orçamentária Anual (LOA) é a materialização do PPA por meio da programação das ações a serem implementadas no ano subsequente ao de sua elaboração, em consonância com as metas e parâmetros definidos na LDO. "Os três se integram harmoniosamente, devendo a lei orçamentária anual respeitar as diretrizes orçamentárias, consonando ambas com o orçamento plurianual" (Torres, 2000, p. 148). Como se nota, há uma interconexão e um cruzamento entre os documentos, de modo que não caibam inconsistências de informações.

É um documento que apresenta a fixação de valores referentes às receitas e às despesas a serem efetivadas e concretizadas para execução das políticas públicas e do programa de trabalho do Governo, sendo que nenhuma despesa poderá ser realizada, se não for por ela autorizada (Albuquerque, Medeiros & Feijó, 2008). A LOA é o orçamento público por excelência, o qual Sanches (1997, p. 168) define como

> documento que prevê as quantias de moeda que, num período determinado (normalmente um ano), devem entrar e sair dos cofres públicos (receitas e despesas públicas), com especificação de suas principais fontes de financiamento e das categorias de despesa mais relevante. Usualmente, é formalizado através da Lei proposta pelo Poder Executivo e apreciada pelo Poder Legislativo na forma definida pela Constituição. Nos tempos modernos, este instrumento, cuja criação confunde-se com a própria origem dos Parlamentos, passou a ser situado como técnica vinculada ao instrumental de planejamento. Na verdade, ele é muito mais que isso, tendo assumido o caráter de instrumento múltiplo, isto é, político, econômico, programático (de planejamento), gerencial (de administração e controle) e financeiro.

Pela Constituição Federal de 1988, § 5º, a LOA compreenderá o orçamento fiscal, o orçamento de investimento e o orçamento da seguridade social. Devido à sua abrangência e à dimensão, o orçamento fiscal é o mais importante dos três orçamentos, envolvendo os poderes executivo, legislativo e judiciário, seus fundos, órgãos e entidades da administração pública direta e indireta, pois contém todas as despesas e receitas da União (Torres, 2000).

Como parte do processo orçamentário existe uma sequência de fases, denominadas Ciclo Orçamentário (figura 2), assim definido: "uma série de passos, que se repetem em períodos prefixados, segundo os quais os orçamentos sucessivos são preparados, votados, executados, os resultados avaliados e as contas aprovadas" (Orin Cope, 1963, citado por Sanches, 1993).

Pode-se concluir que, de acordo com a estrutura do processo de planejamento e de execução do orçamento, no Brasil, ocorrem a integração e a interação do PPA, da LDO e da LOA. Por outro lado, é necessário que haja perfeita sintonia entre o que é proposto no planejamento, o que é considerado como prioridade e as definições do que realmente vai ser materializado como investimento. Entre o tempo de levantamento das demandas locais o da destinação/aprovação das prioridades, cria-se uma expectativa grande na instituição, pois subliminarmente, há um jogo de interesses entre os seus vários setores, gerando um ambiente de forças conflitantes, em que se pergunta: as prioridades de meu setor serão contempladas?

Figura 2 - Ciclo Orçamentário (Fonte: Orçamento Público e Mecanismos de Participação. Disponível em: http://slideplayer.com.br/slide/3179707/

Torna-se urgente haver um movimento no Congresso Nacional, no sentido de se alterarem as leis para que as demandas das instituições de ensino sejam atendidas conforme as condições da realidade local e as prioridades elencadas, democraticamente, pelo coletivo da comunidade escolar. Nesse desenho, a forma de contingenciamento dos recursos financeiros não resulta nem fortalecimento nem autonomia da instituição.

As discussões sobre esta temática acima suscitam a verificação de como, na prática, funcionam tais movimentos. No próximo capítulo, será abordada a materialidade em que esta pesquisa se assenta.

3. CAPITULO II – ESTUDO EMPÍRICO

3.1. PROBLEMA E OBJETIVOS

Utilizar os recursos financeiros e orçamentários demanda conhecimento profundo sobre a legislação que ampara tais ações. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios estabelecem Termos de Colaboração, Convênios, entre outras parcerias, que exigem, além desse conhecimento, as formas de se estabelecer a cooperação, uma vez que a realidade é diferente em cada esfera de competência.

Especificamente, quando se envolve uma instituição de ensino superior pública – com foco no IFTM –, com muitos campi, acrescem-se outros componentes, já que, além dessa estrutura, consideram-se também a função social, o número de campi, o número de alunos, entre outros critérios que compõem a definição de recursos orçamentários a ela. Consideram-se, ainda, os embates políticos e o peso da comunidade local nesse processo.

Daí uma reflexão primeira se faz pertinente: não só a definição, como ainda a aplicação e execução dos recursos orçamentários e financeiros pressupõem embates acirrados quanto à defesa de interesses de cada setor do IFTM; logo, é possível afirmar que a harmonia entre os setores da instituição pode-se tornar vulnerável.

Diante desse problema, urge investigar dificuldades e desafios postos à equipe de Gestão Orçamentária e Financeira do IFTM, no período de implantação da nova fase deste Instituto: 2009-2016. Para se chegar às categorias e subcategorias que a temática enseja, elegem-se, também: os objetivos específicos que envolvem a identificação de dificuldades que os gestores do orçamento e das finanças encontram na execução dos recursos direcionados ao IFTM; a compreensão de como se faz a distribuição do

orçamento na referida instituição; e se, no planejamento e na execução orçamentária do IFTM, a quantidade de campi e o número de alunos exercem influência, ou seja, têm peso proporcional. Tudo isso diz respeito ao problema e aos objetivos da pesquisa.

3.1.1. **Problema e sua justificação**

No universo da Educação, cabe às IES oferecer ensino de qualidade referenciada a toda a população. Especialmente, cabe às instituições públicas elegerem os programas e prioridades a serem desenvolvidos conforme as políticas públicas em educação propostas pelo Plano Nacional de Educação de cada decênio, conjugadas aos respectivos PDI, ao PPI e aos PPC de cada uma delas.

Nestes documentos citados, constam as ações a serem desencadeadas ou em andamento que dependem de investimentos para chegar ao seu término com sucesso. Importante enfatizar que essas ações são elencadas, após se esgotarem as discussões, envolvendo o coletivo de cada instituição, tendo, como consequência, a elaboração do seu orçamento, de modo a priorizar o atendimento com qualidade social aos alunos.

A qualidade da educação é decisiva para a formação de cidadãos lúcidos e competentes. Exercer a cidadania envolve deveres e direitos que a instituição escolar discute, no dia a dia com seus alunos, contribuindo para que as aprendizagens tenham sentido para todos os alunos. Isto é também cidadania. Pacheco (2005, p. 152), apoiado na concepção defendida por Giroux (1993), define cidadania como

> um termo utilizado na concepção de uma prática histórica socialmente reconstruída a cada geração, cujo significado só tem sentido se corresponder às experiências e práticas sociais vividas pelos sujeitos que constituem as diversas fase da vida pública.

O autor chama a atenção para o sentido da cidadania: ela só tem valor, se se referir às experiências associadas às práticas sociais da pessoa, enquanto ser de interlocução com seus pares. Logo, os espaços de formação do IFTM devem propiciar aos seus alunos tais vivências. O aluno deve desenvolver seus saberes, à luz do conhecimento socialmente útil ao seu trânsito neste mundo complexo. Para isso, a referida instituição deve planejar seu orçamento norteada por esse objetivo, entre outros.

Em outras palavras, enquanto gerentes que lidam com o orçamento, devem acolher as orientações superiores sobre o uso dos recursos financeiros destinados à instituição; mas, enquanto articuladores das dimensões pedagógica, administrativa e financeira, devem utilizar tais recursos conforme as prioridades elencadas pela comunidade institucional. Daí os conflitos de interesse se chocam, e o gestor situa-se no centro dessas decisões (Paro, 2012).

Eis o problema: as dificuldades impostas pela burocracia, pelo choque de interesses diversos dos diferentes setores do IFTM, entre outras, e os desafios com os quais a equipe de Gestão Orçamentária e Financeira se depara dizem respeito a fatores internos e externos que podem emperrar ou fazer deslanchar a aplicação e a execução dos recursos que mantêm a instituição em funcionamento.

Sacristán (1999) destaca: “Os controles éticos são próprios e necessários no caso de profissões cujas ações têm consequências morais, e ainda mais, se devem tomar decisões arriscadas” (p. 46). Consistente essa reflexão, pois assumir funções que lidam com pessoas, com orçamentos, com cortes e investimentos, entre outras especificidades, requer sabedoria e ética. Especialmente, as ações da equipe citada mobilizam saberes da academia, relacionados à profissão (a maioria é egressa da área de Ciências Exatas), cujos componentes usam da racionalidade técnica. Ao tomarem decisões, porém, devem levar em conta as prioridades (pedagógicas ou administrativas) e selecionar o universo a ser contemplado (coletivo ou individual). Aí, devem-se conectar ética e sabedoria.

Assim, a pesquisa em tela apresenta uma temática importante. As instituições dependem dos recursos orçamentários e financeiros para se manterem; existem dificuldades e desafios, nem sempre fáceis de superar. Este estudo se justifica, uma vez que a discussão pode resultar uma síntese que possibilite reflexões sobre o que está posto e o que pode ser modificado no sentido de se contribuir para a superação dos desafios que se apresentam para a equipe de Gestão Orçamentária e Financeira do IFTM.

3.1.2. **Objetivos**

Objetivo geral

Investigar as dificuldades e os desafios que decorreram do processo de gestão dos recursos orçamentários e financeiros no Instituto Federal do Triângulo Mineiro, entre os anos de 2009 a 2016.

Objetivos específicos

- Identificar as dificuldades que foram superadas pelos gestores do IFTM na execução dos recursos orçamentários e financeiros, no período citado.
- Distinguir os desafios que não foram superados pela equipe de Gestão Orçamentária e Financeira, no mesmo período.
- Compreender como se desenvolve o processo de distribuição do orçamento no IFTM.

- Verificar a influência que o número de alunos e a quantidade de *campus* exercem no planejamento orçamentário e na execução orçamentária.
- Constatar se as prioridades das diversas pró-reitorias elencadas no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – são atendidas regularmente e de acordo com o orçamento.

3.2. METODOLOGIA

3.2.1. Pesquisa qualitativa

Será desenvolvida uma pesquisa qualitativa. Esta abordagem possibilita à pesquisadora analisar a realidade e compreender para além do fenômeno. As pesquisas qualitativas não se debruçam sobre quantidades de categorias a serem analisadas; o movimento é outro: busca-se aprofundar a compreensão do fenômeno.

Bogdan e Biklen (1994, p. 16) asseveram:

> Ainda que os indivíduos que fazem investigação qualitativa possam vir a seleccionar questões específicas à medida que recolhem os dados, a abordagem à investigação não é feita com o objectivo de responder a questões prévias ou de testar hipóteses. Privilegiam, essencialmente, a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação.

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

sujeitos envolvidos. Logo, tal abordagem propicia, exatamente, as condições para se proceder à pesquisa em tela, atendendo ao seu objetivo geral.

Haguette (1992, p. 63) já anunciava que "os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser". A pesquisa qualitativa permite maior flexibilidade ao pesquisador, ao percorrer o caminho da compreensão da realidade estudada. Isto se justifica, porque, se durante a recolha de dados sentir necessidade de recorrer a outras ferramentas para aprofundamento do fenômeno, é-lhe facultado este recurso.

No presente estudo recorreu-se a uma pesquisa documental, para compreender o complexo cotidiano da instituição. Documentos como PDI, PPI, PPC, entre outros, serviram de cenário para o estudo, abrindo-lhe interfaces: número de alunos, cursos disponibilizados, campi de abrangência dos cursos, prioridades elencadas nos documentos, entre outras informações.

Medeiros (2004, p. 47), explica que "a pesquisa documental compreende o levantamento de documentos que ainda não foram utilizados como base de uma pesquisa (...) encontrados em arquivos de entidades educacionais e/ou científicas". Assim buscam-se informações precisas em um Banco de Dados confiável e fidedigno.

Sobre a pesquisa bibliográfica, Cervo, Bervian e Silva (2007), defendem que tal pesquisa "procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses" (p. 60). Esse tipo de pesquisa assegura, sobretudo, o registro do pensamento de uma determinada época. Os textos científicos assim delineados constituem importantes fontes que comprovam ou desconstroem hipóteses em estudos empreendidos por meio da pesquisa bibliográfica.

Medeiros (2004) explicita: "A pesquisa bibliográfica é passo decisivo em qualquer pesquisa científica, uma vez que elimina a possibilidade de se trabalhar em vão, de se despender tempo com o que já foi solucionado"(p. 51). Assim, a referida pesquisa agiliza a investigação, já que muitas discussões disponíveis na literatura permitem conhecer estudos que contemplam

caminhos novos a serem pesquisados. Novas hipóteses ou constatação da tese enriquecem a pesquisa, tendo como referência estudos de domínio público.

Andrade (2001) considera que a pesquisa bibliográfica, além de ter por objetivo a elaboração de um trabalho, "pode, também, ter a finalidade de auxiliar a delimitação de um tema, proporcionar conhecimentos para a participação em eventos de caráter científico, fornecer subsídios para a preparação de uma pesquisa de laboratório ou de campo etc" (p. 51). Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica torna-se essencial para se realizar a pesquisa a seguir.

3.2.2. **Estudo de caso**

O presente estudo assume o método estudo de caso coletivo (André, 2005), uma vez que o universo compõe-se de nove *Campi* do IFTM. Ou seja, a investigação abrange não o estudo de apenas um caso; abrange o estudo dos vários casos com a finalidade de se investigar as dificuldades e os desafios decorrentes do processo de gestão dos recursos orçamentários e financeiros no IFTM, no período 2009-2016. O mérito não está em um só caso, mas na convergência ou nas pistas apontadas pelos sete sujeitos da investigação quanto à difícil tarefa de gestão dos recursos referidos no IFTM, de modo a contemplar os pleitos prioritários.

André (2005) elucida que o desenvolvimento do estudo de caso se realiza em três fases: a fase exploratória, a fase de coleta dos dados ou de delimitação do estudo e a fase de análise sistemática dos dados. Esta sequência é fundamental para validação dos dados, já que exige, entre outros procedimentos, a triangulação dos dados para definição dos pontos convergentes entre os sujeitos da equipe de Gestão Orçamentária e

Financeira. Especificamente, destaca esta autora que o estudo de caso é uma forma abrigada de estudos.

Por isso, organização e planejamento são aspectos sem os quais não se conclui a recolha de dados. Gressler (2004) recomenda que "pesquisar sem planejamento prévio é dificil até para pesquisadores mais experientes" (p. 90). Isto porque corre-se o risco de se reunirem muitas informações e o pesquisador não filtrar o material imprescindível à sua pesquisa. Nessa perspectiva, é possível se enveredar por um engastilhado de ideias que podem fugir ao foco central do estudo.

André (2005) argumenta que as competências desse tipo de conhecimento se relacionam na abstração do contexto e das relações estabelecidas entre os sujeitos nessa mesma conjuntura, além dos significados apontados pelos dados produzidos no processo de pesquisa. O conhecimento derivado e/ou gerado pelo estudo de caso é "mais concreto [...], mais contextualizado[...], mais voltado para a interpretação do leitor[...] e baseado em populações de referência determinados pelo leitor" (p. 16-17).

O estudo de caso torna-se instrumento importante para a compreensão dos processos de concretização das políticas de financiamento da educação profissional e tecnológica no Brasil, porque investiga a realidade por meio das práticas aí instauradas, podendo depreender, comparar, inferir, entre outras ações, o fenômeno, em particular; e a realidade mais ampla que envolve o fenômeno.

Por ser um estudo de caso qualitativo, não se estabelecem, antecipadamente, as hipóteses e os esquemas de questionamentos. Eles vão fluindo, à medida que se aprofunda na pesquisa. E, consequentemente, com o avanço da pesquisa, desconstroem-se as falsas hipóteses e se ratifica a tese central. Nesse movimento complexo, situa-se o diferencial de um estudo de caso: este tipo de pesquisa possibilita ao investigador selecionar as hipóteses de modo a não chegar a conclusões erradas ou equivocadas.

Gil (2010, p. 58), considera que

> O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

O estudo de caso é muito utilizado quando se apresentam questões do tipo "como" e "por que"; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os efeitos do fenômeno e quando o foco se encontra em questões contemporâneas, inseridas em algum contexto da vida real (Bonoma, 1985; Yin, 2001). Nota-se, assim, que o estudo de caso se constitui um diferencial, no desenvolvimento de pesquisas, sobretudo, sociais e humanas.

3.2.3. **Local de estudo e participantes**

3.2.3.1. Local de estudo

A presente pesquisa será realizada no Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM), uma instituição pública de ensino que tem por missão "oferecer a Educação Profissional e Tecnológica por meio do Ensino, Pesquisa e Extensão, promovendo o desenvolvimento na perspectiva de uma sociedade inclusiva e democrática" (IFTM, s.d.). Sua estrutura é composta por: Reitoria, Campus Uberaba, Campus Uberlândia, Campus Uberlândia Centro, Campus Ituiutaba, Campus Paracatu, Campus Patrocínio, Campus Patos de Minas, Campus Avançado Uberaba Parque Tecnológico e Campus Avançado Campina Verde. Os campi foram estruturados de maneira que os alunos pudessem explorar amplos ambientes e espaços de aprendizagens, em diferentes tempos.

Para ilustrar os cenários, por exemplo, o Campus Uberaba Parque Tecnológico, inicialmente, chamava-se Fazenda-Modelo. Atualmente, encontra-se no perímetro urbano, mantendo suas características de escola do campo quanto ao espaço ocupado: 760 hectares, onde estão sendo implantados projetos de recuperação da paisagem natural de cerrado da região e a integração entre espaços de trabalho e lazer, beneficiando trabalhos criativos e inovadores.

3.2.3.2. Participantes

Participaram nesta pesquisa gestores financeiros da reitoria e dos campi do IFTM, perfazendo o total de 07 (sete) entrevistados. Eles foram nominados como E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7. Suas identidades foram preservadas não só para não inibi-los nas respostas, isto é, deixá-los à vontade para a entrevista, como ainda para que suas identidades sejam resguardadas.

Dos sete gestores, seis são lotados e se encontram em exercício no IFTM, em Uberaba. Apenas um é ex-servidor da instituição. Ele já se aposentou em 2016; mas reconheceu-se a importância do seu depoimento, porque, no período pesquisado, ele ocupou o cargo de Pró-Reitor de Administração e de Diretor de Administração, tendo domínio de todo o processo de transformação de CEFET em IFTM.

Quanto à formação profissional dos gestores em destaque, dois apresentam-se como professores, com Mestrado e Doutorado; destes, apenas um tem experiência em Educação Básica. Um outro cita que tem formação em Pedagogia e Zootecnia, com Mestrado e Doutorado, mas não cita se exerceu a profissão de professor. Um gestor só informou os cargos que já ocupou; não falou de sua formação inicial. Presume-se que tenha formação na área de Ciências Contábeis, já que seu primeiro cargo foi como Contador. Dois outros

gestores são da área de Administração. E um último é da área de Tecnologias da Informação, mas também não anunciou se é professor.

Como se pode notar, a equipe é diversificada quanto à formação e, no período pesquisado, todos eles ocuparam cargos de gestão em diferentes setores. Para continuar resguardando a identidade, (se enumerá-los, por exclusão, as identidades de alguns deles serão reveladas), não serão identificados, mas a experiência em gestão está assim detalhada: Pró-Reitor de Administração; Coordenador de Legislação e Benefícios; Coordenador de Administração; Coordenador Geral de Planejamento e Orçamento; Coordenador de Almoxarifado; Diretor de Administração e Planejamento; Professor; Pró-Reitor de Extensão; Reitor Substituto; Reitor; Chefe da Coordenação de Execução Orçamentária e Financeira; Coordenador Geral de Infraestrutura e Aquisições; Chefe do Setor de Patrimônio; Coordenador de Contabilidade e Finanças; Diretor de Administração da Reitoria; Coordenador Geral de Contabilidade, Orçamento e Finanças da Reitoria; Assistente em Administração.

Outro aspecto importante sobre os participantes diz respeito ao tempo de atuação no IFTM, ou seja, de sua experiência profissional. Aqui, também, os entrevistados não serão nominados, para que não sejam identificados. Os tempos de ingresso no IFTM são contados em anos, a saber: 36 (trinta e seis); 32 (trinta e dois); 30 (trinta); 22 (vinte e dois); 12 (doze); 11 (onze) e 6 (seis) anos.

Apenas dois gestores estiveram entre 2008 e 2010 em outros campi, que não os de Uberaba. Vale informar que um dos gestores assumiu o cargo no IFTM em 2013.

3.3. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Para coletar os dados e analisar em detalhes as informações foram utilizadas as técnicas: fichamento e entrevista semiestruturada.

Tanto na pesquisa bibliográfica como na pesquisa documental, o uso do fichamento constitui-se uma técnica imprescindível. Isto porque não só facilita o registro de informações, ou dos assuntos, como ainda possibilita anotar alguns trechos dos quais, posteriormente, se pode fazer citação, além de já deixar organizada a Referência Bibliográfica da obra lida.

Quanto ao fichamento dos documentos, criou-se a "Ficha – Pesquisa Documental" (APÊNDICE II). Esta estratégia facilitou muito o trabalho, pois, à medida que se coletavam os dados, estes iam sendo arquivados em pastas com títulos alusivos aos capítulos, seções e subseções. Em relação ao fichamento de obras e artigos científicos, criou-se a "Ficha – Pesquisa Bibliográfica" (APÊNDICE III).

Quanto à entrevista, vale ressaltar que esta técnica se constitui como a mais adequada, quando se busca conhecer as impressões, os pontos de vista, as ideias, entre outros quesitos, do repertório individual do entrevistado. Na entrevista, ao contrário do questionário, a resposta é formulada simultaneamente; não há um tempo muito prolongado para a pessoa posicionar-se em relação a um determinado assunto, ou trocar o discurso, conforme a conveniência. Depois de proferida a palavra, torna-se mais difícil redimensionar a ideia.

Nesta pesquisa, foi utilizada uma entrevista semiestruturada, composta de nove questões: a última destas referia-se às considerações finais, caso o entrevistado quisesse acrescentar algo que não foi respondido ou ampliar ideias anteriormente abordadas. A entrevista visou conhecer o perfil dos entrevistados, por meio de dados como cargos e funções desempenhadas e o tempo de atuação no IFTM; posicionamentos, ideias e pontos de vista do conjunto de profissionais da equipe de Gestão Orçamentária e Financeira desta instituição relacionados ao planejamento, à aplicação e à execução dos

recursos financeiros da referida casa de ensino. Mais especificamente, buscou-se conhecer as dificuldades e os desafios da equipe de Gestão Orçamentária e Financeira e o exercício de fato – ou não – da gestão democrática em relação às prioridades tratadas nas reuniões deliberativas desta equipe, quando o orçamento não contempla a totalidade das demandas.

Um primeiro desafio consistiu na marcação das entrevistas: conciliar o tempo disponível dos entrevistados e cumprir o cronograma elaborado para as entrevistas: dos sete gestores da equipe de Gestão Orçamentária e Financeira, foi complicado para os participantes nominados E2, E7, E5 e E1 devido às agendas pessoais. Mas, assim que se estabeleceram data e horário, as entrevistas aconteceram sem interrupções, em um clima de interação e interesse em contribuirem com dados para esta pesquisa.

Uma consideração que se faz pertinente refere-se à confiança. Por ter um sentimento de pertença à equipe, a pesquisadora sentiu-se à vontade entre a equipe de Gestão Orçamentária e Financeira com cujos integrantes dialogou para recolha de dados de sua investigação. Na mesma direção, à medida que as perguntas eram feitas, os participantes entrevistados iam demonstrando confiança e interação com a pesquisadora.

Antes de se iniciar a interlocução, foi pedida autorização por escrito a cada um dos participantes, para que fosse gravada a entrevista. Usou-se um aparelho para a gravação do áudio, o que permitiu a transcrição fidedigna das perguntas e respostas, além dos esclarecimentos sobre alguma consideração do entrevistado. Após um paciente trabalho, os textos transcritos foram levados aos respectivos entrevistados para validar suas respostas, o que foi feito sem quaisquer observações sobre os registros.

Apenas o participante E1 remarcou a data do encontro. Este integrou-se à entrevista, com interrupções de colaboradores. Tais paradas, em alguns momentos da entrevista, propiciaram como consequência a fragmentação de raciocínios e a desarticulação de ideias nas respostas. Mesmo assim, foi

possível perceber o seu domínio sobre o planejamento, a aplicação e a execução dos recursos financeiros do IFTM.

O tempo médio de duração das entrevistas foi de vinte minutos. Reconhece-se que seis sujeitos entrevistados ficaram mais à vontade para responder as perguntas. Só o participante E6 foi mais sintético na exposição de seus conhecimentos sobre o assunto. Houve uma pergunta que este não se posicionou; limitou-se a fazer uma afirmação genérica sobre o assunto.

Durante as entrevistas, a entrevistadora procurou ser objetiva nas perguntas, policiando-se para não demonstrar tendências e interesses pessoais, como se quisesse direcionar respostas. Não é rara esta prática, o que torna a pesquisa sem validade, visto que, desta forma, os dados compilados traduzem o ponto de vista do entrevistador; e não, do entrevistado.

Lakatos e Marconi (1999) definem a técnica do fichamento como sendo o ato através do qual se registra os estudos de uma obra ou documento, em fichas ou em folhas de papel. Fichar é selecionar, organizar e registrar informações que servirão como material organizado para consulta e fonte para estudos posteriores.

Segundo Rosa e Arnoldi (2006), a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo "[...] uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo" (p. 17).

E para Ribeiro (2008) a entrevista é

> a técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores (p. 141).

Isto significa que, com diretividade sobre o tema, podem-se obter mais elementos e dados a serem interpretados, com proveito do tempo em

desdobramentos da fala do entrevistado. Na entrevista, percebem-se as emoções, os gestos, a linguagem do corpo, entre outras mensagens que tal técnica permite ao pesquisador analisar. Assim, a atenção do pesquisador à fala do entrevistado pode favorecer àquelas novas questões que demandam aprofundamento durante o depoimento deste.

Triviños (1987) privilegia entre os procedimentos de coleta de dados a entrevista semiestruturada, porque, "ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação" (p. 146). O autor ressalta a importância de se conjugar a pertinência das perguntas do entrevistador com as declarações contidas nas respostas do entrevistado. Ou seja, cabe ao entrevistador ter controle sobre o fio condutor da entrevista. Essa postura não invalida informações contingenciais ao tema-fim do estudo por parte do entrevistado.

3.4. TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS

Quanto às ténicas de tratamento de dados, recorreu-se à Análise de Conteúdo das entrevistas semiestruturadas aplicadas aos gestores financeiros da Reitoria e dos campi do IFTM, concentrados em Uberaba-MG.

A análise de conteúdo é concebida como uma metodologia de pesquisa utilizada com a finalidade não só de descrever, como ainda de interpretar o conteúdo de todos os documentos, discursos e textos, especialmente, quando se trata de escritos científicos (Moraes, 1999). Tal análise, baseada em descrições qualitativas e criteriosas, contribuiu para nova interpretação das mensagens, além de contemplar a assimilação de seus significados em um estágio que ultrapassou uma leitura comum.

A Análise de Conteúdo, segundo Bardin (1977), pode ser assim definida:

> Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 1977, p. 42).

Segundo a autora, ao se optar por esta técnica, para interpretar os dados, é essencial perceber indicadores que possibilitem fazer inferências de conhecimentos abstraídos das condições de produção das mensagens. Ou seja, mais do que a frase, palavras são importantes para serem interpretadas.

Utilizou-se, inicialmente, um quadro em que se pretendia articular os objetivos, os eixos com seus principais indicadores, as referências, as questões da entrevista e as fontes de coleta de dados com a técnica de análise a ser desenvolvida.

Quadro 7 - Primeiro Quadro de Amarração.

OBJETIVOS	EIXOS / PRINCIPAIS INDICADORES	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS	QUESTÕES	FONTE DE COLETA / TÉCNICA DE ANÁLISE
a) Identificar as dificuldades encontradas pelos gestores na execução dos recursos orçamentários e financeiros.	a) Gestão de recursos: - Aplicação. - Execução. - Prioridades. - Harmonia.	Em construção.	Nº 3, 4.	Documentos, registros em arquivos e entrevistas individuais / Análise de contéudo.
b) Compreender como é o processo de distribuição do orçamento no IFTM.	b) Distribuição orçamentária - estrutura do campus.	Em construção.	Nº 5, 6, 7.	Documentos, registros em arquivos e entrevistas individuais /Análise de contéudo.
c) Verificar a influência que o número de alunos e a quantidade de campus exercem no planejamento orçamentário e na execução orçamentária.	c) Quantidade de campus e de alunos.	Em construção.	Nº 8	Documentos, registros em arquivos e entrevistas individuais/Análi-se de contéudo.

Analisando o Quadro 7, concluiu-se que, da forma como foi elaborado, não se conseguiria estruturar um texto científico com referências a uma instituição de ensino – que não se encontrava presente como categoria ou subcategoria – e que, principalmente, constituía-se como locus sobre o qual se discutiria o tema. Enfatiza-se, assim, a importância de se observar que as palavras dispostas em um discurso, por si só, não traduzem o todo da intenção do locutor; possuem, sim, um vasto território de significados que permitem ao alocutário atribuir-lhes significados diversos.

Nessa direção, constata-se, pelo conteúdo do Quadro 7 – Primeiro Quadro de Amarração, que a estrutura a ser desenvolvida não propiciava a coerência essencial à progressão das ideias. Entre a linguística e a semântica há um hiato, preenchido pela interpretação do sentido das palavras por parte dos interlocutores (Campos, 2004).

Eis aí uma vantagem da pesquisa qualitativa: podia-se modificar e/ou ampliar o quadro, de modo que houvesse uma leitura integrada das partes. Isso se fazia importante, porque as questões não foram respondidas compartimentadas.

A entrevista semiestruturada permite ao entrevistado ir além ou ficar aquém do assunto em uma determinada resposta, e depois, retomá-lo em outra questão. Daí a necessidade de se estabelecerem as categorias e subcategorias. Não se abordavam questões como: que instituição? Em que nível atuava e que função social exercia tal casa de ensino no município e na região? Que cursos?

Tornou-se, então, fundamental estruturar uma nova grelha de análise, isto é, um novo Quadro de Amarração, de modo que contemplasse, também, questões referentes às duas primeiras perguntas da pesquisa, até porque constituíam os sujeitos da investigação. Iniciaram-se as entrevistas da seguinte forma: “Antes de iniciarmos a entrevista, [...]”. Nesse momento, já estava sendo iniciada a mesma e as informações ali prestadas eram também

importantes para o tratamento dos dados. Ou seja, as informações ali constantes mereciam ser consideradas, no conjunto do estudo.

Quadro 8 - Quadro de Amarração: Categorias, Subcategorias e Descrição.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO
1. Instituição.	Função social	- Oferta de educação de qualidade às populações de cidades de médio e de pequeno porte.
		- Responsabilidade social.
	Conhecimento	- Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.
2. Gestão de recursos orçamentários e financeiros.	Perfil da equipe gestora.	- Profissionais com experiência docente na educação básica e superior.
		- Profissionais com pós-graduação em áreas técnicas sem experiência docente.
		- Atribuições do cargo.
	Tecnologias digitais de informação e comunicação - TIC	- Formação de profissionais para uso de inovações tecnológicas.
		- Importância do acesso às informações gerenciais para a implementação das políticas públicas por parte do gestor.
	Definição, aplicação e execução dos recursos orçamentários e financeiros	- Dificuldades.
		- Desafios.
		- Burocracia como dificultadora no uso dos recursos públicos.
		- Definição de prioridades.
		- Gestão democrática e representatividade real dos diferentes segmentos.
		- Racionalidade técnica na definição do uso dos recursos.
		- Harmonia intersetorial.
		- Atendimento à demanda de cursos.
		- Relação entre quantidade de campi e número de alunos como critérios na distribuição dos recursos.

Na escolha da técnica Análise de Conteúdo, mais uma vez, Bardin (1977) orientou a pesquisadora quanto aos contributos que as categorias detêm, entre os quais: pertinência: cada uma das categorias interconectou à questão de partida da pesquisa, aludia aos objetivos da investigação e aos propósitos da pesquisadora, etc.; homogeneidade: para se definir uma categoria,

utilizou-se uma única dimensão na análise; exclusão mútua: as categorias apenas comportavam um elemento; objetividade e fidelidade – priorizou-se a definição de cada categoria, observando-se clareza em relação ao tema e aos indicadores de precisão quanto à inserção de só um elemento em cada uma das categorias.

Isto se faz necessário, no sentido de não se permitir distorções que envolvem subjetividades no momento da análise. Visou-se, também, à produtividade: examinando os possíveis resultados da análise das categorias, pôde-se confirmar que as categorias propiciaram muitas inferências, hipóteses e dados corretos. Não se pode negar que esta lógica de organização do Quadro de Amarração respalda os pesquisadores com relação a uma maior segurança na definição das Categorias e respectivas subcategorias.

Uma importante contribuição à Análise do Discurso, nesta pesquisa, diz respeito à combinação de abordagens metodológicas, denominada Triangulação. Denzin & Lincoln (2006) elucidam:

> A triangulação é a exposição simultânea de realidades múltiplas, refratadas. Cada uma das metáforas "age" no sentido de criar a simultaneidade, e não o sequencial ou o linear. Os leitores e as audiências são então convidados a explorarem visões concorrentes do contexto, a se imergirem e a se fundirem em novas realidades a serem compreendidas (p. 20).

A harmonização entre o referencial teórico, a realidade e os dados resultam no aprofundamento da compreensão do fenômeno, inequivocadamente. Ou seja, obtém-se daí, entre outros, a coerência e a coesão metodológicas, fundamentos essenciais na estruturação do texto científico (Fígaro, 2014).

Como se pode notar, a análise de conteúdo possibilita a interpretação de um dado para além da realidade explícita no discurso. Constitui-se no manuseio do conteúdo e de expressões que ganham relevo no interior do conteúdo para apontar uma realidade diferente da mensagem proferida pelo entrevistado. É uma técnica que enriquece muito o trabalho de pesquisa, já

que exclui distorções de interpretação e desvios de compreensão do fenômeno.

3.5. CONFIABILIDADE E VALIDADE

Quanto à confiabilidade, pode-se afirmar que o resultado final refletiu a essência das questões colocadas nas entrevistas, de modo convergente. Isso significa que os entrevistados entenderam o que se perguntava em cada item; e, ao se proceder à análise do discurso, as respostas eram revestidas de uma regularidade comum em relação à realidade. Assim, afirma-se que, se se realizarem outras pesquisas, com o mesmo universo de sujeitos entrevistados, em que se aborda a questão de partida deste estudo, provavelmente, ocorrerá uma relação análoga entre as respostas e, consequentemente, resultados deverão se aproximar de forma inequívoca.

Ao se desenvolver uma pesquisa qualitativa, alguns aspectos são basilares para se assegurar a confiabilidade. Entre eles, citam-se: a confiabilidade sincrônica, em que as semelhanças de observações dos vários participantes da pesquisa ocorrem um idêntico período temporal; confiabilidade quixotesca, referente ao cenário no qual apenas um método de observação preserva uma determinada medida contínua; e confiabilidade diacrônica que se alude à invariabilidade de uma observação durante um período de tempo mais amplo, ou seja, que atravessa um tempo histórico mais alargado (Kirk & Muller, 1986, citados por Paiva Jr., Leão & Melo, 2011).

A pesquisadora, no sentido de preservar a confiabilidade dos dados, procurou descrever a investigação empreendida com clareza, não menos concisão e com rigor científico. Tal postura foi adotada, tendo em vista assegurar a regularidade na condução das entrevistas com os diferentes sujeitos da pesquisa.

A validade destina-se à ratificação da seguinte mostra: a totalidade dos dados coletados é essencial à compreensão da investigação? E ainda: algum dado imprescindível deixou de ser abordado durante a recolha de dados? Ressalta-se, aqui, a importância da Triangulação para se validarem os instrumentos de recolha de dados, uma vez que esta técnica permite o cruzamento de dados de modo a se constatar a convergência dos mesmos.

Nesta pesquisa, buscou-se o cuidado de se preservar a validade dos dados. Em primeiro lugar, priorizou-se diversificar a seleção dos sujeitos representativos de diversos setores que integram a equipe de Gestão Orçamentária e Financeira do IFTM. Nesse contexto, as vozes partiram de setores que detinham determinadas competências e modos de transitar no espaço comum enquanto equipe. Também, observou-se a independência para manifestações de posicionamentos firmes e com conhecimento de causa.

Importante citar, novamente, a contribuição de Kirk e Muller, 1986, citados por Paiva Jr., Leão e Melo (2011) sobre validade em pesquisa qualitativa. Sobre o assunto em tela, estes autores esclarecem que há uma propenção a se observar a validade, por meio dos seguintes critérios: validade teórica; validade instrumental e validade aparente.

A validade teórica diz respeito à legitimidade da metodologia escolhida para abordagem da teoria. A validade instrumental é aquela que articula a aglutinação entre dados municiados por um método de pesquisa e outros obtidos por meio de procedimentos de coleta reconhecidos como válidos. A validade aparente refere-se ao método de pesquisa que origina o tipo de informação conforme a expectativa do pesquisador, ou seja, conforme o resultado esperado.

Para ilustrar uma situação, entre esses critérios citados no parágrafo anterior, por exemplo, neste estudo, ao serem agregados os dados proclamados pelos participantes da pesquisa e os dados obtidos por meio de informações contidas no site do IFTM, foi possível reafirmar a validade instrumental do procedimento adotado.

Concluindo, enfatiza-se que a confiabilidade e a validade são aspectos também importantes a serem observados na pesquisa qualitativa. Ter elementos que comprovem ser a investigação desenvolvida uma contribuição às academias e, de forma mais específica ao IFTM, conferem à pesquisadora a certeza de que objetivos e metodologia dialogaram com acerto no percurso do estudo.

A seguir, chega-se ao Capítulo III. Neste Capítulo, foram expostas a apresentação e a discussão dos dados. A questão de partida presente nesta pesquisa é: que dificuldades e desafios decorreram do processo de gestão dos recursos orçamentários e financeiros no IFTM no período 2009-2016?

4. CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Recapitulando-se o desenvolvimento desta investigação, é pertinente lembrar que foi realizada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica, em que foi discutida a literatura sobre tópicos importantes referentes à temática em tela. Paralelamente, a investigadora identificou um hiato entre a pesquisa bibliográfica e a pesquisa estudo de caso. Para fazer uma ligação, esta optou por desenvolver uma pesquisa documental, com vistas à comprender mais profundamente, a realidade do IFTM, principalmente, na dimensão didático-pedagógica. Por último, realiza-se a pesquisa estudo de caso, envolvendo, como sujeitos da investigação, sete gestores de orçamentos do IFTM.

4.1. IFTM – CASA DE ENSINO

Casa de ensino. Ensino remete à orientação da aprendizagem. Processo ensino-aprendizagem de conhecimentos sistematizados está ligado à educação. Fala-se em Educação Tecnológica. Surge uma questão: o que é Educação? Tardif (2002) define: é um conjunto dos processos de formação e de aprendizagem socialmente elaborados e destinados a instruir os membros da sociedade nos saberes sociais. (p. 31).

A política pública estabelecida por meio da Lei nº 11.892/2008, que objetiva democratizar o acesso à educação profissional e tecnológica foi sendo resguardada, por meio de uma tessitura - Rede Federal. Na Lei em tela,

> [...] o termo “rede” é compreendido não somente como um agrupamento de instituições, mas também como forma e estrutura de organização e funcionamento [...] enquanto sistema de laços realimentados, originário da Biologia, está na base da teoria das organizações que o utiliza abordando as diversas formas de interação e relacionamento entre grupos sociais/indivíduos num dado contexto. É nessa via que tem se utilizado a perspectiva de rede para o estudo das organizações como redes sociais, ou seja, ligadas por um tipo específico de relação social (Vidor, Rezende, Pacheco & Caldas citados por Pacheco, 2011, p. 57).

Daí a compreensão de que a expansão da Rede Federal de Educação Profissional foi uma proposta de atender às demandas requeridas pela sociedade. Nesse cenário, foram abertos campi em Paracatu, em Campina Verde, em Ituiutaba e em Patos de Minas, com as respectivas populações: 84.718; 19.324; 104.526; 124.349 habitantes. São municípios cuja demanda de estudantes por vaga no ensino superior local e do entorno, historicamente, é reprimida.

Para tanto, os jovens e adultos que queriam continuar os estudos ou voltar à escola, deslocavam-se para cidades-polo próximas, não raro no turno noturno, submetidos aos riscos de viagem, de sentimento de não pertença ao grupo de colegas estudantes, de falta de tempo para estudar, entre outras dificuldades. Além disso, ficava um grupo considerável de jovens e adultos sem acesso ao ensino profissional e tecnológico, por não dispor de recursos financeiros para assumir as despesas com seu estudo, transporte, entre outras despesas pessoais.

Ao fazer as considerações finais de sua entrevista, o participante E1 corrobora a ideia descrita de que o Instituto Federal (IF) atende ao dispositivo legal de inclusão social e democratização do acesso da população aos níveis mais elaborados do saber:

> Se tem um sistema hoje de educação que tem funcionado muito bem em nosso país, pode-se dizer que são os Institutos Federais, pelo avanço que nós tivemos e principalmente de atendimento de alunos por esse país todo. Nós

> saímos dos grandes centros para os rincões deste país, para tentar levar e melhorar a vida dos nossos cidadãos.

O IFTM tem por missão "ofertar a Educação Profissional e Tecnológica por meio do Ensino, Pesquisa e Extensão promovendo o desenvolvimento na perspectiva de uma sociedade inclusiva e democrática" (IFTM, 2016a, p. 1). Isto significa que toda a equipe que trabalha nesses espaços deve se comprometer com a qualidade referenciada da educação desenvolvida no IFTM. Toda a equipe deve se mobilizar no sentido de compreender que o aluno é a peça-chave, a quem todos envidam seus esforços para que ele, aluno, tenha sucesso na instituição.

Formar o aluno para transitar em uma sociedade do conhecimento (Duarte, 2003) exige que lhe seja propiciada a construção de valores, de atitudes, de comportamentos, enfim, de conhecimentos que usará em suas práticas sociais. Dessa forma, o aluno vê sentido na escola como espaço hegemônico de construção do conhecimento.

Freire (1996) elucida a questão: "Outro saber de que não posso duvidar um momento sequer na minha prática educativo-crítica é o de que, como experiência especificamente humana, a educação é uma forma de intervenção no mundo" (p. 110). Sim, a experiência no âmbito da educação é uma especificidade humana e, como tal, deve ser incentivada. Os índices de abandono de alunos, nas escolas, são muito altos e sinalizam que a instituição não seduz o aluno para as aprendizagens.

Ao se referir à função social do IFTM, é preciso explicitar seu compromisso com a responsabilidade social. Por exemplo, no Projeto Pedagógico Institucional – PPI – (IFTM, 2013, p. 71), a instituição dialoga com Severino (1990), que reconhece a Educação como

> [...] esforço para se conferir ao social, no desdobramento do histórico, um sentido intencionalizado, como esforço para a instauração de um projeto de efetiva humanização, feita através da consolidação das mediações da existência real dos homens (SEVERINO, 1990, p. 20).

O autor-interlocutor defende o conceito de Educação voltada ao social com intencionalidade, buscando, sobretudo, formar a dimensão da humanização do indivíduo. Não se pode esquecer de que a educação está imbricada com diversos outros aspectos da realidade social em que o indivíduo está inserido e que seu papel é fundamental para se chegar à inteireza dos talentos humanos, com ênfase para sua inserção no mundo do trabalho e na vida social. Esteve (1995) projeta as mudanças necessárias às Instituições escolares:

> A evolução do contexto social fez mudar o significado das instituições escolares, com a consequente necessidade de adaptação à mudança, por parte de alunos, professores e pais, que devem mudar as suas expectativas em relação ao sistema de ensino (Esteve, 1995, p. 103).

O autor destaca que a sociedade é dinâmica e exige mudanças, entre elas, as das instituições escolares e que, na esteira das transformações, toda a comunidade escolar deve se adaptar a essas mudanças. Cabe, pois, a cada um dos segmentos que compõem a instituição inserir-se como agente dessas transformações.

No PPI do IFTM são encontradas as seguintes diretrizes pedagógicas, norteadoras das práticas desenvolvidas nos diferentes espaços da instituição e registradas nos Projetos Pedagógicos de Cursos, a saber:

> I. formação humanística;
> II. cidadania;
> III. ética;
> IV. desenvolvimento social, de solidariedade e trabalho em equipe;
> V. formação empreendedora;
> VI. educação ambiental;
> VII. inclusão social
> VIII. responsabilidade social. (PPI, 2013, p. 72).

Pode-se depreender que a formação humana está situada em um plano de destaque junto à formação profissional, isto é, caminham sistematicamente lado a lado. Nesse sentido, a Pró-Reitoria de Extensão desenvolve um intenso

trabalho junto à comunidade do entorno de seus campi, conforme projetos elencados no PPI (2013). O entrevistado E2 confirma essa postura e manifesta ênfase na responsabilidade social do IFTM:

> As prioridades são em função das políticas que são prioritárias, assistência estudantil que é uma política de governo que acreditamos tenha se constituído uma política de estado; em projetos que têm um impacto social identificado realmente como um benefício efetivo que a comunidade terá com a realização desse projeto. E a necessidade de colocar à disposição dos arranjos produtivos locais, os segmentos produtivos, pesquisas realmente de natureza de pesquisa aplicada, que também terão impacto na produtividade, no aumento da melhoria da qualidade da gestão, da atividade produtiva.

Percebe-se que o foco, realmente, direciona-se para a comunidade estudantil. Este participante considera tal política como sendo de Estado – uma política que sobrevive aos diversos mandatos dos governantes. Dessa forma, acredita-se que, em médio prazo, os vínculos vão se estreitar, pois os alunos, com certeza, vão reconhecer que, realmente, são os agentes centrais da instituição, para quem as equipes técnico-administrativa e docente dedicam seu trabalho. A preocupação em formar os alunos para que estes se integrem ao mercado de trabalho local corresponde às expectativas apresentadas nos documentos do IFTM, como PDI, PPI e PPC, entre outros.

Neste depoimento, percebe-se, claramente, a dupla função dos gestores: de um lado, cumprir os pressupostos político-institucionais, previstos nos documentos do IFTM; de outro lado, dar ênfase ao discurso da governança em nível nacional de que os alunos terão emprego garantido, se estudarem (Paro, 2012). Permanece a lógica do mercado, segundo as concepções neoliberais (Duarte, 2003).

No final da resposta, aparece a expressão “aumento da melhoria da qualidade da gestão”. Que gestão? Libâneo, Oliveira e Tochi (2012) elucidam: “Gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos” (p. 438). A equipe de Gestão

Orçamentária e Financeira do IFTM desenvolve esta atividade, que é um dos pilares da equipe gestora desta casa de ensino.

Em uma IES, ora atividade-meio, ora atividade-fim, o conhecimento é matéria-prima ou produto do ensino, da pesquisa e da extensão. Na era da informação (Castells, 2000a), urge que as IES trabalhem a informação de maneira que se transforme em conhecimento (Pozo, 2004; Lévi-strauss, 2004). As TDIC são muito úteis, mas cabe à pessoa – no caso, alunos e professores – filtrarem as informações, de modo que os conteúdos viciados e viciosos sejam descartados. De outra forma, apreender conhecimentos não se dá no solitário, mas na solidariedade, na dialogicidade, na inter-ação (Pozo, 2004; Koch, 2004; Freire, 1996).

O participante E7, corroborado pelos participantes E2 e E5, ressalta que a instituição "[...] não pode perder o foco de sua missão, que é a oferta do ensino, pesquisa e extensão de qualidade". Santos (2011), ao discutir as reformas necessárias na educação, afirma que "[...] no século XXI só há universidade quando há formação graduada e pós-graduada, pesquisa e extensão" (p. 65). Segundo este autor, esta proposta está baseada na "PLURIversidade" necessária, e não na UNIversidade. Não se faz um sem o outro. Há indissociabilidade entre ensino-pesquisa-extensão. O sentido de "uni' remete à uinformização, a único, e à universidade cabe a convivência harmônica de pluralidade de ideias e de concepções pedagógicas, conforme estabelece a Constituição Federal/88.

O IFTM, que tem *status* como a universidade, defende essa indissociabilidade. Se se prioriza um destes três pilares em detrimento dos outros, não se completa a sua função social. Ou se cuida do ensino (e a aprendizagem), ou se fixa na pesquisa (e se distancia das práticas). A extensão é, às vezes, preterida, em função da distribuição de recursos financeiros, contudo, tem um papel intransferível na formação humana dos alunos.

Um indicador de qualidade diz respeito às avaliações externas do Exame Nacional de Ensino Médio – ENEM – que compõem, com os percentuais de

abandono e reprovação da instituição, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB. No site da instituição, está registrado:

> O IFTM conquistou o primeiro lugar na edição 2014 do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) entre as instituições públicas de suas cidades de atuação. O Instituto figurou entre as escolas mais bem colocadas no ranking, nas cidades de Uberlândia, Uberaba, Paracatu e Ituiutaba.

Este dado é significativo, uma vez que se constitui como referencial da evolução das aprendizagens dos alunos, além de ser o índice-referência para o acesso ao nível superior ou à Educação Superior. Ressalta-se a clareza a ser observada quanto ao não ranqueamento da educação; entretanto, é necessário que haja alguns parâmetros para que sejam avaliadas as instituições. Por isso, usa-se o ENEM. Tais dados comprovam que o aprendizado dos alunos está em evolução e se cumpre a Visão de Educação, contida em seu Plano de Desenvolvimento Institucional que realça "Ser uma instituição de excelência na educação profissional e tecnológica, impulsionando o desenvolvimento tecnológico, científico, humanístico, ambiental, social e cultural, alinhado às regionalidades em que está inserido" (PDI, 2013, p. 18). A visão da instituição preconiza a formação pessoal do aluno, usando a transversalidade de temas também importantíssimos para a plena formação dos alunos.

Excelência em Educação remete às aprendizagens dos alunos, ao fluxo da instituição e ao baixo abandono. Assim, pode-se afirmar que o IFTM está desenvolvendo conhecimentos profissionais e tecnológicos, preparando seus alunos para conviverem em uma sociedade diversa e includente. O participante E2 reitera essa ênfase na formação dos indivíduos:

> [...] o que tem como centralidade é o ser humano que está lá para ser formado porque nós estamos na casa de educação, de ensino, num contexto de Instituto Federal, num contexto de IFTM, o ensino, a pesquisa e a extensão são atividades-fim [...].

A expressão “casa de ensino” sinaliza que, nessa função, o IFTM deve visar à formação do cidadão, com a oferta de ensino, pesquisa e extensão na construção de conhecimentos. A mensagem da fala do entrevistado é enfática no sentido de se considerar a função da instituição como uma tarefa a ser assumida por toda a equipe de trabalho do IFTM.

Pozo (2005) ressalta que

> o valor crescente do conhecimento e sua gestão social em nossa sociedade deveriam valorizar também a importância dos processos de aquisição deste conhecimento, uma vez que são algumas das ferramentas mais poderosas para espalhar ou distribuir socialmente essa novas forma de gestão do conhecimento e, afinal, para democratizar o saber, no genuíno sentido de fazê-lo mais popular, mais horizontal e mais acessível para todos (p. 11).

Este autor sinaliza que cabe às instituições de ensino utilizar com os alunos a prática do processo de aquisição do conhecimento. Só assim, a centralidade recairá sobre o ser humano em formação que, temporariamente, compõe a comunidade escolar. Portanto, quando o participante E1 enfatiza o papel da instituição como “casa de ensino”, a responsabilidade social do IFTM aumenta significativamente.

4.2. GESTÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

A Gestão de recursos orçamentários e financeiros constitui-se como foco condutor do problema, da questão de partida e do objetivo geral da pesquisa, que é investigar as dificuldades e os desafios que decorrem do processo de gestão dos recursos orçamentários e financeiros no Instituto Federal entre os anos de 2009 a 2016.

Uma observação que se faz necessária remete ao período definido para o estudo, ou seja, 2009-2016. Compreende-se que este é o período de

organização do IFTM, isto é, a partir da Lei nº 11.892/2008, coube a esta instituição articular a transformação do CEFET em IFTM. Portanto, um período de mudanças que demandavam controle absoluto da Gestão Orçamentária e Financeira – orçamento, receita, despesa – para que houvesse a materialização do novo desenho da IES.

4.2.1. **Equipas gestoras**

Entre as subcategorias que foram pinçadas das entrevistas, cita-se "Perfil da equipe gestora" para coordenar os recursos orçamentários e financeiros do IFTM. Os integrantes da equipe de Gestão Orçamentária e Financeira do IFTM já foram qualificados na seção 3.2.3.2., buscando descrever a formação profissional dos componentes dessa equipe, as atribuições de seus cargos e tempo de serviço no IFTM. Cabe aqui, antes de se iniciar a análise dos dados, discutir sobre as duas palavras que compõem o título da seção: "equipe" e "gestoras". Moscovici (1994, s.p., citado por Militão & Rose, 2008, p. 5) descreve:

> Equipes compreendem seus objetivos e engajam-se em alcançá-los, de forma compartilhada. Numa equipe, portanto, há comunicação verdadeira, as opiniões divergentes são estimuladas de forma sadia, existe confiança mútua entre os seus membros, os riscos são assumidos juntos, as habilidades de uns possibilitam o complemento das habilidades dos demais... enfim, há respeito, mente aberta e cooperação.

Os autores Militão e Rose explicam que uma equipe tem clareza de seus objetivos e se fortalecem, em integração e interação, para conseguir ter sucesso diante dos desafios e dificuldades que lhe são apresentados. Ademais, o respeito, a cooperação, a abertura ao diálogo são pressupostos que vivificam o sentido da existência da equipe, aos quais se juntam a confiança e comprometimento.

O outro termo – gestora – que, neste caso específico, relaciona-se diretamente com gestão de uma equipe que atua em uma instituição de ensino, merece uma análise diferenciada do termo utilizado pela Administração Geral de Empresas.

Alonso (2003) observa:

> Nota-se uma tendência crescente para a descentralização e a desconcentração do poder em todas as áreas, como forma de agilizar o processo decisório, colocando-se o poder de decisão em níveis cada vez mais próximos do local onde os problemas ocorrem. Esse fato encontra justificativa, de um lado, na velocidade com que ocorrem as mudanças no mundo atual e as novas demandas delas decorrentes e, de outro, na ampliação do desejo de participação das pessoas nas decisões que afetam diretamente o seu trabalho e/ou a sua existência, fruto da expansão dos ideais de democratização (p. 23-24).

Descentralização e desconcentração são movimentos de divisão do poder. As instituições escolares têm urgência em executar o orçamento e não podem mais depender do poder central – a Reitoria – como único gestor, pois há um alunado que, diariamente, depende dos recursos financeiros públicos para ser atendido nas salas de aulas. A Constituição Federal/88 cita, no art. 206, inciso VI, entre os princípios segundo os quais o ensino será ministrado a "gestão democrática do ensino público, na forma da Lei". A regulamentação desse artigo da Constituição, por meio da cultura de participação caminha muito lentamente.

O conceito de Gestão, nesta pesquisa, refere-se à Gestão Orçamentária e Financeira de uma instituição de ensino federal, como já declarado reiteradas vezes. Sabe-se que a União elabora o orçamento anualmente e distribui conforme definições do planejamento estratégico em nível macro. Daí urge que se faça um controle sobre o uso dos recursos públicos, no sentido de se monitorarem a aplicação e a execução do orçamento referente a cada instituição do sistema.

A Constituição Federal de 1988 estabelece as normas gerais para que os poderes administrativos e órgãos gestores específicos exerçam essa função administrativa. No *caput* do art. 70 e respectivo parágrafo único, preveem-se:

> Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada poder.
>
> Parágrafo único. Prestarão contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pela qual a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária.

Está, portanto, resguardada a responsabilidade da equipe que faz a Gestão Orçamentária e Financeira do IFTM. Nesse sentido, as diferenças encontradas na formação acadêmica destes gestores são importantes, pois apontam para uma diversidade de posições em relação à gerência de recursos orçamentários e financeiros, o que garante pluralidade de conhecimentos que, juntos, fortalecem as decisões. Não se pode deixar de registrar que, pois, acredita-se que os professores são mais sensíveis aos requerimentos da dimensão didático-pedagógica e são só dois. Eles compreendem o dia a dia da sala de aula, pois estão lá diariamente, e, por isso, usam a racionalidade reflexiva, ao definirem suas necessidades (Alarcão, 2005; Zechner, 1993). Por outro lado, reconhece-se que, na composição da equipe gestora de orçamento e finanças, a presença de administradores, de contadores, de analistas de sistema, entre outros, é indispensável. Sua visão de racionalidade técnica deve se equilibrar com a visão pedagógica dos professores.

Quanto às atribuições do cargo, em cujos conteúdos explicitados não serão identificados os participantes das entrevistas, (para não se declararem os sujeitos da pesquisa), mesclam-se as funções. O entrevistado, a seguir, apresenta vasta experiência e trânsito entre vários cargos e funções:

> Eu ingressei na então escola agrotécnica em 1995, hoje Instituto Federal do Triângulo Mineiro; passei por vários setores: primeiro setor que passei foi o setor de esporte e lazer; após, coordenador de atendimento ao educando, coordenador-geral de relações empresariais comunitárias, presidente por dois mandatos da Comissão Permanente do Pessoal Docente, presidente da Comissão Permanente de Processo Seletivo, presidente da Comissão Gestora do Programa de Administrador de Assistência Estudantil. Fui assessor do reitor, Pró-Reitor de Extensão, Reitor substituto e [...] sou vice-presidente do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica, o CONIF.

Como se pode notar este participante possui ampla experiência de gestão de vários espaços do IFTM. Isso facilita a análise global das dificuldades e dos desafios postos. É possível afirmar que este gestor transita com mais fluidez entre dificuldades, fazendo uma leitura mais integrada do contexto. Este participante pode contribuir muito com a gestão dessa equipe, articulando o trabalho coletivo e relatando suas experiências na administração da instituição.

Paro (2012), ressalta o esforço humano coletivo, que "[...] refere-se às relações que os homens são levados a estabelecer entre si para que o processo se realize (p. 33)". O perfil profissional deste depoente o capacita a ocupar postos de liderança em várias frentes de trabalho nessa equipe de Gestão Orçamentária e Financeira, pois demonstra, pelos cargos que ocupou ter liderança para mobilizar o esforço humano coletivo dos demais gestores.

Quando se cita a Administração, busca-se Chiavenato (1979) para se pronunciar:

> A administração é uma atividade generalizada e essencial a todo esforço humano coletivo [...] o homem cada vez mais necessita cooperar com outros homens para atingir seus objetivos: nesse sentido, a administração é basicamente a coordenação de atividades grupais". (p. 208).

Coordenar não significa sobrepor poder; é, sobretudo, neste contexto, estar ao lado dos pares, planejando, monitorando e executando cronogramas de aplicações dos recursos financeiros.

Outro componente da equipe de gestão identifica-se com experiência na área de atuação em foco:

> As funções de gestão no IF foram: Coordenação de Atividades Administrativas, cuja função é cuidar da parte de serviços do IFTM, função ocupada de 2013 a 2014. Em 2014, assumi a Coordenação Geral de Infraestrutura e Aquisições que é uma área que cuida da engenharia e licitações. Em 2016, assumi a Diretoria de Administração. Esta diretoria cuida de toda a parte da PROAD, cuida do financeiro, contabilidade, transporte, serviços, licitação, engenharia, protocolo, todos os setores que se relacionam com a Pró-Reitoria de Administração.

O participante em questão passou por muitas funções de liderança que o capacitam a trabalhar com orçamento e finanças. Por exemplo, gerir a Diretoria de Administração, dá-lhe credenciais para, em uma reunião da equipe, apontar fragilidades e potencialidades dos diferentes setores da instituição, necessidades e possibilidades de investimentos em cada campus e respectivo instituto.

Os demais membros da equipe são: o Coordenador Geral de Contabilidade Orçamento e Finanças da Reitoria do IFTM; o Pró-reitor de Administração; o Pró-Reitor de Extensão; o Diretor de Administração e Planejamento; e o Ex-Diretor de Administração (hoje aposentado, mas, que participou ativamente do processo de transformação do CEFET Uberaba em IFTM).

Diante da composição da equipe de Gestão Orçamentária e Financeira, nesse desenho, evidencia-se que há prevalência de profissionais técnico-administrativos, nos processos decisórios. Há doutores, na equipe, que não atuaram na educação básica; essa experiência de professores na educação básica é singular: amplia a visão de instituição escolar e prioridades para adolescentes em regime de tempo integral.

O fazer pedagógico na sala de aula, a relação professor-aluno e a dinâmica do conhecimento escolar são especificidades que tornam a compreensão sobre as prioridades de aplicação dos recursos financeiros mais claros ao professor. “E a verdade do conhecimento escolar depende, acima de tudo, de

uma matriz dinâmica entre o pessoal (quem aprende), o social (onde se situa a escola) e a cultura (que seiva corre no interior da escola)" (Pacheco, citado por Moreira, Pacheco & Garcia, 2004, p. 46). Aí está a importância de os professores integrarem essa equipe. Este profissional transita entre as prioridades didático-pedagógicas para sustentar a construção do conhecimento sistematizado na escola e as demais necessidades que dão suporte às prioridades.

Não se pode afirmar que tal equipe tem amplo conhecimento da dimensão didático-pedagógica do IFTM, o que pode gerar dificuldades no momento de se deliberar sobre as prioridades a serem eleitas. Não se pode afirmar, também, que há interação entre a equipe. Não foi dito que as justificativas para as prioridades didático-pedagógicas são contempladas sempre. O olhar privilegia os números, na maioria das vezes.

4.2.2. **Acerca do papel das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação**

Outra subcategoria – Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação – TDIC - constitui um tema da atualidade. As TDIC são consideradas essenciais para os participantes. E1 ressaltou: "[...] nós sempre fomentamos esses meios através da informatização. Conseguir esses números, esses gráficos de acompanhamento, tentando melhorar a nossa política de investimento, nossa política do gasto do dia a dia, [...]".

Vê-se, nessa fala, que as TDIC contribuem, sobremaneira, para o sucesso do trabalho da equipe de Gestão Orçamentária e Financeira do IFTM. A palavra "sempre" dá ideia de um fazer que se repete da mesma forma durante um tempo indeterminado. A expressão: "[...] fomentamos esses meios através da informatização [...]", sugere entusiasmo com os resultados que essa política de inclusão digital possibilita à equipe: um trabalho mais ágil

e bem feito e atualíssimo. Percebe-se que a comunicação torna-se mais efetiva. Daí a importância de se investir na formação dos profissionais para uso de inovações tecnológicas (Arruda, 2004).

Novos aplicativos, sistemas operacionais, *softwares*, entre outras ferramentas, tornam-se obsoletos muito rapidadmente; por outro lado, as informações precisam circular em tempo real; daí surge, diariamente, no mercado, novos recursos, que requerem competências diferenciadas de seus usuários, resultando aí a necessidade de atualização constante dos componentes da equipe de trabalho para usar as tecnologias digitais com efetividade.

É verdade que não ocorrerá reversão nesse processo. O tema "TDIC" associa-se à velocidade de circulação de informações e, para uma equipe que lida com aplicação e execução de recursos financeiros é importante deter informações atualizadas e fidedignas. Brunner (2004) reitera: "[...] a extensão, intensidade, velocidade e impacto que adquirem os fluxos, interações e redes globais obrigam todos os países a repensar o vínculo entre educação e política, economia, sociedade e cultura (p.21)".

Nesse sentido, foi feita a seguinte pergunta aos entrevistados: Surge, por vezes, a ideia de que os administradores do setor público necessitam de um conjunto de informações gerenciais para cumprirem com eficiência, eficácia e efetividade as políticas públicas. Que opinião tem a este respeito?

Ao se pronunciar sobre essa necessidade que se impõe aos administradores do setor público, o participante E2 foi enfático, corroborado pelos participantes E3, E4 e E7:

> O gestor público, para que seu trabalho, seja efetivamente de resultados positivos, uma gestão eficiente e eficaz, ele deve ter também à sua disposição um conjunto de ferramentas, que hoje eu chamo de ferramentas da TI - tecnologia da informação - que possam gerar indicadores que permitam ao gestor as tomadas de decisão.

A lógica do pensamento do administrador sempre tende a buscar resultados. Nesta fala, "[...] para que seu trabalho seja efetivamente de

resultados positivos, uma gestão eficiente e eficaz [...]", fica claro que a racionalidade técnica se impõe. Buscam-se resultados, eficiência e eficácia. Para Forsyth (2010), saber gerenciar o tempo constitui um diferencial para o profissional, pois pode "[...] afetar sua eficiência, eficácia e produtividade. Isto faz com que suas atitudes em relação à administração do tempo sejam muito importantes, pois impactam o seu trabalho dia a dia, hora, a hora, o tempo todo" (p. 11). Gerenciar o tempo remete ao uso das TDIC, pois, reconhecidamente, elas agilizam o trabalho e diminuem o tempo dispendido para as tarefas. Considera-se, portanto, que a inclusão digital, na Pós-Modernidade, torna-se indispensável para que os profissionais trabalhem com mais segurança e efetividade.

O participante E6 ampliou a assertiva de seus pares, anunciando, inclusive, avanços tecnológicos desenvolvidos pela própria instituição:

> Os relatórios gerenciais são muito importantes para tomada de decisões. Muitas decisões administrativas são pautadas em demonstrativos que retratam a situação de matrículas de alunos e a situação orçamentária e financeira da Instituição. Neste sentido, o IFTM está buscado criar sistemas informatizados que apresentem os relatórios que possam trazer informações necessárias aos gestores. Outro mecanismo contábil que temos em nível de Governo Federal é o sistema Tesouro Gerencial que traz informações quanto à execução orçamentária e financeira da Instituição, proporcionando a criação de relatórios gerenciais.

As TDIC já estão sendo ferramentas indispensáveis ao trabalho da equipe. Na expressão "Muitas decisões administrativas são pautadas em demonstrativos", está explícito que o conjunto de informações gerenciais é estratégico para clarear o cenário em que a equipe vai tomar decisões.

Quando se fala em eficiência e eficácia, o entrevistado E7 amplia o discurso de seu par, participante E6:

> Para uma gestão mais eficiente, tanto na gestão orçamentária e financeira, quanto na gestão do ensino, a análise de indicadores é de suma importância

> para subsidiar a tomada de decisões. Dessa forma, a necessidade de ferramentas que forneçam esses indicadores é crescente a cada dia.

O participante E7 demonstra uma visão mais ampla do uso das TDIC, uma vez que equipara a importância de seu uso na "gestão do ensino". Como recurso pedagógico, as tecnologias digitais são muito ricas e interessantes. Reconhece-se que, na tomada de decisões, é importante ter controle das ações; mas não se pode desconsiderar o uso das TDIC para o ser humano que se situa em uma das pontas do processo: o aluno, gente de camadas populares, em busca de seu espaço na sociedade macro, por meio do acesso aos níveis mais elaborados do saber, quer seja a Educação Profissional ou Superior.

Sobre a contribuição das tecnologias digitais para a formação do pensamento da pessoa, Pellanda (2005) esclarece:

> A informática transforma nossas vidas por alterar profundamente nossa forma de conhecer, de nos relacionarmos com a natureza e com as pessoas. Ela influi, decisivamente, na forma como conhecemos e como nos construímos como subjetividades. Ao produzir um texto no suporte computador, por exemplo, já não pensamos linearmente e podemos de forma circular, acompanhar as recorrências de nosso processo de pensamento (p. 42-43).

As tecnologias digitais modificam a forma de pensar. Já não se usa o pensamento em escala progressiva linear. Mais que isso, pensa-se mais ampliado, em várias direções integradas, com sentido e postura investigativa. Assim, geram-se novos conhecimentos. A instituição escolar como um todo, deve buscar contribuir para que seus alunos integrem tais tecnologias à construção e/ou difusão dos conhecimentos significativos para sua vida social, ou seja, que cada aluno desenvolva uma educação de qualidade social, com sua inclusão digital.

Transpõe-se para a Educação termos que são comuns entre profissionais de equipes gestoras, cujas ações pautam-se pela racionalidade técnica, nesse

caso. De outra forma, tem-se, também, a clareza de que "[...] a racionalidade prática não se move, por conseguinte, sob a consigna do definitivamente correto e seguro" (Contreras, 2002. p. 126). Equilibrar racionalidade técnica e reflexiva torna-se necessário nos momentos de decisão na instituição.

Além dos relatórios gerenciais internos, a equipe recorre a outros recursos externos. "Outro mecanismo contábil que temos em nível de Governo Federal é o sistema Tesouro Gerencial", como relatou o participante E6, que se mostra seguro, ao argumentar que tal sistema está disponível para a equipe de Gestão Orçamentária e Financeira.

Lidar com os recursos públicos direcionados ao IFTM exige da equipe executora a recorrência aos ditames federais, mas também, o bom senso, porque, nas decisões, deve-se ter em mente que uma instituição de educação deve cumprir sua função hegemônica de difusão dos conhecimentos historicamente produzidos e a construção de novos saberes.

Os participantes explicitaram a ideia de que os relatórios gerenciais são indispensáveis ao seu fazer técnico. Nota-se que há um empenho em se criar sistemas internos de circulação de informações, para suprir as necessidades de rapidez nos fluxos de dados.

Já o participante E5 responde em uma direção que ressalta a importância de o gestor deter conhecimentos básicos das TDIC:

> O básico da visão você tem que ter, até porque, senão você vai simplesmente acreditar no que te falam; você não vai gerenciar. Gerenciar é entender o que está acontecendo e propor melhorias com base naquilo que estão te falando.

Este participante (E5), quando refere que o gestor "tem que ter" o conhecimento básico das TDIC, coloca ênfase na palavra "simplesmente", para reforçar a ideia de que, sem esse conhecimento, ao gestor resta apenas acreditar no que lhe é dito; fica dependente de outros. A palavra "tem" denota força absoluta na única opção: o gestor deve ter conhecimento sobre as TDIC.

Diante deste depoimento, é possível afirmar que, se não houver um mínimo de dados, a ação realiza-se domesticamente, fazendo valer o dado apresentado por outro componente da equipe. Supõe-se, também, que haja monitoramento e que os relatórios corroboram as solicitações dos vários segmentos quanto às suas prioridades.

O participante E1 completa que "além da velocidade, da economicidade, esses sistemas é que podem nos ajudar e auxiliar muito na administração da gestão pública, que facilita na fiscalização". Só esses sistemas? Aí, radicaliza-se a declaração. Pode-se perceber tal radicalização pela expressão "sistemas é que podem".

Os discursos dos participantes são convergentes, no sentido de se afirmar que é importante o acesso às informações gerenciais para a implementação das políticas públicas por parte do gestor. Esta é uma premissa que não se pode desprezar, ao se constituir uma equipe de Gestão Orçamentária e Financeira de uma IES.

4.2.3. **Definição, aplicação e execução dos recursos orçamentários e financeiros**

Embora haja semanticamente aproximação entre os termos "dificuldades" e "desafios", no presente estudo, considera-se o primeiro termo para os obstáculos já enfrentados e o segundo, para aqueles ainda a vencer.

Todos os entrevistados responderam às questões, baseando-se na mesma ideia de que a insuficiência de recursos orçamentários e financeiros para atender as demandas de custeio e de investimento não só foi a maior dificuldade quando da transformação do CEFET em IFTM, como também continua sendo o maior desafio enfrentado pelos gestores. Tal fato pode ser constatado pelas respostas dos entrevistados:

> [...] o desafio é a falta de recursos; mas dentro de um planejamento estratégico, seguido pelas orientações da Reitoria, cada campus, ele tem o seu orçamento, assim como a Reitoria tem orçamento e dentro desse orçamento ele trabalha com as necessidades atendendo das principais para as secundárias (E1).

Este entrevistado (E1) ressalta a falta de recursos e a necessidade de se observar o planejamento estratégico no atendimento às demandas. Cria-se um hiato entre o real e o ideal, além de frustrar a comunidade acadêmica. Esta situação permite uma inferência: as estratégias representadas pela seleção de prioridades e normas que formam um conjunto sistêmico e harmonioso de decisões norteadoras do desenvolvimento do IFTM no período de um ano deixam de ser consideradas pela falta de recursos (Marcelino, 2004).

Chama a atenção, ainda, a expressão "seguido pelas orientações da Reitoria". O que é seguido pelas orientações da Reitoria: o planejamento estratégico ou o uso dos recursos? Que orientações são essas? Fôrma ou forma? Ainda, vale observar: "das principais para as secundárias". Quem define o que é principal e o que é secundário? Mais à frente, na pesquisa, serão retomadas estas questões de participação.

Os entrevistados E2, E5, E6 e E7 concordam com o participante E1. Vale observar que as respostas convergem quanto à dificuldade encontrada na gestão orçamentária e financeira:

> [...] o orçamento, sempre, é aquém das demandas e dos requerimentos emanados da comunidade acadêmica; consequentemente, da sociedade, porque nós, ainda, temos um orçamento bastante limitado em função dos projetos de extensão que precisam ser realizados pelos campi do IFTM (E2).

> [...] é saber exatamente o quanto a gente tem; porque a gente tem uma proposta orçamentária a qual será votada para virar lei e normalmente ela não é aceita na sua integralidade, pois há cortes (E5).

> [...] é a incerteza quanto ao montante dos créditos que será disponibilizado a cada exercício para realização das demandas de custeio e investimento (E6).

> [...] é a indisponibilidade orçamentária, ou seja, orçamento insuficiente para atendimento de todas as despesas, tanto de custeio, como de investimento (E7).

Primeiramente, retoma-se o participante E2. Ele afirma que o orçamento torna-se limitado em função dos projetos de extensão que precisam ser realizados pelo IFTM. E o ensino? E a pesquisa? Seu olhar dominante direciona-se à Extensão, sugerindo uma prática vivenciada na instituição. Reconhece-se que, embora seja muito importante, a Extensão não pode ser privilegiada em detrimento das outras dimensões em uma IES.

Já os participantes E5 e E6 concordam que a insuficiência de recursos orçamentários e financeiros, para atender as demandas de custeio e de investimento, é um desafio enfrentado pelos gestores. Nota-se a preocupação deles, ao reforçarem com argumentos que também colocam como desafios constantes e intransponíveis: Participante E6: "incerteza quanto ao montante"; "diante da incerteza quanto ao valor a receber". E o participante E5 emendou: "a primeira delas é saber exatamente o quanto a gente tem, porque a gente tem uma proposta orçamentária a qual será votada para virar lei e normalmente ela não é aceita na sua integralidade". Tais expressões traduzem o emaranhado de desafios que se colocam à equipe de Gestão Orçamentária e Financeira do IFTM. Para o participante E3, colocar os Institutos em funcionamento e criar um modelo de gestão de acordo com os objetivos e a missão do IFTM foi a maior dificuldade, como pode ser verificado em sua fala:

> O maior desafio foi criar um modelo de gestão orçamentário e financeiro que atendesse aos objetivos e políticas institucionais do IFTM, colocar em pleno funcionamento os campi novos e providenciar a expansão da infraestrutura e modernização tecnológica de equipamentos dos campi antigos, atendendo às metas do PDI (E3).

Consideram-se como dificuldades já superadas, ou seja, todas essas ações já foram desencadeadas e concluídas. Realmente, cruzar dados e informações, para implantação de um modelo de gestão orçamentária e

financeira, demandam competência, persistência e liderança, entre outras capacidades. Essa ação é básica para que as demais sejam desencadeadas.

Já o participante E4 considera que o maior desafio é o planejamento e a aplicação do recurso. Para ele, ter um bom planejamento é a melhor forma de antecipar as coisas, ou seja, como é preciso fazer tudo conforme a legislação, todo o processo se torna muito moroso e por este motivo, muitas vezes, quando os escassos recursos chegam, os processos não estando prontos, esses recursos acabam tendo uma destinação diferente do planejado, conforme pode-se perceber em sua fala:

> [...] o principal desafio é estar preparado para gastar o orçamento de forma a evitar desvios [...] é tudo muito burocrático e têm muitas fases [...] é uma dificuldade muito grande você ter o recurso para gastar e não conseguir estar com o processo pronto quando o dinheiro chega.

Há uma distância considerável entre ter o recurso para gastar e não conseguir estar com o processo pronto para usar os recursos quando chegam. Nesse contexto, falta planejamento, o que não permite contemplar as prioridades já listadas pelos diferentes setores da instituição. Motta (1979), citado por Marcelino (2004), enfatiza que "[...] o problema fundamental trazido pelo planejamento estratégico é o da decisão sob incerteza" (p. 35). Nem sempre o que se planeja, na instituição é o que acontece, de fato.

É possível afirmar que há falhas quanto ao monitoramento dos processos cuja responsabilidade é da equipe de Gestão. As ações devem acontecer em sequência, de modo a sempre existir um plano alternativo pensado, pois, tanto os recursos podem vir a menos, como podem ser retidos e, ao final do ano, serem liberados para ser gastos, em um prazo exíguo.

Quanto à necessidade de, às vezes, redirecionar ações, o participante E3 concorda com o participante E4, quando diz:

> [...] Dificuldades para a realização de procedimentos licitatórios compartilhados para aquisição de equipamentos e outros materiais permanentes para a Reitoria e todos os campi, e, sobretudo, a morosidade dos processos para licitação de obras, impactando na gestão do orçamento anual.

> [...] Liberações de orçamento no final do exercício, impedindo a realização dos devidos processos de licitação. Em relação à gestão financeira, o IFTM passou, em vários períodos, por dificuldade para atender ao pagamento de credores, tendo em vista a falta de liberação e/ou liberação parcial dos recursos, pelo MEC, no prazo devido.

A mensagem é uníssona: faz-se um planejamento para o uso dos recursos programados, e enquanto não chegam à sua totalidade, a instituição fica inadimplente diante de seus credores. Pode-se afirmar, nesse cenário, que o macro planejamento não funciona integralmente. Oliveira (2002), citado por Marcelino (2004) julga que "[...] a administração estratégica seria a soma da formulação do planejamento estratégico, do seu desenvolvimento e do controle dos resultados daí decorrentes [...]" (p. 37). Esse alerta contribui para que as organizações não criem expectativas, considerando só a fase em que são determinados os recursos financeiros direcionados a elas; sobretudo, torna-se importante fazerem uma prognose mais efetiva, de modo que a redução ou o atraso dos recursos não descompensem totalmente seu planejamento de aplicação e execução financeira.

Ainda, considerando o depoimento de E4, é perfeitamente compreensível que os credores do IFTM, por sua vez, que têm compromissos com os seus próprios credores, pressionem a instituição IFTM no sentido de liberar suas faturas. Esta relação torna-se instável: o credor rotula a instituição de "inadimplente", e não raro, em outros processos de compras, eles apresentam preços superfaturados ou simplesmente se abstêm de participar dos processos de compras. A Gestão Orçamentária e Financeira, nessa situação, fica instável e, pode ter que gastar os recursos no afogadilho do tempo, nem sempre seguindo o planejamento de despesas, conforme as decisões colegiadas apresentadas.

Essa dificuldade apresentada pelo entrevistado diz respeito à liberação do orçamento em final de exercício, obrigando a instituição a devolver o orçamento recebido por falta de tempo para preparar todo o processo de compras de produtos, de equipamentos e de serviços. Esta situação pode

causar constrangimentos à equipe de Gestão orçamentária e financeira do IFTM.

O participante E5 concorda com os participantes E3 e E4 no que concerne à burocracia que, segundo ele, é muito exacerbada. Mas em relação ao planejamento, expõe de maneira diferente do participante E4, porque, para ele, o planejamento interno é realizado no momento da elaboração da LOA. Ocorre que, mesmo depois de aprovada a Lei, o governo ainda usa o artifício do controle de "limite de empenho" – expressão que significa cortes –, que impede que estes sejam emitidos e, consequentemente, algumas ações que dependem dessas aquisições são prejudicadas:

> [...] com base na LOA, fazemos o planejamento. Ocorre que, durante a execução do exercício, o governo Federal atrasa recursos. Primeiro, para aprovar o orçamento; segundo, para encaminhar limites orçamentários para conseguir fazer os empenhos, conseguir seguir com nosso trabalho; e em terceiro, corta os nossos limites. Chega ao ponto de não saber se teremos dinheiro para continuar a Instituição até o fim do ano, justamente por causa desses cortes. Então, é muito complicado trabalhar de uma maneira totalmente sem planejamento no que concerne aos órgãos superiores, mesmo fazendo o nosso planejamento dentro da Instituição. [...] então, às vezes, a gente planeja muita coisa que não vai ser comprada e, às vezes, uma coisa depende da outra. Por exemplo, eu preciso terminar uma obra para ter condições de comprar o mobiliário para aquela obra; às vezes, temos o dinheiro para o mobiliário, mas não temos para construir ou vice-versa (E5).

A expressão "[...] a gente planeja muita coisa que não vai ser comprada [...]" traduz frustração da equipe que desenvolve o processo, seguindo as orientações legais, pois sabe que seu trabalho não vai resultar conforme suas expectativas.

Os participantes E6 e E7 vêm corroborar com esta ideia:

> [...] A Secretaria de Orçamento Federal libera os créditos aprovados pela LOA. No entanto, de acordo com a arrecadação, o orçamento é liberado ao Ministério da Educação e é distribuído à Rede Federal de Educação, por meio de um controle de "limite para empenho". Muitas vezes este limite vem de forma parcelada e não definida e com contingenciamentos (E6).

> [...] não há garantias de que o orçamento seja liberado em sua totalidade. E, ainda, além dos contingenciamentos no orçamento, há também a limitação dos gastos referente ao que fora liberado (E7).

Acerca dos escassos recursos orçamentários para atender todas as ações do IFTM e, visando ao atendimento de metas não efetivadas com o orçamento anual do IFTM, o participante E3 enfatiza que, "[...] para sanar a discrepância entre o necessário e o disponível, captações de recursos externos são realizados por meio de Convênios, Emenda Parlamentar e Termos de Cooperação". Ou seja, criaram-se alternativas que, em princípio, deveriam ser exceções, para reparar uma falha, em um ano, mas que, com o passar do tempo, tornaram-se a regra normal de ser praticada.

Com este depoimento, de E3, encerrou-se o tratamento dos dados referentes às dificuldades apontadas pela equipe de Gestão Orçamentária e Financeira do IFTM, no período entre 2009 e 2016.

Quanto aos desafios, é possível afirmar, pelos depoimentos dos entrevistados, que as dificuldades se transformam em desafios, pois aquelas persistem, traduzindo-se em desafios a serem superados. Ainda que um participante tenha se referido a outras dificuldades, estas não foram citadas, por não se situarem na categoria Gestão Orçamentária e Financeira. Não atendem ao critério da homogeneidade na análise de conteúdo.

Um desafio já citado pelo entrevistado E4 "[...] preparar-se para gastar o orçamento, evitando desvios [...]" pode servir como alerta para a equipe de Gestão Orçamentária e Financeira, no sentido de investir mais no Planejamento Estratégico, e especificamente, prevendo possíveis obstáculos e propostas de solução. Alías, sempre, é importante preverem-se os possíveis obstáculos e, com base no cronograma, diante de prazos rompidos e atrasos ou contingenciamentos, ter-se um Plano B a ser implementado na emergência.

Neste bloco de perguntas, foi indagado aos entrevistados quais e como são definidas as prioridades. Há um consenso de que a prioridade é a manutenção do ensino, pesquisa e extensão (entrevistados E1, E5, E6 e E7). Três

depoimentos chamam a atenção: percebem-se duas visões diferentes sobre o mesmo fenômeno.

> Cada campus gerencia as suas prioridades, nós trabalhamos com os campi; também a própria Reitoria; nós falamos de centro de custos. Então cada setor ou cada campus tem a liberdade de montar quantos centros de custos ele quer e, dentro desse centro de custos, eles decidem o que eles precisam. E depois democraticamente, reúnem e decidem dentro do que é necessário, quais são as prioridades, o que pode ser atendido naquele momento e o que pode ser atendido em outro momento (E1).

Pela mensagem da fala deste entrevistado, abstrai-se que há gestão democrática quanto aos recursos que cada setor ou campus deseja formalizar e quanto à autonomia na definição de prioridades. Tudo, nessa lógica, é debatido e definido pelo coletivo. Nota-se consenso nas decisões colegiadas.

Já no segundo e terceiro depoimentos, muda-se o teor da resposta, modificando a percepção de gestão democrática para autocrática:

> O participante E4 relata:
>
> As prioridades são definidas pelo colégio de dirigentes, principalmente em termos de orçamento, de investimento, porque o investimento fica todo na Reitoria; ele não vai para o campus. Então, quando os diretores se reúnem, geralmente eu apresento quais são as demandas, o assunto é discutido e a palavra final sempre é do Reitor. Na verdade, o orçamento é quase sempre definido pelo Reitor.

Nesta resposta, o entrevistado é taxativo: a definição é de uma instância, mas quem tem o poder decisório é o Reitor. Imediatamente, o entrevistado faz uma emenda, acrescentando a palavra “quase sempre”. Abrandou-se a autocracia do Reitor, mas não a eliminou, o que denota a hierarquia de poder na instituição.

Seguindo esta direção, E5 assim se expressa:

> Então, por exemplo, quando se fala em investimento, que apesar deles ficarem restritos à Reitoria, aqui conosco, a gente procura balancear a distribuição

> desses recursos para que todos os campi tenham condições de realizar obra, comprar equipamentos e desenvolver o seu campus, mas infelizmente como também estamos com poucos recursos, muitas vezes a gente não consegue alocar de maneira, digamos mais justa para atender as necessidades de todos os campi.

Chamam atenção as expressões “apesar deles ficarem restritos à Reitoria”, “mas infelizmente como também estamos com poucos recursos” e “muitas vezes a gente não consegue alocar de maneira, digamos mais justa”. Elas traduzem a centralização do poder. Daí surge a questão: há gestão democrática ou a gestão é centralizada na pessoa do reitor? Anuncia-se que há reuniões, que são apresentadas as demandas as quais geram debates, mas... o investimento fica todo na Reitoria. Muito incisivas as declarações do participante E4, e que vão de encontro ao instituído nos documentos do IFTM, como PDI, PPI e PPCs. Tais documentos defendem a gestão democrática, inclusive, com fulcro na Constituição Federal de 1988.

Libâneo, Oliveira & Toschi (2012) defendem: “A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões [...]” (p. 450). Participar do poder decisório em uma instituição escolar pressupõe que todos os segmentos estejam representados e que todos os representantes tenham direito a voz e voto. A autonomia constitui-se como princípio em relação à participação. O coletivo pensante da instituição deve ter o poder de decisão. Aí, então, a prática vai ao encontro do que está previsto nos documentos do IFTM.

Reconhece-se que a equipe de Gestão Orçamentária e Financeira deve ser composta por profissionais especializados no setor, ou seja, ali constitui-se espaço em que a racionalidade técnica e o olhar didático-pedagógico estão presentes. Também é verdade que os órgãos de fiscalização e de controle social da instituição, ou seja, os Conselhos devem ser compostos por representantes dos diferentes segmentos da comunidade institucional, inclusive por pais de alunos do ensino médio. Estes deveriam participar dessas

definições, sendo convocados a participar das reuniões agendadas para tal. Esta ação – participação dos pais – não aparece em nenhuma fala dos entrevistados. Ainda é claro que os Conselhos deveriam ter voz e voto na definição, na aplicação e na execução dos recursos financeiros do IFTM.

O entrevistado E3 elucida que são formalizadas parcerias com o objetivo de "[...] sanar a discrepância entre o necessário e o disponível". Esta é uma forma de envolver a sociedade civil no projeto de melhoria da qualidade da educação, pois as parcerias expressam o reconhecimento de que a instituição exerce importante função social, como já referido. Santos (2011) adverte que "[...] as deficiências no desempenho da responsabilidade social da universidade não decorrem do excesso de autonomia, mas, pelo contrário, da falta dela e dos meios financeiros adequados" (p. 89). Daí é presumível que as IES busquem as parcerias para desenvolver seus projetos educativos.

O entrevistado E5, ao tratar das prioridades, assevera:

> A gente tenta na verdade priorizar primeiramente a questão de regularização, porque, às vezes, a gente tem, por exemplo, um campus que ele não tem muitos alunos, mas ele tem algum problema de documentos; às vezes um problema no corpo de bombeiros, às vezes o problema com a prefeitura ou às vezes um problema com o meio ambiente. Então a gente procura priorizar, primeiramente, a adequação dessa realidade para evitar problemas.

A expressão "[...] ele tem algum problema de documentos[...]" denuncia que um determinado campus do IFTM organiza a documentação porque precisa regularizar documentos; e não, porque representa segurança para todos os usuários da mesma. Para o funcionamento da instituição, é necessário, sim, organizar uma relação extensa de documentos para apresentá-la aos órgãos competentes, como Alvará da Vigilância Sanitária, Laudo do Corpo de Bombeiros, PDI, PPI, PPC, entre outros. Mas estes documentos são pressupostos básicos para a garantia da segurança da comunidade intra e extraescolar.

É fundamental, pois, que estes "problemas" não sejam só resolvidos em momentos de apresentação dos documentos ao Conselho Nacional de

Educação. Não pode ser no improviso; é necessário que haja previsão orçamentária para tanto.

Este mesmo entrevistado E5 continua expondo as prioridades:

> Posteriormente, em segundo lugar, se o campus já tiver tudo certo, a gente procura que esses recursos tenham um reflexo direto no aluno. Então por exemplo, se a gente for construir um bloco, que seja um bloco de sala de aula, que a gente consiga aumentar a quantidade de alunos; se for construir alguma coisa sem ser o bloco, que seja, por exemplo, um centro de convivência, ou laboratório que será para atender os alunos em outras atividades, no laboratório. E a parte administrativa, claro que é importante também, mas ela vem em terceiro lugar (E5).

Uma primeira observação: "[...] se o campus já tiver tudo certo, a gente procura que esses recursos tenham um reflexo direto no aluno". Uma pergunta: Antes não estava certo? O planejamento também deve prever os ajustes e os documentos necessários à autorização de funcionamento da instituição, de modo a não desencadear desvios de recursos para outros setores.

Em um segundo momento, percebe-se a retomada do discurso defendido nos documentos oficiais da instituição. Nesse momento, o entrevistado E5 anuncia, claramente, que a prioridade nas decisões sobre o uso de recursos orçamentários e financeiros é o aluno; é propiciar o bem-estar e educação de qualidade referenciada a ele, aluno (Freire, 1996). A educação acontece, além dos espaços extraescolares, nos vários ambientes da instituição.

Foi perguntado aos entrevistados se a Gestão Orçamentária tem reflexo na criação de harmonia intersetorial. É pertinente conhecer a resposta, visto que, se essa gestão é reconhecida como uma instância de fortalecimento da harmonia entre os diversos setores do IFTM vale investir nesse setor.

O participante E2 assim se expressa sobre a pergunta:

> Quando se trata de discussão dos critérios para se priorizar a distribuição de recursos, sempre há uma discussão um pouco mais acalorada. Principalmente

> no sentido daqueles que, em dado momento, em função das decisões democráticas e de maioria, ficam preteridos...

Pode-se depreender da expressão “discussão um pouco mais acalorada” que existem as disputas internas pelos recursos. Às vezes? Não, “sempre”! Daí infere-se que os debates podem ser acirrados, que podem prejudicar as relações interpessoais e, consequentemente, gerar conflitos maiores entre os integrantes da equipe referida e entre os setores da instituição.

Ao discutir as competências de um líder para o enfrentamento de situações conflituosas, Lück (2008) assevera:

> Todo processo social é caracterizado por contradições, tensões, ambiguidades e conflitos, naturais de sua dinâmica, que ocorrem, sobretudo quando valores, objetivos e interesses conscientes ou inconscientes estão em desacordo e se confrontam uns com os outros (p. 126).

Daí a importância do diálogo, do saber ouvir e do falar. Tanto quanto estes comportamentos, é fundamental a pluralidade de ideias debatidas; ou ainda, reconhecer que a maioria vence, ao se votar uma decisão. Negociar, pactuar são etapas de um processo para se chegar à ação comum ou consensual.

O participante E5, ao invés de responder objetivamente à questão, optou por abrandar a forma como percebe o processo decisório no IFTM:

> A gestão tem que ser participativa. Digamos que, aqui no IFTM, ela é participativa, mas está em processo de ser mais participativa, um pouco. Digamos que a gente está no caminho, mas não deixa de ser participativa justamente por conta do planejamento...

Em primeiro lugar, usa-se a ação “tem” que pode significar ordem a ser seguida. Em segundo lugar, “Digamos” remete a uma forma verbal no modo subjuntivo, que indica uma hipótese; logo, não se tem certeza se a gestão é participativa. Por último, ao proferir a expressão “Digamos que a gente está no caminho”, E5 deixa transparecer que a participação não é efetiva; que, se ela deve ser “mais”, significa que é “menos”. A mensagem permite a

interpretação de que a não participação gera conflitos entre os diferentes setores da instituição.

Sobre a questão, o participante E3 explicitou:

> O IFTM institucionalizou o planejamento participativo, por meio de um sistema próprio de planejamento – MPLAN, oportunizando o envolvimento de todos os setores da reitoria e dos campi, que apresentam suas demandas vinculadas às metas do PDI.

Mais uma vez, a resposta é genérica. O IFTM pode ter institucionalizado o planejamento participativo, mas, aqui, cabe uma indagação: ele acontece, de fato? O entrevistado afirma que os setores apresentam suas demandas, o que não significa efetividade de participação. Não se respondeu à essência da pergunta.

Pode ser que a apresentação de demandas seja apenas pró-forma, ou seja, para constar em ata. Evidencia-se que, da forma como o entrevistado colocou suas ideias, não se sabe se os diversos setores da instituição têm, na Gestão Orçamentária, um ponto de apoio para a construção da harmonia.

Dando continuidade à análise de conteúdo, na subcategoria "Definição, aplicação e execução dos recursos orçamentários e financeiros", a Descrição "Atendimento à demanda de cursos" constitui-se um dado consistente para se compreender a dinâmica da Gestão Orçamentária e Financeira do IFTM. Indagou-se "como o IF tem conseguido oferecer uma maior diversidade de cursos" e se o orçamento desempenha um papel importante nesse processo.

O participante E2 foi categórico ao relatar:

> [...] o curso tem que ter aluno, tem que ter estudantes em todos os seus ciclos e, realmente, ele só vai acontecer, se a sociedade clamar, se os arranjos produtivos locais clamarem. Então pode ser que um curso que a sociedade demanda, ele tem aí um peso de um de 1 ou 1,25. Então não é o peso, não se deve abrir um curso porque aquele universo de alunos vai trazer mais recursos para a matriz em detrimento a outro.

Há coerência entre o discurso oficial e as práticas. É importante reconhecer que as demandas locais são respeitadas, ao se criar um curso no IFTM, independentemente do critério de ter peso maior ou menor. Chama a atenção à palavra "peso". Os cursos são categorizados por peso como critério de distribuição de recursos. Daí é possível afirmar que existem cursos de maior e de menor prestígio diante da Gestão Orçamentária e Financeira entre as instiuições escolares federais. Aparece a expressão "[...] se os arranjos produtivos locais clamarem". Este é o critério político instituído no processo.

O participante E4, ao ser entrevistado, anuncia a contradição existente entre as equipes de gestão orçamentária e financeira de diferentes instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, e rebate a visão equivocada de alguns Pró-Reitores de Administração:

> "[...] existem muitos colegas meus, pró-reitores de administração, que defendem que você deveria focar nos cursos que dão mais orçamento. Acontece que isso é uma visão muito limitada da questão porque, como nós somos uma instituição pública, a gente não pode só pensar no recurso que a gente vai receber para abrir este ou aquele curso [...] Existem cursos que rendem muito orçamento e cursos que rendem pouco orçamento [...]".

O relato procede de um Pró-Reitor, que denuncia outros colegas pró-reitores, que definem o curso pelo peso que têm. Esse critério se opõe à legislação vigente da Rede Federal. Ter foco nos cursos que dão mais orçamento significa descaracterizar a gestão participativa e os fundamentos institucionais contidos no PDI, no PPI do IFTM. Outro aspecto importante suscitado a partir desse relato: por que os cursos "dão" mais orçamento? Segundo o participante E4, há cursos que rendem "muito" e há os que rendem "pouco" orçamento. Esta antítese pode sugerir que há cursos que são estigmatizados na instituição. O critério, nesse caso, é o peso que gera mais receita à instituição.

Os participantes E6 e E7 se somam na defesa da importância do orçamento para a diversidade de cursos, na fala deste último:

> O orçamento é fundamental para a ampliação da oferta de cursos, uma vez que para tal pode ser necessário aquisição de equipamentos tais como, equipamentos para laboratórios, para aulas práticas em campo, computadores, projetores, etc, bem como a aquisição de material didático, acervo bibliográfico, cumprindo as exigências do MEC para reconhecimento dos cursos; além da manutenção diária, como por exemplo, energia elétrica, água, insumos diversos para ministração das aulas, etc (E7).

A ênfase no acervo bibliográfico, na aquisição de material didático, equipamentos para aulas práticas, tudo isso refere-se à dimensão didático-pedagógica. Sendo assim, vale destacar a preocupação deste entrevistado na definição do orçamento. Mais que burocrática, a postura de prioridade pedagógica está incorporada ao participante da entrevista. Um dado significativo diz respeito a um critério básico para a ampliação da oferta de um curso: a demanda de alunos. O orçamento anual da instituição deve levar em conta o custo mínimo anual do aluno para pleitear novas matrículas (Libâneo, Oliveira & Toschi, 2012).

O item Descrição "Relação entre quantidade de campi e número de alunos como critérios na distribuição dos recursos" apresenta informações importantes que contribuem para a compreensão da hierarquia de prioridades no planejamento do orçamento.

O participante E1 recomenda que o "[...] gestor da instituição deve se pautar por critérios técnicos; e não, políticos para expansão do IFTM". Já o participante E3 acredita que "[...] a implantação de novos campi toma como critério só as cidades-polo definidas pelo MEC, que tem como objetivo, sobretudo, a interiorização de educação de qualidade, atuando em favor dos arranjos produtivos locais e regionais".

Ao recomendar "deve" ao tipo de critério a ser adotado (participante E1), presume-se que outros não podem ser adotados, por meio de ações político-partidárias. Mas, o participante E3 relata que os critérios técnicos para escolha das cidades-polo são exclusivos. Nessa conjuntura, a força política regional é presente, não raro, coercitivamente, junto aos gestores da educação em âmbito nacional. Junta-se a isso a orientação de atendimento

aos “arranjos produtivos locais e regionais”. Com frequência, há influência política, de modo a atender os interesses de classes hegemônicas.

O participante E7 apresenta detalhes sobre a expansão de campi:

> Nesta proposta também são apresentados os custos da implantação, que se aprovados, serão o “orçamento” disponibilizado para o novo campus durante três anos. Findados estes três anos, o novo campus fará parte da composição da matriz orçamentária do Instituto Federal, nos mesmos moldes dos campi existentes há mais tempo, ou seja, o número de alunos influenciará no cálculo do orçamento a ser destinado, haverá limitação de gastos por ação e programas de governo, etc.

A exposição da questão remete ao conhecimento técnico do entrevistado sobre o processo em suas diferentes fases. Vê-se que, em um primeiro momento, o novo campus, por não ter orçamento próprio, recebe uma dotação provisória e que, após três anos, passa a tê-lo. O entrevistado ressalta, ainda, que o número de alunos é um dos determinantes para o cálculo do orçamento do novo campus.

O participante E5 também acrescenta, em seu depoimento, um dado presente na realidade das IES do século XXI, que é a educação à distância:

> É um processo um pouco complexo justamente por conta dessa restrição orçamentária. Isto porque não apenas o recurso de investimento é necessário para você ou adquirir ou construir, mas o recurso de custeio, que todo ano vai ser necessário para manter aquele campus em funcionamento. Mas é interesse do Instituto, com certeza, se fazer presente em outras cidades. Hoje com a educação a distância isso acaba acontecendo, mas a presença física também se faz muito importante.

O participante aborda a política de educação à distância – EaD – numa perspetiva economicista: nessa modalidade de ensino os custos diminuem. Em seguida, aponta a presença física do curso como “também muito importante”. Essa fala confirma a posição do interlocutor de que a educação à distância se constitui como uma modalidade que tem valor para um contingente de alunos. Daí vem a questão: importante para quem? Para os

alunos que não podem frequentar o curso presencial, ou para a economia de recursos financeiros que podem ser usados em outros setores da instituição? A expressão "[...] isso acaba acontecendo, [...] sugere que não se tem clareza de que a Ead abarca um contingente, quase em sua totalidade, de alunos de outros municípios, regiões, quiçá países".

Feltran (2004), discute a Educação à Distância em nível superior: [...] pode-se afirmar que a educação superior brasileira a distância deve pretender mais que a mera preparação dos alunos para o mercado de trabalho, a despeito de sua grande importância e complexidade" (p. 97).

Não se pode negar que essa modalidade atende a uma parcela considerável de alunos, mas não se pode também desprezar a hipótese de que tal modalidade diminuiu gastos para a instituição. Para se tornar uma política pública efetiva, cabe ao IFTM investir nessa modalidade, arregimentando bons profissionais para ocupar as vagas de docentes; é preciso investimentos em nível de valorização dos professores que vão trabalhar com a EaD, pois há especificidades nessa modalidade de ensino que demandam formação docente e técnica para o êxito do processo.

Finalmente, ao encerrar as entrevistas, deixou-se espaço aberto para os entrevistados acrescentarem alguma informação ou abordarem algum assunto relacionado à temática do estudo que não foi discutida.

Apenas três entrevistados se pronunciaram:

> Gostaria só de cumprimentar pelo trabalho. Acho que, quando nós pensamos nesse curso de Mestrado, para atender uma necessidade principalmente da parte da administração, é uma felicidade muito grande; a gente vê que os trabalhos estão voltados para preocupação do que nós desenvolvemos dentro dos Institutos Federais e esse trabalho, com certeza, ele vem a colaborar, de maneira qualquer, com o trabalho que nós desenvolvemos ou vamos implementar dentro da nossa instituição [...]. (E1).

Neste depoimento, percebe-se a importância dada pelos gestores do IFTM à formação continuada de seus profissionais. Incentiva-se não só o corpo docente a buscar a sua autoformação, como ainda motiva os servidores

técnico-administrativos a seguirem este caminho. Também, cabe interpretar que o investimento é feito com vistas ao retorno: "[...] para atender uma necessidade principalmente da parte da administração [...]". Conjugam-se valorização do profissional com melhoria do trabalho da equipe, embora se denote, com a palavra "principalmente", hierarquia de valores e prioridades, e estas referem-se aos interesses da instituição. Sabe-se que, na avaliação institucional, um quesito a ser observado refere-se à valorização dos profissionais (Esteve, 1995).

O participante E2 também fez suas considerações:

> "[...] o próprio perfil de formação e qualificação hoje demandado pela sociedade está muito em função das mudanças tecnológicas e a gestão pública, ela tem que estar muito atenta e fazer a sua ação nesse sentido. [...] Nós não conseguimos mais trabalhar nas planilhas de Excel; nós precisamos de ferramentas específicas para cada tipo de atividade para que o gestor tenha na tela, na sua sala a busca de indicadores e a visualização disso de uma maneira absolutamente rápida para que possa realizar as suas tomadas de decisão também de uma forma bastante rápida. Então, é continuar nessa simbiose aí mesmo entre a visão da gestão financeira estritamente vinculada ao uso de ferramentas da tecnologia da informação e que isso vai impactar nas tomadas de decisão, na geração de novos cursos, na oferta de novos perfis de qualificação e formação profissional demandados pela sociedade e é tudo um circulo muito tempo muito sistêmico, muito orgânico dentro dessa sociedade da comunicação do conhecimento.

Ao concluir sua participação, o entrevistado E2 se reporta, novamente, às tecnologias como ferramentas essenciais não só ao projeto de formação de seus alunos como ainda da equipe gestora, como um todo, e da equipe de Gestão Orçamentária, em especial. Nota-se que as TDIC ocupam um plano de investimentos e de solução na instituição. Estas situam-se como plano de investimento, enquanto necessidade de o IFTM destinar verbas para aquisição de novos recursos tecnológicos para melhor atender suas demandas internas.

Consequentemente, atendendo suas demandas quanto à velocidade de informações, quanto às planilhas disponibilizadas, enfim, quanto ao acesso e ao uso das TDIC, resultam uma solução para a operacionalização dos

processos com efetividade. Pode-se, inclusive, interpretar que estas tecnologias se situam como peças-chave, ferramentas sem as quais não se trabalha e das quais todos os profissionais do IFTM são já dependentes.

O participante E5 termina sua atuação na entrevista, expondo sua preocupação quanto à lisura dos atos da equipe de Gestão Orçamentária e Financeira:

> [...] verdade, só quero concluir dizendo que o gestor público é um gestor que carrega muita responsabilidade, muito mais responsabilidade, talvez, do que um gestor da iniciativa privada, porque nós sofremos o tempo todo com auditorias, tanto interna quanto externa, nós sofremos o tempo todo com órgãos reguladores, agências, CGU, TCU, diversas possibilidades de nos verificarem [...].

O entrevistado deixa transparecer, em seu depoimento, um peso que o gestor público carrega, estando na função em tela. A palavra "sofremos" remete à condição de um trabalho árduo, e ao enfatizar a rotina de "[...] o tempo todo com auditorias tanto interna quanto externas[...]", pode-se interpretar que todas estas instâncias de fiscalizações sobrecarregam e desestabilizam a equipe. Tais procedimentos podem suscitar, entre os pares, a inquietação de que estes estão sendo fiscalizados porque pode aparecer algum indício de erro e que precisa ser corrigido. Esse cenário não é benéfico à equipe de Gestão Orçamentária e Financeira, que, o tempo todo, precisa estar focada nos processos de definição, de aplicação e de execução dos recursos de que são gestores. Daí vem à inferência: se faz tudo dentro das normas legais, pode-se reduzir o estado de ansiedade e tensão.

Concluindo o capítulo, faz-se mister registrar a importância do trabalho de definição, de aplicação e de execução dos recursos orçamentários e financeiros, no âmbito do IFTM. É possível afirmar que integrar essa equipe tem sido um aprendizado ininterrupto para os profissionais deste setor, desde a transformação do CEFET em IFTM até os dias correntes.

Primeiro, cita-se a definição de recursos; um amplo espaço de administração e de gestão, com seus encargos e suas expectativas quanto às

prioridades. Depois, remete-se à aplicação dos recursos: um processo cuja tramitação não depende só da equipe local. Nesse caso, a burocracia impede a agilidade – entre o ponto de partida e o ponto de chegada, ou seja, saída da União e chegada ao IFTM – e a (in) certeza de que os recursos vão chegar em sua totalidade. Por último, a execução exaure as forças da equipe de Gestão Orçamentária e Financeira da instituição investigada, mesmo que já sejam conhecidos os procedimentos a serem adotados todo ano.

Outro aspecto que pôde ser observado, pelos depoimentos dos entrevistados diz respeito ao interesse comum entre os pares. Cada integrante da equipe posicionou-se de modo a poder se observar que são envolvidos com vistas ao crescimento do IFTM, enquanto instituição pública de ensino. Esse sentido de unidade contribui, sobremaneira, para que a casa de ensino cumpra, verdadeiramente, sua função social, para a qual foi criada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar as dificuldades e os desafios que decorreram do processo de gestão dos recursos orçamentários e financeiros no Instituto Federal do Triângulo Mineiro, entre os anos de 2009 a 2016.

Como procedimentos de recolha de dados, recorreu-se a documentos institucionais, à legislação referente ao IFTM, a obras de referência sobre o tema em estudo e a entrevistas semiestruturadas com sete gestores da equipe de Gestão Orçamentária e Financeira do IFTM com o fito de responder a cinco objetivos específicos, quais sejam:

- Identificar as dificuldades que foram superadas pelos gestores do IFTM na execução dos recursos orçamentários e financeiros, no período citado.
- Distinguir os desafios que não foram superados pela equipe de Gestão Orçamentária e Financeira, no mesmo período.
- Compreender como se desenvolve o processo de distribuição do orçamento no IFTM.
- Verificar a influência que o número de alunos e a quantidade de *campus* exercem no planejamento orçamentário e na execução orçamentária.
- Constatar se as prioridades das diversas pró-reitorias elencadas no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – são atendidas regularmente e de acordo com o orçamento.

Partindo do objetivo geral e tendo como trilha estes objetivos específicos, aos quais sempre se recorreu para interpretar os dados, obtiveram-se conclusões importantes que permitiram à pesquisadora responder a tais propósitos desta forma:

1. Acerca das dificuldades da equipe de Gestão Orçamentária e Financeira, à frente do comando de uma área tão importante para o efetivo funcionamento do IFTM:
    - Planejar, estruturar e organizar o funcionamento da instituição, a partir de 2009, quando se transformou em IFTM.
    - Precariedade ou falta de recursos orçamentários e financeiros.
    - Atrasos constantes nos repasses.
    - Contingenciamento no orçamento.
    - Parcelamento de recursos.
    - Improvisações na aplicação dos recursos com repasses feitos ao final do ano;
    - Situação de inadimplência do IFTM em relação aos credores.

    Estas dificuldades respondem ao objetivo nº 1. Desde 2009, a equipe de Gestão viveu impedimentos e contratempos que emperraram a fluidez dos processos de definição, de aplicação e de execução dos recursos orçamentários e financeiros do IFTM.

2. Em relação aos desafios a serem superados pela equipe de Gestão Orçamentária e Financeira do IFTM:
    - Falta de recursos.
    - Orçamento aquém das demandas da sociedade.
    - Liberações de orçamento no final do exercício, impedindo a realização dos devidos processos de licitação.
    - Bom planejamento interno para gastar o orçamento de forma a evitar desvios na aplicação.
    - Demora de repasses de recursos.
    - Muitos campi geram diferentes interesses de setores.
    - Incerteza quanto ao montante dos créditos que será disponibilizado a cada exercício para realização das demandas de custeio e investimento.

- Elaboração de um Planejamento Estratégico mais próximo da realidade local, considerando-se a recorrência dos improvisos e dos imprevistos.

Assim, conforme o conteúdo dos depoimentos dos entrevistados observa-se que muitas dificuldades permanecem, agora, como desafios a serem transpostos. Estes registros sobre os desafios correspondem ao objetivo nº 2. As experiências já vivenciadas apontam a necessidade de a equipe de Gestão Orçamentária e Financeira do IFTM trabalhar com algumas alternativas para uso efetivo dos recursos disponibilizados pela União.

3. Quanto à compreensão sobre o desenvolvimento do processo de distribuição do orçamento no IFTM:
    - Pelos depoimentos dos entrevistados, o desenho do desenvolvimento do processo em tela é o seguinte: existe uma Matriz Orçamentária Geral, segundo a qual o Ministério da Educação – MEC – faz a distribuição aos IF. Esta matriz considera os critérios de quantidade e tamanho dos campi que compõem dado IF. Para a definição do valor direcionado a cada instituição, a Matriz Orçamentária Geral baseia-se em alguns critérios: a quantidade de matrículas, o tipo de cursos, o nível de custo para manutenção dos cursos e a existência de alojamento para os alunos. Nesta matriz, também são estabelecidos limites para cada Ação Orçamentária a ser desenvolvida no âmbito do Ministério da Educação. Dentre as Ações desensolvidas pelo IFTM, destacam-se os limites recebidos especificamente para as ações de Funcionamento das IFEs (Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica), que direciona créditos para manutenção das atividades de cada campi e reitoria; para a Ação de Assistência ao Estudante, direcionada para viabilizar a permanência do aluno na escola e para a Ação de Expansão e Reestruturação

das IFES, voltada para realização de investimentos. Torna-se importante destacar que cabe ao IFTM, com os créditos da ação de "Funcionamento", priorizar suas despesas fixas; e somente o excedente, se houver, será direcionado para novas aquisições de materiais e serviços, procurando atender as metas de modernização e inovação definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional, o PDI.

Com este relato, cumpre-se o estabelecido no objetivo nº 3. Vale enfatizar que as leituras contribuíram muito para tal compreensão.

4. A propósito das influências referentes ao número de alunos e à quantidade de campi sobre o planejamento orçamentário e à execução orçamentária:

    - A influência que o número de alunos e a quantidade de campi exercem sobre o planejamento e a execução orçamentária é notória, o que pôde ser constatado pelos depoimentos dos participantes das entrevistas e pela legislação em vigor referente à Rede Federal de Educação Tecnológica. No planejamento geral do IFTM, serve-se, entre outros, destes indicadores basilares na definição, na aplicação e na execução dos seus recursos orçamentários e financeiros. O objetivo nº 4 propôs essa verificação. Está, pois, confirmado que número de alunos e quantidade de campi são critérios fundamentais destes processos de planejamento e execução orçamentária do IFTM.

5. Quanto à constatação: atendimento regular e conforme orçamento das prioridades relacionadas pelas pró-reitorias no PDI:
    - Pelos depoimentos dos entrevistados, ficou claro que nem sempre as prioridades são atendidas regularmente e conforme

o orçamento. Muitos condicionantes entravam tal procedimento. A ênfase na centralização do poder decisório nas mãos do Reitor foi dita em algumas respostas dos participantes das entrevistas. Portanto, o objetivo nº 5 foi contemplado.

A pesquisa possibilitou, ainda, para além das conclusões principais, algumas inferências sobre a temática investigada, a saber:

- A equipe responsável pelo orçamento da instituição de ensino não tem amplo conhecimento da dimensão didático-pedagógica do IFTM.
- A autonomia na definição do uso dos recursos orçamentários e financeiros não é absoluta; é relativa. Falta participação de segmentos importantes como alunos e pais de alunos.
- A gestão orçamentária nem sempre se constitui como uma instância de harmonia intersetorial na instituição.
- A legislação assegura parcialmente os recursos financeiros.

Além disso, não se pode deixar de ressaltar que o IFTM atende, plenamente, as demandas requeridas pela sociedade local e regional quanto à formação profissional e tecnológica de seus alunos. Este é um diferencial que não se pode desprezar: a marca de uma instituição que faz acontecer educação de qualidade referenciada socialmente em Uberaba e na região, com vistas a contribuir para as transformações sociais em nível de patamares civilizatórios mais elevados.

Espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir com as equipes de gestão das instituições de ensino no enfrentamento dos desafios referentes à gestão dos recursos orçamentários e financeiros recebidos, proporcionando novas reflexões e reavaliações no momento de se planejar a aplicação orçamentária. Espera-se, ainda, ampliar o debate sobre a

necessidade de se praticar a gestão democrática dos recursos financeiros e orçamentários, respeitando-se as prioridades decididas pelo coletivo das Instituições de Ensino Superior.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCÃO, Isabel (Coord.). (2005). *Formação reflexiva de professores: estratégias de supervisão.* Porto: Porto Editora.

Albuquerque, A. F*. Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP*. São Carlos: Alexandre Farias Albuquerque. Dissertação de Mestrado apresentado à Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos, Brasil.

Albuquerque, C. M.; Medeiros, M. B.; & Feijó, P. H., (2008). *Gestão de finanças públicas*. 2ª ed. Brasília: Editora Gestão Pública.

Amorim, M. M. (2013). *A Organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no conjunto da Educação Profissional Brasileira.* Belo Horizonte: Mônica Maria Teixeira Amorim. Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, Brasil.

Andrade, Maria Margarida de. (2001). *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.* 4.ed.- São Paulo: Atlas.

André, M. E. D. (2005). *Estudo de Caso em Pesquisa e avaliação educacional.* Brasília: Liber Livro.

Arruda, Eucídio Pimenta. (2004). *Ciberprofessor: novas tecnologias, ensino e trabalho docente*. BH: Autêntica/FCH-FUMEC.

BALEEIRO, A. (2006). *Uma introdução à ciência das finanças*. 16. ed. Rio de Janeiro Forense.

Bardin L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bodgan, Roberto C.; & Biklen. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto.

Brunner, J. J. (2004). Educação no encontro com as novas tecnologias. In Tedesco, J. C. (Org.), *Educação e novas tecnologias: esperança ou incerteza?* (pp. 17-76). São Paulo: Cortez

Campos, C. (2004). Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da Saúde. *Rev Bras Enferm. Brasília* (DF), 57(5), pp. 611-4.

Castells, M. (2000a) *A sociedade em rede/ a era da informação: economia, sociedade e cultura*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Cervo, A. L.; Bervian, P. A. & Silva, R. (2007). *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall

Chaves, F.E.C. (2007). *Controle externo da Gestão Pública*. Niteroi: Impetus.

Chiavenato, I.; & Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2004). *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I.(1979). *Teoria geral da administração.* São Paulo: Mc-graw-Hill, 1979. 2v.

CONAE 2018: *Conferência Nacional de Educação: documento referência. Fórum Nacional de Educação.* Brasília: Ministério da Educação.

Contreras, J. (2002). *A autonomia de professores*. São Paulo: Cortez.

Cunha, L. (2000). *O ensino de ofícios nos primórdios da industrialização*. São Paulo: Unesp, Brasília, DF: Flacso.

Denzin, N.; Lincoln, Y. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Penso.

DUARTE, N. (2003). *Sociedade do conhecimento ou sociedade das ilusões?: quatro ensaios crítico-dialéticos em filosofia da educação*. Campinas, SP: Autores Associados.

Esteve, J. (1995). Mudanças sociais e profissão docente. In António Nóvoa (Org.). *Profissão professor*. Porto: Porto Editora.

Fígaro, R. (2014*).* A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho. *Revista Fronteiras – estudos midiáticos: Unisinos*, maio/agosto, p. 124-131,

Fischmann, A.; & Almeida, M. (1991). *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Forsyth, P. (2010). *Tempo: gerencie-o com sucesso e melhore seu desempenho e sua qualidade de vida no trabalho.* trad. Lisete Sucupira. São Paulo: Clio.

Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.* 3ª. ed. – São Paulo: Paz e Terra.

Giacomoni, J. (2012). *Orçamento público.* 16ª ed. São Paulo: Atlas.

Gil, A. (2011). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas.

Giroux, H. (1993). *La escoela y la lucha por la cidadanía*. Madrid: Siglo XXI.

Gondim, S.; & Bendassolli,. (2014). Uma crítica da utilização da análise de conteúdo qualitativa em psicologia. *Revista Psicologia em Estudo. Maringá*, 19(2) pp. 191-199.

Gressler, L. (2004). *Introdução à pesquisa: projetos e relatórios*. São Paulo: Edições Loyola.

Haguette, T. (1992). *Metodologias qualitativas na sociologia*. 3.ed.- Petrópolis: Vozes.

Instituto Federal de Educação, Ciencia e Tecnologia do Triângulo Mineiro (2016a). *Página inicial*. Acedido em: 21/04/2017. Disponível em: http://www.iftm.edu.br/noticias/index.php?id=5696

Instituto Federal de Educação, Ciencia e Tecnologia do Triângulo Mineiro (2016b). *Histórico.* Acedido em: 20/09/2017. Disponivel em: http://www.iftm.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/historico/

Instituto Federal de Educação, Ciencia e Tecnologia do Triângulo Mineiro (2016c). *Processo de contas. Relatório de Gestão do Exercício de 2016.* Acedido em 10/08/2017. Disponível em: http://www.iftm.edu.br/processo_contas/pdf/Relatorio_Gestao_2016.pdf

Instituto Federal de Educação, Ciencia e Tecnologia do Triângulo Mineiro (s.d.a). *Cursos oferecidos. Conheça os cursos oferecidos pelo IFTM*. Acedido em 08/10/2017. Disponível em: http://www.iftm.edu.br/cursos/

Instituto Federal de Educação, Ciencia e Tecnologia do Triângulo Mineiro (s.d.b). *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.* Acedido em: 04/07/2017. Disponível em: http://www.iftm.edu.br/pdi/arquivos/pdi2014_2018.pdf

Instituto Federal de Educação, Ciencia e Tecnologia do Triângulo Mineiro (s.d.c). *Projeto Pedagógico de Curso – PPI*. Acedido em: 02/08/2017. Disponível em: http://www.iftm.edu.br/pdi/arquivos/pdi2014_2018.pdf

Harvey, D. (2008). *O Neoliberalismo: história e implicações.* São Paulo: Edições Loyola.

KOCH, I. (2004). *A inter-ação pela linguagem*. 5. ed. São Paulo: Contexto.

Leal, L. (2016). Educação profissional e ensino médio integrado no Brasil – um balanço das conquistas e reivindicações. Acedido em 18/07/2017.

Disponível em http://www.epsjv.fiocruz.br/noticias/reportagem/educacao-profissional-e-ensino-medio-integrado-no-brasil-um-balanco-das

Libâneo, J.; Oliveira, J.; & Toschi, M. (2012). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização.* São Paulo: Cortez.

Lima, M. (2010). *O desenvolvimento histórico do tempo socialmente necessário para a formação profissional: do modelo correcional-assistencialista das Escolas de Aprendizes Ártifices ao modelo tecnológico-fragmentário do CEFET do Espírito Santo*. Nierói: Marcelo Lima. Tese de Doutorado apresentada à Universidade Federal Fluminense Niterói, Brasil.

Lévi-strauss, C. (2004). *O cru e o cozido: Mitológicas* 1. São Paulo: Cosacnaify.

Lück, H. (2008). *Liderança em gestão escolar.* Petrópolis: Vozes.

Manfredi, S. (2002). *Educação Profissional no Brasil*. São Paulo: Cortez.

Marcelino, G. (2004). (Org.). *Gestão estratégica de universidade.* Brasília: Universidade de Brasília.

Maximiano, A. (1995). *Introdução à Administração*. 4. ed. São Paulo, Atlas.

Medeiros, J. (2004). *Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas* (6. ed.). São Paulo: Atlas.

Militão, A.; & Militão R. (2008). *Jogos, dinâmicas & vivências grupais.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

Ministério da Educação (2007). Chamada Pública MEC/SETEC n.º 002/2007. *Chamada Pública de Propostas para Constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência E Tecnologia – IFET.* Acedido em: 20/09/2017. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/chamada_publica_ifet.pdf

Ministério da Educação (2014). *Expansão da Educação Superior e Profissional e Tecnológica.* Acedido em 18/09/2017. Disponível em: http://portal

.mec.gov.br/expansao/images/APRESENTACAOEXPANSAOEDUCACAOSUPERIOR14.pdf

Ministério da Educação (s.d). Rede E-TEC Brasil - *Apresentação*. Acedido em: 05/10/2017. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/rede-e-tec-brasil.

Ministério da Educação. Fundação CAPES - *O que é UAB*. Acedido em: 05/10/2017. Disponível em: http://www.capes.gov.br/component/content/article?id=7836

Moraes, Maria Cândida. *O paradigma educacional emergente*. 11. ed. Campinas, SP: Papirus.

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*. *Porto Alegr*e, 22(37), pp. 7-32.

Moreira, A.; Pacheco, J.; & Garcia, R. (Org.). (2004). *Currículo: pensar, sentir e diferir.* Rio de Janeiro: DP&A.

Moura, D. (2007). *Educação básica e educação profissional e tecnológica: dualidades históricas e perspectivas de integração*. *Revista Holos,* 23(*2*), pp. 4-30*,* Acedido em 23/07/2017. Disponível em: http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/viewFile/11/110

Nascimento, A.; & Reginato, L. (2007). *Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional*. São Paulo: Atlas.

Nogueira Neto, A. (2003). *A relevância das informações gerencias no planejamento estratégico: paradigma nas tomadas de decisões empresariais.* Florianópolis: Antônio Nogueira Neto. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

Oliveira, D. (1996). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias*, prática (10. Ed). São Paulo: Atlas.

Oliveira, J. (2006). Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. *RAP*, 40(1) pp. 273-288.

Oliveira, M. (2003). *Políticas Públicas para o Ensino Profissional. O Processo de Desmantelamento dos CEFETS* . Campinas/SP: Papirus Editora.

Ortigara, C. (2014). *Políticas para a Educação Profissional no Brasil: Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e a Educação Integral.* Pouso Alegre/MG: Triunfal.

Pacheco, E. & Morigi, V. (2012). *Ensino técnico, formação profissional e cidadania: a revolução da educação profissional e tecnológica no Brasil.* Porto Alegre: PENSO.

Pacheco, E. (2011). *Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica.* São Paulo: Moderna.

Pacheco, J. (2005). *Escritos curriculares*. São Paulo: Cortez.

Paiva Jr, F.; Leão, A.,; & Melo, S. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. *Revista de Ciências da Administraç*ão, 13(31), 190-209.

Paro, V. (2012). *Administração escolar: introdução crítica* (17. ed.). São Paulo: Cortez.

Pellanda, N.; Schlünzen, E.; & Schlünzen JR., K. (Org.). (2005). *Inclusão digital: tecendo redes afetivas/cognitivas*. Rio de Janeiro: DP&A.

Porto, M. (2006). *O planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações. XIII SIMPEP, Bauru, 2006.* Acedido em: 16 de maio de 2017. Disponível em: http://www.simpep.feb. unesp.br/ anais/ anais_13/artigos/1022.pdf.

Pozo, J. (2004). *Aquisição de conhecimento*. Porto Alegre: Penso.

Presidência da República (1824). *Constituição Politica do Imperio do Brazil, de 25 de março de 1824*. Acedido em 24/08/2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm.

Presidência da República (1827). *Lei de 14 de novembro de 1827*. Acedido em 29/07/2017. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei_sn/1824-1899/lei-38430-14-novembro-1827-566756-publicacaooriginal-90254-pl.html

Presidência da República (1891). *Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, de 24 de fevereiro*. Acedido em 18/08/2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao91.htm

Presidência da República (1909). *Decreto nº 7.566, de 23 de setembro*. Acedido em: 21/09/2017. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html

Presidência da República (1937). *Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 10 de novembro*. Acedido em: 17/08/2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm

Presidência da República (1959). *Decreto nº 47.038, de 16 de Outubro*. Acedido em: 21/09/2017. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/ decret/1950-1959/decreto-47038-16-outubro-1959-386194-publicacao original-1-pe.html

Presidência da República (1967). *Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro.* Acedido em: 20/09/2017. Disponivel em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm

Presidência da República (1971). *Lei nº 5.692, de 11 de agosto.* Acedido em 04/07/2017. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html

Presidência da República (1978). *Lei nº 6.545, de 30 de junho.* Acedido em 21/09/2017. Disponível em: http://www.Planalto.gov.br/ccivil03/leis/L6545.htm.

Presidência da República (1979). Decreto 83.935 de 04 de setembro. Acedido em: 08/09/2017. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-83935-4-setembro-1979-433451-publicacaooriginal-1-pe.html

Presidência da República (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.* Acedido em 22/07/2017. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

Presidência da República (1997). *Decreto nº 2.208, de 17 de abril*. *Acedido em: 22/09/2017.* Disponível em: http://www.camara.gov.br/sileg/integras/254359.pdf

Presidência da República (2001). *Lei Nº 10.172, de 9 de janeiro.* Acedida em 10/09/2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil03/leis/leis_2001/l10172.htm

Presidência da República (2004). Decreto nº 5.154, de 23 de julho. Acedido em: 20/09/2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil03/ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm

Presidência da República (2007). *Decreto nº 6.095, de 24 de abril*. Acedido em: 22/09/2017. Disponivel em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6095.htm

Presidência da República (2008). *Lei nº 11.892, de 29 de dezembro.* Acedido em 22/09/2017. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil03/ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm

Sá, M.; & Pepe, V. (2000). Planejamento estratégico. In: Suely Rozenfeld (org). *Fundamentos da vigilância sanitária*. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ.

Sacristán, J. Gimeno. (1999). *Poderes instáveis em educação*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.

Sanches, O. (1997). *Dicionário de orçamento, planejamento e áreas afins* (1ª ed). Brasília: Prisma.

Sanches, O. (1993). *O ciclo orçamentário: uma reavaliação a luz da constituição de 1988.* Revista de Administração Pública da FGV. out/dez de 1993

Santos, B. (2011). *A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade* (3. ed.) São Paulo: Cortez.

Santos, J. (2000). *A trajetória da educação profissional*. In: Eliane Marta Teixeira Lopes; Luciano Mendes Faria Filho; & Cynthia Greive Veiga (orgs). *500 anos de educação no Brasil* (3. Ed). Belo Horizonte: Autêntica.

Severino, A. (1990). A contribuição da Filosofia para a Educação. *Em Aberto. Brasília*. Ano 9, 45, pp. 3-9.

Silva, F. (1979). *Finanças Públicas*. São Paulo: Atlas.

Silva, T.; Alves, J. (2012). *O planejamento estratégico como ferramenta na pequena empresa: uma revisão de literatura.* Acedido em: 16/05/2017 Disponivel em: https://home.unicruz.edu.br/seminario/anais/anais-2012/ccsa/oplanejamentoestrategicocomoferramentanapequenaempresaumarevisaodeliteratura.pdf

Soares, M. (1982). *As Escolas de Aprendizes Artífices – estrutura e evolução*. Revista Fórum Educacional, 6(3), p.58-92.

Tardif, Maurice. (2002). *Saberes docentes e formação profissional.* Petrópolis, RJ: Vozes.

Toni, J. (2008). *Uma abordagem estratégica no planejamento de grupos*. Rio de Janeiro: Centro Edelstin de Pesquisas Sociais.

Torres, R. (2000). *Curso de Direito Financeiro e Tributário*. Rio de Janeiro: Renovar.

Triviños, A. (1987*). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.* São Paulo: Atlas.

Vasconcellos Filho, P. (1978). *Afinal, o que é planejamento estratégico?. Rev. Adm. Empres.*, 18(2), pp. 07-14. Acedido em: 16/05/2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S003475901978000200002.

Vieira, A.; Almeida, M.; Alonso, M. (Org.). (2003). *Gestão Educacional e Tecnologia.* São Paulo: Avercamp.

ZEICHNER, K. (1993). *A formação reflexiva do professor: Idéias e Práticas.* Lisboa: Educa.

APÊNDICE 1

GUIÃO DE ENTREVISTA

1. Antes de iniciarmos a entrevista, propriamente dita, pedia-lhe que me indicasse o ano de ingresso no IF, o tempo em funções de gestão e a sua formação acadêmica.

2. Começaria, então, por lhe perguntar quais são as suas principais funções e quais são as atribuições da sua diretoria para o IF?

3. Quais são os principais desafios com que se depara no processo de gestão dos recursos orçamentários e financeiros?

    a. E quais são as principais dificuldades que encontra na aplicação e execução dos recursos (orçamentários e financeiros)? Gostava que me falasse com o pormenor possível.

    b. Face a possíveis limitações do orçamento, quais são e como define as prioridades para o seu Campus?

4. Que contributo lhe parece que tem a gestão orçamentária, no IF, para a criação de harmonia entre os diversos setores da Instituição?

5. De que forma a quantidade de Campus e o número de alunos influencia o processo de planejamento orçamentário, dotação e execução orçamentária?

6. Queria pedir-lhe que me falasse sobre a forma como o IF tem conseguido oferecer uma maior diversidade de cursos.

    a. Que papel tem o orçamento neste processo?

7. Em relação aos Campi, pedia-lhe que me explicasse os motivos que levam a que sejam criados novos Campus e que papel tem o orçamento nesse processo.

8. Surge, por vezes, a ideia de que os Administradores do setor público necessitam de um conjunto de informações gerenciais para cumprirem com eficiência, eficácia e efetividade as políticas públicas de educação. Que opinião tem a este respeito?

9. Concluí as questões que tinha preparado para esta entrevista. Mas antes de concluirmos, queria perguntar-lhe se pretende acrescentar mais alguma coisa ao que disse ou se quer falar sobre algum assunto que não tenha sido abordado, e que considere de interesse para este estudo.

APÊNDICE 2

FICHA – PESQUISA DOCUMENTAL	
1.IDENTIFICAÇÃO DO LOCAL:	
Local da Pesquisa: IFTM	
Instituto:	
Departamento:	
Setor:	
2. DATA:	
3.OBJETIVO:	
4.BREVE HISTÓRICO:	
5.NOTAS E REGISTROS:	

APÊNDICE 3

<table>
<tr><td colspan="3">FICHA – PESQUISA BIBLIOGRÁFICA</td></tr>
<tr><td colspan="3">Título genérico: Data: ___/___/___</td></tr>
<tr><td>Título específico:</td><td>Plano de trabalho:</td><td>N. ficha:</td></tr>
<tr><td colspan="3">Referência Bibliográfica:</td></tr>
<tr><td colspan="3">Síntese da obra:</td></tr>
<tr><td colspan="3">p. ___ Texto para citação:</td></tr>
<tr><td colspan="3">Local de onde se retirou a obra para leitura:</td></tr>
</table>