

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e106455>

ORÇAMENTO PARTICIPATIVO: CAMINHO POSSÍVEL PARA DEMOCRATIZAR A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA NA UNIR - ZONA DA MATA

**PARTICIPATORY BUDGETING: A POSSIBLE PATH TO DEMOCRATIZE
BUDGET MANAGEMENT AT UNIR – ZONA DA MATA**

Bruna Dayane de Lima, Especialista

<https://orcid.org/0009-0006-8666-217X>

brunadayanejp@gmail.com

Universidade Federal de Rondônia | Mestrado Profissional em Administração Pública
Porto Velho | Rondônia | Brasil

Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima, Doutor

<https://orcid.org/0000-0002-2615-7781>

juocerlee@unir.br

Universidade Federal de Rondônia | Mestrado Profissional em Administração Pública
Porto Velho | Rondônia | Brasil

Marlene Valerio dos Santos Arenas, Doutora

<https://orcid.org/0000-0003-2952-6148>

marlenearenas@unir.br

Universidade Federal de Rondônia | Mestrado Profissional em Administração Pública
Porto Velho | Rondônia | Brasil

Recebido em 14/maio/2025

Aprovado em 08/agosto/2025

Publicado em 25/setembro/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Embora existam estudos sobre orçamento participativo em universidades federais, a maioria concentra-se em instituições de grande porte ou propõe intervenções em larga escala. Esta pesquisa, por sua vez, buscou analisar as percepções da comunidade acadêmica do *campus* de Rolim de Moura da Universidade Federal de Rondônia, acerca da gestão orçamentária, de modo a identificar desafios e propor diretrizes para subsidiar a construção de práticas de gestão democrática. A metodologia adotada foi de natureza mista, ou seja, qualquantitativa, envolvendo discentes, servidores e presidentes dos três bairros do entorno. A coleta de dados incluiu entrevistas, questionários com análise de conteúdo e levantamento documental. Os resultados revelaram desconhecimento sobre o orçamento participativo, mas também disposição para engajamento, ainda que marcado por baixa efetividade. Além disso, a comunidade destacou a importância da representatividade e da transparência no processo de alocação de recursos. A análise confrontou os achados empíricos com a literatura sobre gestão participativa, evidenciando a relevância da capacitação e da accountability como condições para viabilizar a prática. O estudo contribui ao propor diretrizes específicas para a realidade amazônica, reforçando a necessidade de ampliar a democratização da gestão universitária. Este artigo é resultado da dissertação de mestrado intitulada: “Orçamento Participativo: caminho possível para democratizar a gestão orçamentária na UNIR - Zona da Mata”.

Palavras-Chave: Orçamento Participativo. Gestão Universitária. Universidade Pública Federal. Zona da Mata.

ABSTRACT

Although studies on participatory budgeting in federal universities exist, most focus on large institutions or propose large-scale interventions. This research sought to analyze the perception of the academic community of the Rolim de Moura *campus* of the Federal University of Rondônia regarding budget management, in order to identify challenges and propose guidelines to support the development of democratic management practices. A mixed-methods approach was adopted, both qualitative and quantitative, involving students, staff, and presidents of the three surrounding neighborhoods. Data collection included interviews, questionnaires with content analysis, and documentary research. The results revealed a lack of knowledge about participatory budgeting, but also a willingness to engage, albeit with low effectiveness. Furthermore, the community emphasized the importance of representativeness and transparency in the resource allocation process. The analysis compared empirical findings with the literature on participatory management, highlighting the relevance of training and accountability as conditions to enable this practice. The study contributes by proposing guidelines specific to the Amazonian context, reinforcing the need to expand democratization in university governance. This article derives from the master's dissertation entitled: “Participatory Budgeting: a possible path to democratize budget management at UNIR - Zona da Mata”.

Keywords: Participatory Budgeting. University Management. Federal Public University. Zona da Mata.

1 INTRODUÇÃO

O orçamento participativo tem se consolidado como uma estratégia de democratização da gestão pública, permitindo que diferentes segmentos sociais influenciem a definição de prioridades coletivas (Avritzer, 2003; Fedozzi, 2001). No âmbito das universidades federais, experiências de participação ainda são incipientes, sobretudo em campi localizados na Amazônia, onde a distância geográfica e as limitações estruturais tendem a reforçar a centralização decisória.

Nesse contexto, a presente pesquisa buscou compreender as percepções da comunidade acadêmica do campus de Rolim de Moura da Universidade Federal de Rondônia acerca da gestão orçamentária. O objetivo central foi analisar essas percepções e, a partir delas, propor diretrizes que possam subsidiar a construção de práticas participativas e democráticas, adaptadas às especificidades locais. Dessa forma, pretende-se contribuir para o debate sobre transparência, accountability e democratização da gestão universitária, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030, em especial à meta de promoção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa perspectiva, torna-se importante compreender os conceitos inerentes ao tema trabalhado. Cumpre-nos destacar que o arcabouço teórico desta pesquisa trata de alguns pontos principais para entendimento do tema proposto.

2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA, ORÇAMENTO PÚBLICO E PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA: INTERFACES E PERSPECTIVAS

A gestão universitária no Brasil constitui um campo complexo, resultado da interação entre tradições históricas, culturais e modelos administrativos tanto nacionais quanto internacionais. As universidades públicas brasileiras integram elementos patrimonialistas – com a ausência de separação entre patrimônio público e privado (Matias-Pereira, 2014) –, burocráticos – marcados pela impessoalidade, meritocracia e combate ao clientelismo, mas também por uma rigidez excessiva (Costa, 2012) – e gerencialistas, que visam eficiência e descentralização, embora apresentem limitações em termos de participação efetiva (Paula, 2005). Ademais, incorporam dimensões sociais que buscam ampliar a participação cidadã na

gestão universitária (Paula, 2005; Anderson, 2011), compondo uma governança institucional influenciada pelos modelos napoleônico, humboldtiano e norte-americano.

Historicamente, as primeiras universidades – como Bolonha, Paris e Oxford – surgiram sob a égide da Igreja Católica, sendo sucedidas, no final do século XVIII, pelos modelos modernos e laicos: o napoleônico, centrado na hierarquia e controle estatal (Paula, 2009), e o humboldtiano, que defende a autonomia acadêmica e a indissociabilidade entre ensino e pesquisa, favorecendo uma gestão mais participativa (Rubião, 2013). O modelo norte-americano, por sua vez, trouxe consigo princípios gerencialistas voltados à eficiência e ao desempenho, mas também introduziu conselhos de gestão que incentivam práticas participativas e descentralizadas. O ensino superior brasileiro, desde sua origem em 1550 com os colégios religiosos (Cunha, 1986; Ramos, 2011), foi marcado pelo patrimonialismo absolutista, atravessando períodos como o coronelismo republicano e o regime militar, que moldaram uma gestão híbrida entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo (Nunes, 2003; Ramos, 2011).

A criação do CNPq e da CAPES, a implantação de créditos curriculares e o fim das cátedras acentuaram o viés gerencialista, sendo posteriormente acompanhados pela promulgação da Lei nº 9.394/1996 (Brasil, 1996), que instituiu a gestão democrática nas universidades. No entanto, a predominância docente nos colegiados e a força das práticas gerenciais limitaram a efetividade desse princípio (Paula, 2005). Nesse cenário multifacetado, o orçamento participativo emerge como alternativa para o fortalecimento da governança universitária, promovendo transparência e engajamento da comunidade acadêmica.

A compreensão do orçamento público universitário parte da necessidade de alinhar o planejamento financeiro das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) às políticas estabelecidas pela Lei nº 4.320/1964 (Brasil, 1964), que estabeleceu o orçamento-programa como instrumento de tradução quantitativa das prioridades institucionais. Tal estrutura orçamentária organiza receitas e despesas em níveis hierárquicos – órgão orçamentário e unidade orçamentária – e é operacionalizada por instrumentos como o PPA, a LDO, a LOA, o PCA e o PDI, este último responsável por articular missão, diretrizes pedagógicas e estrutura organizacional das IFES (Sant'Ana, 2017).

No contexto universitário, a tradição de pesquisa combina a análise normativa com investigações empíricas que abordam a descentralização e o rateio dos recursos, destacando o uso de indicadores (como a Matriz ANDIFES/OCC) e a participação dos atores institucionais

nos processos decisórios. Estudos diversos (Pires; Da Rosa; Da Silva, 2010; Andrade, 2015; Oliana, 2018; Marques, 2018; Dias, 2019; Nogueira, 2020; Santos, 2022) evidenciam a incorporação de mecanismos participativos na elaboração orçamentária universitária, ainda que muitas vezes essa participação se limite ao discurso. No *campus* Rolim de Moura, por exemplo, o uso da Matriz OCC em conjunto com reuniões administrativas com coordenadores, chefes de departamento e representantes discentes representa um esforço por maior transparência, mas ainda carece de efetiva corresponsabilidade da comunidade acadêmica (Controladoria Geral da União, 2025).

Além disso, a integração entre orçamento participativo e teoria da agência reforça esse debate, propondo a superação das práticas patrimonialistas por meio da democratização das decisões financeiras (Fedozzi, 2001; Souza, 2000) e da análise das relações entre principal (sociedade) e agente (gestor), conforme Jensen e Meckling (2008). A teoria da agência destaca os desafios da assimetria informacional e a necessidade de mecanismos que alinhem interesses, como contratos, incentivos e monitoramento (Slomski, 1999; Queiroz *et al.*, 2022). Por sua vez, o orçamento participativo, compreendido como instrumento de gestão que promove equidade e corresponsabilidade (Pascoal; Costa, 2015; Avritzer, 2003), fortalece a transparência e a atuação cidadã.

A trajetória do orçamento participativo no Brasil passa por três fases (Pires, 2001): uma fase embrionária nos anos 1970 e início dos 1980, com experiências em Lages e Boa Esperança (Lesbaupin, 2000); uma fase de consolidação, especialmente em Porto Alegre (Simões, 1992); e uma fase de expansão para diversos municípios (Paiva, 1999), revelando desafios como articulação institucional e limitação de recursos (Bastos; Gasparetto Júnior, 2023). No meio acadêmico, sua adoção tem sido estudada em diversas instituições, como UNIVASF (Andrade, 2015), UFCG (Marques, 2018), IFPB (Nogueira, 2020), UFPB (Santos, 2022) e UNIR (Dias, 2019), apontando avanços na participação e nos desafios de sua consolidação.

A teoria da agência, com base na separação entre propriedade e controle, analisa os custos de agência (monitoramento, garantias, custos residuais) e defende mecanismos de recompensa para alinhar os interesses dos agentes aos dos principais (Martins; Cruz; Guindani, 2009; Santos; Calíope; Coelho *et al.*, 2015). Essa abordagem, originalmente positivista (Nascimento *et al.*, 2013; Teixeira *et al.*, 2013), tem sido adaptada ao setor público, onde o cidadão exige maior transparência na administração dos recursos.

Assim, a convergência entre orçamento participativo e teoria da agência configura-se como um caminho promissor para fortalecer a gestão universitária. Essa integração permite não apenas a democratização orçamentária, mas também o aprimoramento do controle social e da accountability, essenciais para garantir que os gestores universitários – enquanto agentes – atendam aos interesses coletivos da comunidade acadêmica, que atua como principal (Leite; Lira, 2023; Peres, 2007). Em suma, ao promover práticas mais inclusivas, transparentes e eficientes, essa abordagem integrada oferece subsídios teóricos e práticos para a transformação da gestão pública universitária no Brasil.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi estruturada com base em diferentes estratégias metodológicas, com o objetivo de garantir uma análise abrangente e fundamentada sobre a implantação do orçamento participativo no *campus* Rolim de Moura da Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Para tanto, adotaram-se abordagens exploratórias, combinando métodos qualitativos e quantitativos para a coleta e análise de dados (Hair *et al.* 2009; Vergara, 1998).

O estudo foi realizado no *campus* Rolim de Moura da UNIR, instituição pública de ensino superior localizada na Zona da Mata do estado de Rondônia, na região amazônica. A amostra é composta por 35 participantes, entre servidores (docentes e técnicos), discentes e os presidentes dos três bairros do entorno da instituição: Jequitibá, Nova Morada e Olímpico. O público discente escolhido foram os representantes atuantes nos conselhos de departamento, no caso das graduações, o mesmo para os colegiados das reuniões dos programas de mestrado. Com relação ao público docente, optou-se pelo chefe ou coordenador de cada curso. Enquanto todos os técnicos em exercício, receberam os instrumentos de coleta de dados.

A coleta de dados ocorreu entre setembro e outubro de 2024 e envolveu a aplicação de um questionário estruturado com 38 assertivas em escala Likert com representantes da comunidade acadêmica (discentes, servidores e membros da comunidade externa). Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas direcionadas exclusivamente aos servidores (docentes e técnicos administrativos). Ambos instrumentos foram elaborados por meio da ferramenta Google Forms, disponível em: <http://doc.google.com/forms>. O link de acesso ao questionário e a entrevista foram enviados por e-mail aos participantes selecionados e, em alguns casos, também compartilhados via aplicativo de mensagens WhatsApp.

A gestão orçamentária do *campus* é marcada por desafios administrativos e financeiros, evidenciando a necessidade de um modelo de gestão democrática adaptado às suas particularidades. A experiência profissional da pesquisadora na coordenadoria administrativa do *campus* - setor responsável pela consolidação das informações orçamentárias desde 2020, bem como sua atuação anterior na área contábil, motivou a investigação sobre a viabilidade da implantação do orçamento participativo na instituição.

Foram utilizadas técnicas mistas na coleta de dados. A abordagem qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, permitiu identificar percepções, desafios e expectativas relacionadas ao orçamento participativo. A abordagem quantitativa, por sua vez, foi realizada mediante a aplicação de questionários estruturados, possibilitando a quantificação das respostas e a análise estatística, conforme orientações de Richardson (1999).

O estudo foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), sob o número de protocolo 80090524.7.0000.5300 e Parecer nº 7.076.347(Plataforma Brasil, 2024), emitido em 13 de setembro de 2024, atendendo às diretrizes da Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde e às recomendações éticas institucionais. Como parte do processo de triangulação de dados, foram também realizadas consultas documentais, especialmente atas de reuniões departamentais e do conselho de *campus*, a fim de complementar a análise com informações institucionais.

A dimensão quantitativa da pesquisa teve como foco investigar a percepção da comunidade acadêmica sobre os processos decisórios relacionados à gestão orçamentária do *campus*, com ênfase em uma abordagem democrática. O instrumento foi distribuído também por meio do Google Forms, com o link enviado por e-mail e, em alguns casos, por *WhatsApp*.

O questionário foi estruturado em seis blocos temáticos, com assertivas organizadas em escala Likert de cinco pontos, não balanceada (Malhotra, 2019). As opções de resposta foram: concordo totalmente, concordo, não estou decidido (a), discordo e discordo totalmente. As 35 assertivas utilizadas no questionário foram distribuídas entre os seguintes temas: orçamento (7 assertivas), transparência (6), método de participação (5), área de atuação da participação (5), plano de ação e relação UNIR/Sociedade (7).

Os instrumentos foram submetidos a um pré-teste, conforme recomendam Lakatos e Marconi (2003) e Gil (2002), contando com a colaboração de dois professores doutores do

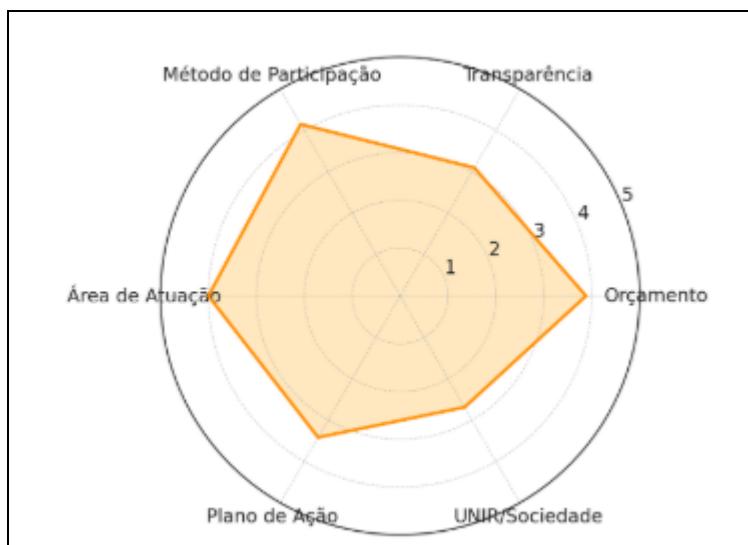
campus de Ji-Paraná, uma representante da sociedade civil do município de Rolim de Moura e uma discente do curso de direito *campus* de Cacoal.

Os dados quantitativos provenientes do questionário foram analisados por meio da técnica do ranking médio, proposta por Malhotra (2019). Essa técnica consiste na atribuição de pesos às respostas da escala Likert, permitindo o cálculo de uma pontuação média para cada variável. O processo segue as etapas descritas a seguir: multiplicação de pesos pelas quantidades de respostas; soma dos produtos obtidos em cada escala; e divisão do total pela quantidade de respostas.

Com isso, foi possível classificar as variáveis conforme o grau de concordância dos participantes em relação a cada bloco temático, permitindo uma análise comparativa das áreas com maior ou menor aceitação ou envolvimento no contexto da proposta de orçamento participativo.

O Gráfico 1 sintetiza as médias obtidas nas seis categorias temáticas abordadas no questionário, permitindo identificar os domínios com maior percepção positiva e aqueles que requerem maior atenção institucional.

Gráfico 1 Percepção por categoria temática



Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise qualitativa foi orientada pela metodologia de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2020), que a define como um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas destinadas à descrição e interpretação do conteúdo das comunicações. Essa

abordagem possibilitou a identificação de indicadores que permitiram inferências sobre as condições de produção e recepção das mensagens analisadas.

De acordo com Bardin (2020, p. 127), os resultados brutos devem ser tratados de forma a tornarem-se significativos e válidos, com o uso de operações estatísticas simples, como percentuais, ou mais complexas como análise fatorial. A apresentação dos resultados por meio dos quadros, diagramas, figuras e modelos contribuiu para a clareza e a valorização das informações obtidas na análise. Essa metodologia reforça a importância de transformar dados brutos em informações relevantes, permitindo a identificação de padrões e percepções fundamentais para a construção de diretrizes aplicáveis à gestão orçamentária democrática.

A investigação foi guiada pela seguinte questão central: como implementar uma gestão orçamentária democrática e participativa no *campus* Rolim de Moura da Universidade Federal de Rondônia? O objetivo geral foi propor um modelo de gestão adaptado às especificidades do *campus*.

A partir desse objetivo, foram estabelecidas categorias temáticas que nortearam a análise e a interpretação dos dados. Cada categoria representa um aspecto central da temática, permitindo uma abordagem aprofundada dos desafios e das potencialidades para a implementação de uma gestão mais inclusiva, transparente e democrática no contexto institucional da UNIR.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

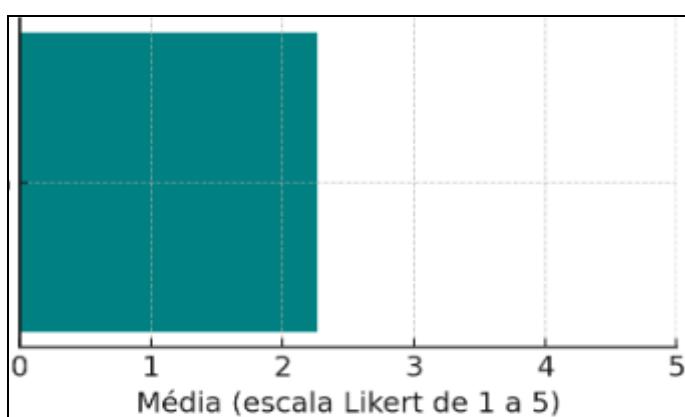
A análise integrada dos dados desta pesquisa, fundamentada em abordagem mista, combinou resultados quantitativos, obtidos por meio da escala Likert e técnica do ranking médio (Malhotra, 2019), com a análise qualitativa categorial. Esse processo revelou percepções significativas da comunidade acadêmica acerca da gestão orçamentária participativa no *campus* de Rolim de Moura da Universidade Federal de Rondônia, evidenciando desafios, potencialidades e diretrizes para uma gestão democrática alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 4, o ODS 10 e o ODS 16 (ONU, 2016).

Os dados quantitativos revelaram que os respondentes possuem conhecimento sobre orçamento público (média 3,88), o que representa uma base cognitiva relevante para o fomento à participação cidadã e educacional. No entanto, o desconhecimento sobre modelos de orçamento participativo (média 2,27) expõe uma lacuna formativa importante, relacionada

à necessidade de assegurar oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos, conforme proposto no ODS 4. Garantir a participação não garante que elas estejam capacitadas em condições de igualdade, muito menos que elas se dediquem ao seu pleno exercício (Vasconcelos, 2014).

O Gráfico 2 ilustra o nível médio de conhecimento da comunidade acadêmica sobre o orçamento participativo, destacando a necessidade de ações formativas para promover maior compreensão e engajamento.

Gráfico 2 Nível de conhecimento sobre orçamento participativo



Fonte: Dados da pesquisa.

A análise do Gráfico 2 evidencia que, a maioria dos respondentes desconhece o funcionamento do orçamento participativo, ainda que demonstre interesse em participar de processos decisórios mais transparentes e inclusivos. Esse resultado revela uma lacuna significativa de formação política e institucional no *campus*.

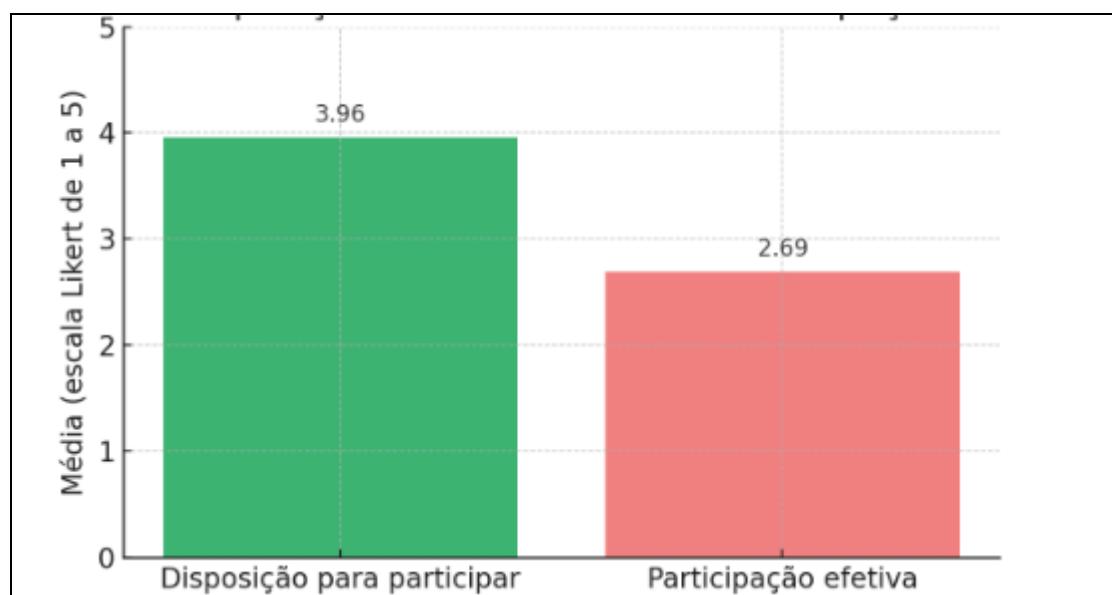
A literatura já destacava a centralidade da capacitação para a efetividade do orçamento participativo. Fedozzi (2001) aponta que a participação cidadã requer não apenas abertura institucional, mas também processos de aprendizagem coletiva que reduzem a assimetria informacional entre gestores e comunidade. De forma semelhante, Avritzer (2003) argumenta que a qualidade da democracia participativa não depende da construção de capacidades deliberativas, o que reforça a necessidade de investir em espaços formativos.

No caso do *campus* de Rolim de Moura, o desconhecimento relatado pelos respondentes demonstra que a ausência de mecanismos de informação e capacitação limita a própria possibilidade de exercício democrático. Assim, os achados empíricos confirmam a literatura, mas também ampliam a discussão ao evidenciar que, em contextos amazônicos e

interiorizados, essa lacuna tende a ser ainda mais acentuada, o que requer políticas institucionais específicas.

O Gráfico 3 apresenta a comparação entre a disposição declarada e a efetiva participação da comunidade acadêmica nos processos de gestão orçamentária, evidenciando o descompasso apontado.

Gráfico 3 Disposição vs. Efetividade na Participação



Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 3 evidencia o contraste entre a elevada disposição dos respondentes para participar dos processos orçamentários da universidade e a baixa efetividade dessa participação na prática institucional. Essa diferença sugere que, embora haja motivação individual e reconhecimento da importância da participação, persistem barreiras estruturais e culturais que limitam a atuação da comunidade acadêmica. Tais obstáculos podem estar relacionados à ausência de canais consolidados de escuta, à centralização das decisões e à falta de incentivo institucional.

Esse achado reforça a premissa de que a implementação de um modelo participativo exige, além de boa vontade dos sujeitos, um ambiente institucional que acolha e estruture essas práticas de forma concreta. Nesse sentido, ações educativas e comunicativas são apontadas como essenciais para reduzir assimetrias e garantir igualdade de capacidades (Vasconcelos, 2014), reforçando os compromissos do ODS 4.

Na categoria Disposição para Participação, ficou evidente que a vontade de engajamento existe, mas precisa ser consolidada por meio de estratégias que reduzam a

desigualdade informacional e promovam acessibilidade. Capacitações, fóruns de diálogo inclusivos e transparência ativa são caminhos possíveis para fortalecer a equidade no acesso às decisões, conforme os objetivos do ODS 10. Aliado em ambiente cuja gestão seja pautada em aspectos democráticos, conforme explica Dahl (2001).

Quanto ao Método de Participação, a média mais elevada (4,15) indica que os participantes reconhecem a importância da representatividade por segmento, o que aponta para o fortalecimento da legitimidade dos processos participativos. Em contrapartida, a persistência de incertezas (média 2,77) sobre os métodos disponíveis reforça a necessidade de institucionalizar práticas de formação política e administrativa, voltadas para a promoção de uma cultura de participação democrática (ODS 16).

No eixo Área de Atuação, a preferência por participação nas despesas não obrigatórias (média 4,00) evidencia a consciência da comunidade sobre os limites legais da execução orçamentária. A baixa média da assertiva sobre atuação apenas em investimentos (2,77) sugere, no entanto, o desejo de maior abrangência nas decisões, o que pode ser interpretado como uma demanda por maior inclusão e redistribuição de poder decisório (ODS 10).

O bloco Plano de Ação revelou médias discretas, indicando que parte da comunidade desconhece como o planejamento orçamentário é realizado. A maior média (3,42) mostra algum nível de familiaridade com o processo, mas a baixa média da assertiva sobre ter demandas atendidas após consulta (2,69) revela fragilidade nos canais de escuta e resposta. Essa limitação compromete o fortalecimento de práticas democráticas e responsáveis, conforme propõe o ODS 16.

A categoria Mecanismos e Normas Orçamentárias Existentes apontou a ausência de um sistema normativo claro, acessível e acompanhado por capacitações, o que dificulta o engajamento efetivo dos diversos segmentos da comunidade. A qualificação dos agentes envolvidos é fundamental para ampliar a equidade e garantir processos mais inclusivos (ODS 10).

Na categoria Tomada de Decisão e Ajustes Orçamentários, os dados revelam que o diálogo ampliado entre os diferentes setores pode favorecer decisões mais eficientes e justas, alinhando-se ao princípio da construção de instituições mais responsáveis e representativas (ODS 16). Já a categoria Momentos de Integração e Envolvimento Comunitário reforça a importância do diálogo contínuo entre gestão e comunidade como caminho para

democratização dos processos e fortalecimento de uma cultura de pertencimento (ODS 4 e 16).

Por fim, a categoria Avaliação do Orçamento Executado destacou a inexistência de mecanismos formais de controle e monitoramento, o que dificulta a identificação de melhorias e o fortalecimento da transparência. A implementação de ferramentas de avaliação participativa pode ampliar a *accountability* e promover instituições mais eficazes (ODS 16). De forma geral, os dados demonstram uma comunidade com disposição para participar dos processos decisórios, mas limitada por barreiras formativas, comunicacionais e institucionais.

Os achados indicam a urgência de uma abordagem integrada que contemple capacitação permanente, normatização acessível, mecanismos de escuta e retorno e valorização da diversidade nos processos decisórios. Esses elementos são fundamentais para subsidiar a proposição de diretrizes para a implantação de um orçamento participativo orientado por práticas democráticas, inclusivas e transparentes no *campus* de Rolim de Moura da UNIR, em consonância com os ODS 4, 10 e 16.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidenciou que, embora haja disposição da comunidade acadêmica para participar da gestão orçamentária, o desconhecimento sobre mecanismos de participação e a baixa efetividade das experiências anteriores comprometem o engajamento coletivo. Além disso, os resultados reforçaram a centralidade da representatividade, da transparência e da *accountability* como elementos indispensáveis para o fortalecimento de práticas democráticas.

Ao confrontar os achados empíricos com a literatura, verificou-se que as percepções locais ratificam a importância da capacitação (Fedozzi, 2001; Vasconcelos, 2014), da redução da assimetria informacional (Jensen; Meckling, 2008) e da publicização dos atos administrativos (Slomski, 1999; Paula, 2005). Contudo, o caso estudado também revelou especificidades pouco exploradas em outros contextos, como o desinteresse de parte significativa do corpo docente e a carência de práticas consolidadas de transparência orçamentária.

Com isso, têm-se que a contribuição deste trabalho consiste na proposição de diretrizes para subsidiar a construção de práticas de gestão democrática adaptadas à realidade amazônica, representando uma inovação frente à escassez de pesquisas semelhantes na região. Recomenda-se para estudos futuros, a realização de análises comparativas entre diferentes

campi da Universidade Federal de Rondônia e de outras universidades federais, de modo a avaliar o impacto de práticas participativas no fortalecimento da gestão universitária.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, P. O Brasil de Lula. **Novos estudos CEBRAP**, n. 91, p. 23-52, nov. 2011.
- ANDRADE, A. de M. **Planejamento e gestão orçamentária participativa**: uma análise da percepção da comunidade acadêmica da Universidade Federal do Vale do São Francisco. 2015. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.
- AVRITZER, Leonardo. O orçamento participativo e a teoria democrática: um balanço crítico. In: AVRITZER, Leonardo; NAVARRO, Zander; MARQUETTI, Adalmir. **A inovação democrática no Brasil**: o orçamento participativo. São Paulo: Cortez, 2003. p. 13-60.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2020.
- BASTOS, C.; GASparetto JÚNIOR, A. Orçamento Participativo em Instituições Federais de Ensino: aspectos, proposições e desafios. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 7, p. 120-141, 2023.
- BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estabelece Normas Gerais de Direito Financeiro para a elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. 1964.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Brasília: Diário Oficial da União, 1996.
- BRASIL. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Diário Oficial da União, 1996.
- BRASIL. **Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações. Brasília: Diário Oficial da União, 2011.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. [Internet]. Diário Oficial da União. Brasília, nº 12, p. 59, 13 jun 2013.
- BRASIL. Controladoria Geral da União. **Resposta à consulta pública anônima sobre rateio orçamentário da UNIR, Campus Rolim de Moura**. 2024. Disponível em: <http://falabr.cgu.gov.br>. Acesso em: 17 dez. 2024.
- BRASIL. Controladoria Geral da União. **Transparência Pública no Governo Federal**. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/tra_nsistencia-publica#:~:text=Transpar%C3%A3ncia%20P%C3%BAblica%20no%20Governo%20Federal,e%20em%20espa%C3%A7o%20temporal%20adequado. Acesso em: 27 nov. 2024.

COSTA, Gustavo Pereira da. **Heranças patrimonialistas, (dis)funções burocráticas, práticas gerenciais e os novos arranjos do Estado em rede**: entendendo a configuração atual da administração pública brasileira. 2012. 253 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

CUNHA, Luiz Antônio Constant Rodrigues da. **A universidade temporânea**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986.

DAHL, Robert A. **Sobre a democracia**. Brasília: UNB, 2001.

DIAS, Verônica Rocha. **Democracia deliberativa**: orçamento participativo aplicado às instituições de ensino superior. 2019. 147 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2019.

FEDOZZI, Luciano. Práticas inovadoras de gestão urbana: o paradigma participativo. **Revista Paranaense de Desenvolvimento-RPD**, n. 100, p. 91-105, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2002.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABI, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 87-125, abr. 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, K. K. M.; LIRA, A. R. Análise dos fatores determinantes da transparência na gestão pública dos estados brasileiros: uma abordagem à luz da teoria da agência. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 5785-5806, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i4.2022.

LESBAUPIN, Ivo. **O Desmonte da Nação**. Petrópolis: Vozes, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Bookman Editora, 2019.

MARQUES, Márcia Danielle Rodrigues. **Planejamento e gestão orçamentária da Universidade Federal de Campina Grande /PB**: proposição de um modelo participativo. 2018. 126 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2018.

MARTINS, Tomas Sparano; CRUZ, June Alisson Westarb; GUINDANI, Roberto Ari. Teoria da firma: uma abordagem tradicional e emergente. **Informe econômico (UFPI)**, v. 20, n. 2, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MORAIS, Sonia Maria Lopes; SILVA, Angela Carrancho da. A prática gerencial das instituições federais de ensino superior avaliadas em cinco dimensões. **Revista Meta: Avaliação**, v. 3, n. 7, p. 95-108, 2011.

NASCIMENTO, Eduardo Mendes *et al.* Teoria da agência e remuneração de executivos: influência do uso de stock options no desempenho das empresas brasileiras. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 11, n. 21, p. 1-16, 2013.

NOGUEIRA, Cleoneilton Lopes. **Gestão democrática e participativa**: Um estudo do Instituto Federal da Paraíba/Campus João Pessoa, a partir do período de redemocratização do Estado Brasileiro. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

NUNES, E. **A gramática política do Brasil**: clientelismo e insulamento burocrático. 3^a ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora; Brasília: ENAP, 2003.

OLIANA, Fernando Henrique. **Orçamento Participativo**: uma proposta de modelo de elaboração para a Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Londrina. 2018. 169 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

ONU. **Transformando Nossa Mundo.. a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2016.

PAIVA, Beatriz Augusto de. Assistência Social e Políticas Sociais no Brasil–configuração histórica, contradições e perspectivas. **Revista Katálysis**, n. 4, p. 11-34, 1999.

PASCOAL, Valdecir; COSTA, Sylvio. **Direito Financeiro e Controle Externo**. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 36-49, mar. 2005.

PAULA, Maria de Fátima de. A formação universitária no Brasil: concepções e influências. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 14, p. 71-84, 2009.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial. Brasil: Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia. das Letras 2001.

PERES, Ursula Dias. Custos de transação e estrutura de governança no setor público. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 9, n. 24, p. 15-30, 2007.

PIRES, José Santo Dal Bem; DA ROSA, Paulo Moreira; DA SILVA, Almir Teles. Um modelo de alocação de recursos orçamentários baseado em desempenho acadêmico para universidades públicas. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, p. 239-270, 2010.

PIRES, Valdemir. **Orçamento participativo**. Editora Manole Ltda, 2001.

PLATAFORMA BRASIL. **Parecer Consustanciado do CEP nº 7.076.347, de 13 de setembro de 2024**. 2024. Disponível em: <https://plataformabrasil.saude.gov.br/login.jsf>. Acesso em: 14 set. 2024.

QUEIROZ, Andre Felipe *et al.* Teoria da Agência: um levantamento sobre discussões contemporâneas. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 11, n. 1, p. 17-53, 2022.

RAMOS, F. P. História e Política do Ensino Superior no Brasil: algumas considerações sobre o fomento, normas e legislação. **Para entender a história**. Ano 2, v. mar. 2011, p.1-17.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RUBIÃO, André. História da universidade: genealogia para um “modelo participativo”. **Coimbra: Almedina**, v. 11, p. 12-13, 2013.

SANT'ANA, Tomás Dias *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: FORPDI, 2017.

SANTOS, José Glauber Cavalcante dos; CALÍOPE, Thalita Silva; COELHO, Antonio Carlos. Teorias da Firma como fundamento para formulação de teorias contábeis. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 9, n. 1, 2015.

SANTOS, Leonardo Bruno Ramos dos. **Gestão Orçamentária e Participativa na educação superior**: um diagnóstico na Universidade Federal da Paraíba. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022.

SIMÕES, Júlio Assis. **O dilema da participação popular**: a etnografia de um caso. ANPOCS, 1992.

SLOMSKI, Valmor. **Teoria do agenciamento no estado**: uma evidenciação da distribuição de renda econômica produzida pelas entidades públicas de administração direta. 1999. 115 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SOUZA, Marcelo Lopes de. Os orçamentos participativos e sua espacialidade: uma agenda de pesquisa. **Terra Livre**, São Paulo, n.15, p. 39-58, 2000.

TEIXEIRA, Henrique Lopes Freiria *et al.* A visão do franqueado e do franqueador: um estudo sob a ótica da teoria de agência. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 14, n. 3, 2013.

VASCONCELOS, Alex. Educação democrática como pedra angular da participação social e política: desafios e oportunidades. **Administração pública e gestão social**, p. 82-87, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.