

## Orçamento Participativo: A Visão do Graduando em Gestão Pública

### *Participatory Budgeting: A Vision of the Graduate Student in Public Management*

**Richard Medeiros Araújo**

Centro Universitário FACEX – UNIFACEX, Brasil, richardmaraujo@uol.com.br, <http://lattes.cnpq.br/6158536331515084>

**Jorge Morais Maia**

Centro Universitário FACEX – UNIFACEX, Brasil, professorjorgemaia@gmail.com, <http://lattes.cnpq.br/4129116687670480>

#### Resumo

O objetivo foi identificar a percepção dos graduandos em gestão pública sobre a adoção do orçamento participativo como uma técnica de gestão efetiva. Para tal, realizou-se uma pesquisa exploratório-descritiva com abordagem quantitativa. O universo eram graduandos em gestão pública, cuja amostra por acesso foi de 482 estudantes. Para tratar os dados adotaram-se as estatísticas descritiva e multivariada, com a técnica análise fatorial exploratória. O instrumento questionário era composto por dois blocos de questões, o primeiro, sociodemográfico e o segundo suportado por uma escala de grau de concordância de cinco pontos e composto de 19 (dezenove) variáveis. Dentre os resultados, têm-se a formação de seis fatores que explicam a percepção dos alunos quanto ao orçamento participativo, com ênfase aos fatores “O orçamento participativo deve ser implementado independente de fatores políticos”, “detenho o conhecimento sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal e Orçamento Participativo” e “O gerencialismo é o melhor modelo para se implementar o orçamento participativo”. Outro resultado é a noção sobre a prática do orçamento participativo que o curso de gestão pública desenvolve nos alunos, que se mostrou importante e presente. Conclui-se que os alunos compreendem os conceitos que norteiam o orçamento democrático e sabem que o contexto de aplicação ideal é o modelo de gestão pública moderna.

**Palavras-Chave:** Orçamento participativo, Análise Fatorial, Administração Pública.

#### Abstract

*This paper aimed to identify the perception of students in public management on the adoption of participatory budgeting as an effective management technique. To this end, we carried out a descriptive exploratory study with a quantitative approach. The universe was undergraduates in public administration, with a sample of 482 students per access. To process the data were adopted descriptive statistics and multivariate exploratory factor analysis technique. The instrument was a survey consisted of two blocks of questions, the first, second and sociodemographic supported by a range of degree of agreement of five points and consists of 19 (nineteen) variables. Among the results, it has been the formation of six factors that explain the perception of students as participatory budgeting, with emphasis on factors “Participatory budgeting should be implemented regardless of political factors”, “dwell on the knowledge of the Fiscal Responsibility Law and Participatory Budgeting” and “new public management is the best model to implement participatory budgeting”. Another result is the notion of the practice of participatory budgeting that develops public management course in which students and this was important. We conclude that students understand the concepts that guide the budget and know that the democratic context of application is the ideal model of modern public management.*

**Key-Words:** *Participatory budgeting; Factor Analysis; Public Administration.*

Recebido em: 15/10/2012  
Aprovado em: 10/12/2012



O trabalho Orçamento Participativo: A Visão do Graduando em Gestão Pública foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial-Compartilha Igual 3.0 Não Adaptada.

## 1 Introdução

A participação popular no campo das políticas e gestão pública vem sendo pauta de agendas governamentais e acadêmicas, um dos temas que se destaca é a engenharia das decisões e aplicações do dinheiro público, ou seja, a confecção e implementação dos orçamentos públicos. Nesse contexto, a lógica de participação enseja novos comportamentos na comunidade e como consequência a necessidade do Estado criar mecanismos, que, sistematicamente, possibilitem a população a “viver” o orçamento. Um dos caminhos para tal é o Orçamento Participativo que para Pires e Martins (2011, p. 1):

Orçamento participativo (OP) é o nome atribuído a variadas formas de participação, predominantemente no âmbito do poder local, no processo de elaboração orçamentária, em suas distintas fases (elaboração, aprovação, execução, controle e avaliação), respeitados os procedimentos da democracia representativa tradicional. Essa definição de OP é suficientemente ampla para acolher os mais distintos casos concretos que foram e podem ser identificados desde que esta metodologia de elaboração orçamentária, anunciada e tomada como democratizante e redistributiva, começou a ser praticada, com ampla visibilidade, no Brasil, no final dos anos 1980.

Antes de ser uma necessidade, o cidadão compor o complexo ambiente decisório da gestão orçamentária *ex ante*, passa pela exigência legal, pois o art. 48 da lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF) exige que os planos, projetos e orçamentos antes de sua implantação, sejam submetidos à aprovação popular (BRASIL, 2000).

Elucidando o conceito de Orçamento Participativo, é salutar abordá-lo como percurso metodológico para finalidade de compreensão neste trabalho. Assim, Avritzer e Navarro (2003) o tratam como um processo participativo na elaboração da peça orçamentária nominando-o: *OP Strictu Senso* e *OP Latu Senso*. O primeiro é aquele em que a construção da proposta orçamentária é discutida entre o governo e a população, e que esta tem poder deliberativo sobre os elementos previamente definidos, ou seja, a voz e o voto dos representantes populares têm peso nas decisões orçamentárias, pois estes puderam expor suas escolhas e apontar os caminhos da ação governamental. Do outro lado, o *OP Latu Senso* é considerado como todas as formas de participação que não necessariamente conduzem as decisões acatadas ou aceitas pelo poder público ou pelos agentes que estiverem conduzindo o desenho do orçamento.

Como lembra Giacomoni (1994, p.53),

o processo de orçamento publico compreende quatro fases: a elaboração do projeto de lei; discussão, aprovação e votação da lei orçamentaria; execução do orçamento e controle e avaliação orçamentária”. Percebe-se que o orçamento envolve os poderes legislativos e executivo.

Com a participação popular, os cidadãos passam a ter um papel ativo neste contexto. Nesse diapasão, os cidadãos nem sempre estão aptos a participar no campo do orçamento participativo, seja por variáveis intervenientes molduradas pelo Estado, quando se apresenta passivamente, ou seja, pela própria desqualificação das pessoas. Como Lembra Sucupira (2000) uma das dificuldades na execução do OP é o despreparo técnico das pessoas, tanto dos agentes públicos como dos agentes representantes civis.

Por um lado a população que venha a participar do orçamento participativo com auxílio dos gestores e técnicos do governo necessitará como ato cívico discutir amplamente o papel do governo, deixando momentaneamente interesses individuais e evidenciando os coletivos, assim não resta dúvida da necessidade de conhecimento e capacidade técnica quanto aos temas orçamento e orçamento participativos, além de outras competências que estão no universo do gerencialismo, por parte de quem conduz o OP. Assim, Souza (2002) observa que no Brasil os programas de formação de servidores públicos vieram em conjunto

com os processos de reforma dos aparatos estatais. As inovações quanto ao tipo de formação e o perfil dos egressos foram e são definidas pelas tendências mundiais, pelo contexto político-econômico e pelo modelo do Estado.

Com isso, o gestor público passa a ter a execução dos serviços públicos dentro de outra perspectiva que é a trazida por Denhardt e Denhardt (2007) ao descreverem que deve ser objetivado servir aos cidadãos e não aos consumidores, dar procedência a cidadania, pensar estrategicamente e ter comportamentos democráticos, dando valor as pessoas almejando o interesse público.

Nesse contexto estão os estudantes das graduações em gestão pública, curso de nível superior que dentre outras finalidades formam pessoas para virem a exercer atividades de gestão no campo das organizações públicas, assim o conhecimento, técnicas e habilidades comporão o perfil desse profissional. No Rio Grande do Norte, especificamente em Natal, existem quatro instituições que ofertam o curso de graduação em gestão pública presencial (MEC, 2012). Esses cursos se caracterizam na modalidade bacharelado e graduação tecnológica. Diante do exposto, esse *paper* traz o seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção dos graduandos em gestão pública sobre a adoção do orçamento participativo como uma técnica de gestão efetiva.

## **2 O papel e a formação do gestor público no universo da nova gestão pública**

Para Gow e Dufour (2000) a nova gestão pública que mistura atividade pública, com gestão privada de forma que possa abstrair desta última, ferramentas que possibilitem avanços no processo decisório dos gestores públicos e como consequência um realinhamento das práticas das organizações públicas. Para os autores a *new public management* pode ser considerada como uma disciplina a ser estudada como objeto de investigação, não desrespeitando a sua finalidade mor.

O gestor público deve estar no universo do fazer política pública dentro de uma lógica suportada pela ênfase nos resultados, se valendo de instrumentos modernos de gestão que fomente a melhor forma de desenhar e implementar políticas, isto considerando o componente político. O Estado na busca pela reforma constante, tem de dar respostas rápidas à sociedade, desde demandas simples até aquelas que careçam de marcos normativos complexos. Isso em contextos adversos como a busca pela efetividade dos gastos públicos, diminuição da burocracia desnecessária e outros (PETERS, 2000).

Cortar as despesas foi o principal objetivo das reformas. O principal veículo para a reforma do setor público nos estados de bem-estar tem sido o de redesenhar políticas, orçamentos e programas governamentais. A inserção de valores gerenciais no contexto público possibilita desenvolvimento organizacional e gerencial, assim como observa Toonen (2003), valores como parcimônia, economia, justiça, equidade, robustez, sustentabilidade e resiliência. O respeito a esses valores leva o governo a prover serviços públicos de qualidade. De maneira geral, a qualidade dos serviços públicos passa por três níveis confiabilidade, integridade e responsabilização (estando este denominado de governo em ação), conforme se apresenta na Figura 1, a seguir.

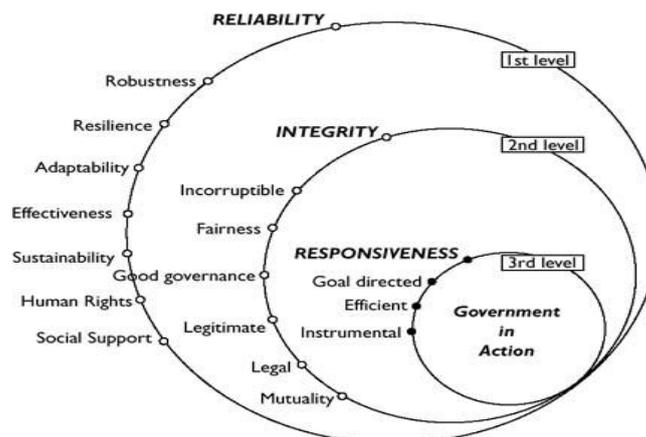


Figura 1. Qualidade na administração pública

Fonte: Toonen (2003, p1)

O papel da nova gestão pública, e como consequência dos novos gestores, não necessariamente é salvar o orçamento público, mas acima de tudo melhorar o desempenho e clarificando a relação entre produtos/serviços e recursos para buscar a geração de efeitos positivos e efetividade orientada para a satisfação da sociedade. O gestor público deve tomar isso como um ponto de partida para qualidade e transparência (KNAAP 2000). Como trata Coutinho (2000, p. 40):

O modelo de administração pública gerencial inspirou-se na administração privada, mas manteve uma distinção fundamental que é a defesa do interesse público. Dentro do modelo gerencial, a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão assume um papel muito importante. Tratou-se de abandonar o caráter auto-referido da administração burocrática, voltada exclusivamente aos interesses do aparelho do Estado, para colocar em prática as novas idéias gerenciais, oferecendo à sociedade um serviço público de melhor qualidade, em que todas as atenções são centradas nos cidadãos. Vale notar que o caráter mais democrático da nova gestão pública faz referência exatamente à sua orientação ao público, além da participação dos cidadãos e controle social da gestão.

Esse novo modelo de Estado deve ser coadunado com comportamentos governamentais que primem excessivamente por duas categorias básicas: a participação e a transparência (responsabilização), com isso,

O ponto de vista estritamente instrumental da responsabilidade por parte da nova gerência pública - que se centra nos resultados - promoverá mecanismos de responsabilidade atentos aos objetivos da ação pública. Os mecanismos de responsabilidade correspondentes serão compatíveis com as idéias básicas da gerência de desempenho, que inclui a tarefa de estabelecer expectativas do desempenho, o registro da informação confiável a respeito do que foi alcançado, a necessidade de avaliar se as expectativas prévias foram satisfeitas, e a necessidade de oferecer retroalimentação sobre o desempenho alcançado, mantendo a responsabilidade por meio de incentivos positivos ou de sanções negativas (TRISTÃO, 2000, p. 7-8).

Neste universo, em que o cidadão e seus anseios são o eixo norteador, o perfil do novo gestor público deve ser diferenciado do que se exigia o Estado antes da década de 90, novas demandas sociais (elaboração de políticas públicas diretivas e assertivas), “arrochos” fiscais (a exemplo na Lei de Responsabilidade Fiscal no Brasil), redirecionamento burocrático, intersetorialidade nas políticas públicas, implementação, monitoramento e avaliação sistemática de políticas públicas carregam características que o administrador público burocrático ou tecnocrática não dá conta em sua totalidade. Assim, Souza (2000) a partir de

Zarifian (1999), Mota (1994) e Madureira e Rodrigues (2006) defendem que o perfil do novo gestor público deve ser composto das dimensões descritas no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Perfil do Novo Gestor Público

Dimensão	Caracterização
Iniciativa	a capacidade de imaginação e de invenção, ação para modificar o existente, introduzir o novo, criar.
Responsabilidade	aceitar e assumir a responsabilidade e, portanto ser avaliado e julgado com base em seu desempenho, nos resultados de suas ações e nos impactos por elas causados; a responsabilidade é o contraponto da autonomia e da descentralização da tomada de decisão.
Capacidade de Apreender a Situação	posicionar-se em relação a ela e determinar ações para enfrentá-la, visto que não se pode preestabelecer esse comportamento, pois o gestor é, intrinsecamente, parte da situação.
Inteligência Prática	voltada para a ação, que possibilita a intervenção pertinente em situações reais de trabalho, apoiando-se em conhecimentos adquiridos, transformando-os na tentativa de suplantar a diversidade e a complexidade situacional.
Conhecimentos	desenvolvimento de conhecimentos e aquisição de novos, buscando uma formação permanente, aberta a novas aprendizagens, fazendo com que a competência não se transforme em simples rotina; esses conhecimentos devem privilegiar o domínio dos procedimentos administrativos, tornando-se o gestor um especialista generalista, ou seja, alguém que compreende o particular por meio do conhecimento geral.
Capacidade de decisão e a inovação num contexto da aprendizagem	capacidade de compreender processos organizacionais de decisão, de forma a facilitar a arte do julgamento e a ação na solução de problemas.
Atitudes e Comportamentos	atitudes que possibilitem o uso do poder e da autoridade para obter comportamentos administrativos desejáveis; nessa dimensão pode-se, além de muitos outros fatores, considerar o empreendedorismo que, visto como a capacidade de inovação, leva ao desenvolvimento de atributos pessoais, tais como a criatividade, a perseverança, a capacidade de assumir riscos, a motivação para a realização, a responsabilidade pelos resultados, habilidades no relacionamento pessoal, liderança e visão de futuro.
Liderança e habilidades Interpessoais	permitindo mobilizar os esforços dos atores institucionais em torno de situações do cotidiano organizacional, assumindo o domínio da co-responsabilidade.
Bom senso	para o qual é necessário ter visão do senso comum e experiência em sua área de trabalho.
Capacidade técnica	envolvendo áreas do conhecimento como estratégia, racionalidade administrativa, conhecimentos de planejamento, formulação, análise e avaliação de políticas públicas, bem como técnicas de programação, de sistemas de informação, de organização e de apoio gerencial
Capacidade de mudanças de comportamentos	Considera a teoria das mudanças de processos, em que ocorre o descongelamento, a mudança e o recongelamento do comportamento

Fonte: Criado a partir de Souza (2002) e Madureira e Rodrigues (2006)

A nova gestão pública, como pode ser visualizado no Quadro 03 traz um novo contexto, em se tratando de um modelo em que apresenta características que rompem com os modelos burocráticos e patrimonialistas. Como observa Paes de Paula (2005) dentre outros elementos, a participação popular é uma das bases da administração pública gerencial. Neste

limiar todos os elementos da administração pública moderna vão ao encontro do atendimento dos anseios do cidadão, o pagador de impostos e receptor dos *outputs* dos governos.

A base do modelo, também denominado de gerencialismo, é a qualidade da ação estatal, dada as ininterruptas necessidades por serviços (políticas públicas operacionalizadas) a preocupação com os processos governamentais passa a ser secundário (e não menos importante), mas emerge a atenção à efetividade da execução das políticas, respeitando os ditames da legalidade e a própria responsabilização dos agentes públicos.

Quadro 3 – Modelo gerencialista

	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL
Origem	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos ingles e estadunidense
Projeto político	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista.
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa
Organização administrativa do aparelho do Estado	Separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado nos três níveis governamentais
Abertura das instituições políticas a participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, a organização das instituições políticas e a construção de canais de participação popular
Abordagem de gestão	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público

Fonte: Paes de Paula (2005, p 41)

Jacobi (2000) *apud* Paes de Paula (2005, p. 44) observa que modelo traz “*uma administração pública co-gestionária que funcionaria por meio das alternativas criadas pela engenharia institucional para a participação popular na definição de programas, projetos e gestão de serviços públicos. Isso implica reformular a organização do Estado e elaborar novos arranjos institucionais que estimulem práticas democráticas.*” Estando portanto o gestor público exigível de novos comportamentos e conduta reforçadoras dessa engenharia institucional, onde a qualidade percebida pelo cidadão é uma diretriz básica a ser seguida, se somando às demais características já tratadas.

### 3 Orçamento Participativo: recortes introdutórios

O planejamento municipal é uma dimensão necessária desde a Constituição brasileira de 1988. Silva et al (1997) lembram que o orçamento público no Brasil e nos municípios é um documento que tem sua aprovação anual pelos atores públicos, que traz a contextualização empírica de como se deverá investir qualitativamente e quantitativamente por meio da implementação dos programas governamentais, evidenciando também os aspectos físicos e monetários, ou seja um programa de trabalho que os que estão a frente da gestão pretende executar.

Trazendo para o contexto onde a participação popular sistemática deveria compor, permanentemente, a agenda dos governos, evidencia-se a conceituação do orçamento participativo, que para Avritzer (2002, p13),

É a experiência de participação local mais discutida no Brasil. Identificado com o Governo do Partido dos Trabalhadores na cidade de Porto Alegre (1989- 2002), o OP ultrapassou em muito essa dimensão se tornando uma forma de participação local presente em 103 municípios. O Orçamento Participativo passou a inspirar também diversas formas de participação a nível internacional (AVRITZER, 2002,p.13).

Ou seja, o orçamento participativo traz consigo o conceito de descentralização planejada, onde a construção das decisões parte das instâncias populares, pois neste contexto pode ocorrer as mudanças de governo dados pelas decisões de onde investir, especialmente, quando se fala na construção do contraditório.

Com lembra Ferreira (2003) o orçamento participativo possibilita ao cidadão a gestão e o acompanhamento da aplicação dos recursos, assim a reação popular não é passiva, mas sim exigente e busca a transparência como um construto democrático. Com isso a população, na localidade, para a ter um novo papel, intervindo, na definição de políticas públicas e na aplicação e gestão das finanças do municípios/governo/Estado. No entanto, observa o autor, a necessidade de se haver líderes que conduzam, tendo os técnicos do governo que equalizar o grande número de reivindicações com a escassez de recursos. A autora traz a discussão do orçamento participativo como uma lógica de inovação na gestão pública.

Existe também um suporte legal no Brasil para a necessidade da adição do OP que é o Estatuto das Cidades, que ao tratar de planejamento urbano, destaca que o orçamento deve ser tratado de forma participativa, ou seja, com e para a população (BRASIL, 2001).

O OP pode ser associado a duas motivações essenciais: uma primeira está associada à governabilidade (operabilidade do Estado), no sentido de que a adesão dos participantes, em sua maioria lideranças e ativistas de movimentos comunitários, tende a legitimar a execução orçamentária e, “por consequência, o próprio governo em exercício, criando constrangimentos para o Legislativo; a segunda reside na proposição universalmente retórica de praticar-se justiça social, promovendo ações públicas que, ao generalizar direitos, minoram as desigualdades sociais, desdobrando-se, assim, em um padrão de participação que incorpora preferencialmente os de baixo da pirâmide social” (GOULART, 2006, p71).

Genro e Souza (1997, p.19) dissertam que o que deve ser buscado é um novo conceito de democracia no qual a conquista do governo, “por meio do voto popular, não esgote a participação da sociedade representativa, mas, ao contrário, permita iniciar um outro processo, gerando dois focos de poder democrático: um, originário do voto; outro, originário de instituições diretas de participação. Esse seria um método de decidir e, ao mesmo tempo, de gerar controles sobre o Estado e o governo, criando instituições capazes de gerar políticas que tenham um grau cada vez maior de aceitação e legitimidade social”, estando o orçamento participativo neste bojo, na medida em que o acesso popular a esta instância decisória ratifica o princípio básico da efetiva participação. Avritzer e Navarro (2003) apresentam conceitualmente as quatro categorias necessárias para que um Orçamento Participativo exista de fato, a saber:

- a) a vontade política do partido que detém o poder;
- b) a densidade associativa que corresponde ao grau de coesão e de organização da sociedade ou comunidade;
- c) os elementos do desenho institucional; e
- d) a capacidade administrativa e financeira para implantar a proposta.

O Governo deve criar uma sistematização para a implantação do OP, exigindo além de um aparato institucional, discernimento da população que estarão participando, assim, é válido que tal construção perpassasse por campanhas educativas e de esclarecimento, onde o cidadão entenda, compreenda a lógica das decisões emanadas do coletivo para o individualismo e não vice-versa.

Na visão de Fedozzi (1997) o Orçamento Participativo tem fomentado o desenvolvimento de um novo *locus* no centro de decisão, o que o autor denomina de um novo espaço público onde as decisões são compartilhadas, quando se trata da usabilidade dos recursos públicos, envolvendo os poderes Executivos, Legislativo e a população. Esta prática procura construir um novo modelo de relação do Estado com a sociedade, suportado pela publicização e democratização e que, por oposição ao modelo tradicional, pode ser enumerado por meio das seguintes características: I) Estabelece clara diferenciação entre a esfera pública e a privada, a partir de uma nítida distinção entre o que é o interesse público e o que é interesse privado e/ou pessoal; II) promove o acesso universalizado e público às decisões; III) promove a transparência na gestão e a prestação de contas; e IV) cria mediações institucionais e instâncias de controle e partilha do poder.

#### 4 Percurso Metodológico

A presente pesquisa adota uma abordagem quantitativa, pois parte-se do pressuposto que o fenômeno investigado pode ser tratado na lógica do positivismo. O Método Quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos (OLIVEIRA, 2002).

Pode-se caracterizá-la como exploratória- descritiva, pois como lembra Gil (1993) é uma pesquisa que busca descrever o fenômeno numa perspectiva de conhecer melhor o tema que é pouco abordado, no caso como os graduandos em gestão pública percebem a adoção do orçamento participativo no campo da gestão pública e no bojo de sua formação acadêmica. Sua natureza é objetiva, sendo orientado para a mensuração de fenômenos, utilizando-se a coleta e análise de dados numéricos, por meio de testes estatísticos (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Não foi possível definir o universo de graduandos que estudam em Natal/RN previamente, pois nem todas as IES responderam os contatos feitos pelos pesquisadores, o que culminou com a seleção da amostra por meio do método de amostragem não probabilístico por acesso - segundo a disponibilidade de dados (HAIR Jr. *et al.*, 2005), pois foram feitas visitas a IES em que havia cursos de graduação em gestão pública (modalidade presencial). Das visitas, com as autorizações das coordenações de curso, os pesquisadores entravam em sala de aula e deixavam o instrumento. Com isso, conseguiu-se a materialização de uma amostra de 482 alunos.

O instrumento de coleta de dados adotado foi o questionário, composto de dois blocos de questões. O primeiro tratava do perfil do aluno no que tange aos aspectos sociodemográfico e formação pedagógica, sendo essas de múltipla escolha. O segundo bloco, era composto de 19 assertivas que tratavam do tema orçamento participativo, sua adoção como ferramenta de gestão pública e sua visão sobre o OP na formação acadêmica enquanto uma ferramenta de gestão moderna, sendo suportada pelos autores Pires (2001), Souza (2002), Madureira e Rodrigues (2006) e Giacomoni (1994). As respostas foram apresentadas aos pesquisados em escala do tipo *likert*, onde o sujeito se manifestava por meio de grau de concordância (5-concordo totalmente e 1- discordo totalmente) frente à cada afirmativa.

Os dados foram tratados no software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 17. Adotou-se a estatística descritiva num primeiro momento e no segundo, o Método Estatístico de Análise Multivariada como meio para viabilizar o alcance do objetivo

proposto no estudo. “A análise multivariada refere-se a um conjunto de métodos estatísticos que torna possível a análise simultânea de medidas múltiplas para cada indivíduo, objeto ou fenômeno observado” (RODRIGUES; PAULO, 2009, p. 2).

A busca pela confiabilidade é uma avaliação do grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável. O objetivo principal dessa avaliação é garantir que as respostas não sejam muito variadas durante períodos de tempo, de modo que uma medida tomada em qualquer instante seja confiável. Uma das medidas de confiabilidade mais utilizada é a que avalia a consistência interna, a qual avalia a consistência entre as variáveis em uma escala múltipla. Segundo Hair et al (2005) a verificação da consistência interna é que os itens ou indicadores individuais da escala devem medir o mesmo construto, e assim serem altamente intercorrelacionados. O alfa de *Cronbach* é a medida mais utilizada para verificação da consistência interna das variáveis, sua variação é de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade.

No instrumento de coleta de dados, chegou – se a um alfa de 0,725, estando o mesmo dentro do limite da confiabilidade, ratificando inclusive por Cronbach (1996) o qual defende que alfas entre valores variando de 0,600 e 0,800 são considerados pertinentes, mostrando que os dados são confiáveis e o instrumento tem boa qualidade para interpretação.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,725</b>	<b>19</b>

Foi realizado, ainda, o teste de adequação de amostragem *de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO test)*, que ratifica a possibilidade dos dados poderem ser tratados pelo método multivariado, especialmente a análise fatorial a ser explicitada na análise dos dados, pois se optou por esta técnica na tentativa de reduzir e agrupar as 19 variáveis do instrumento em fatores. O resultado mostrou um valor de 0,73. Destaque-se também que foi adotado o método dos componentes principais para extrair os valores da fatorial

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>,735</b>
	Approx. Chi-Square	<b>1896,505</b>
Bartlett's Test of Sphericity	df	<b>171</b>
	Sig.	<b>,000</b>

## 5 Análise e discussão dos dados

### 5.1 Perfil do graduando em gestão pública

Descritivamente, identifica-se que 63% da amostra é de alunos oriundos de IES Privadas, e 37% provenientes das Universidade/Faculdades públicas. 50% dos entrevistados são do sexo masculino e a outra metade da amostra do gênero feminino. Quando se analisa a idade dos investigados, percebe-se que 48% estão com a idade entre 18 e 30 anos, 18% estão entre 31 e 42 anos e apenas 1,2 % tem idade superior a 4, décadas. Por fim, apenas 2,5% dos entrevistados tem até 18 anos. Constata-se que a maioria esta em idade economicamente ativa.

A maioria dos entrevistados, 61% são solteiros e apenas 34% se apresentaram como casados. Em se tratando de renda familiar, verificou-se que 6% dos alunos ganham até 1(um) salário mínimo, 29% ganham entre 1(um) e 3(três) salários mínimos, 20% recebem mais de cinco salários mínimos, destacando-se que 3,9% dos estudantes não tem renda. Quando indagados sobre se algum momento de suas vidas, os alunos exerceram alguma função de gestor, 13% confirmou que sim, e 87% afirmou não ter tido esse tipo de experiência. Quase 50% da amostra são servidores público (estatutários e/ou empregados públicos). Evidencia-se também que 11% são pessoas que estão no campo da iniciativa privada. Provavelmente a

opção pelo curso reside nas possíveis relações que estes detêm com o Estado, requerendo aprofundar os conhecimentos sobre essa área. A maioria, 41%, são servidores públicos do Estado do Rio Grande do Norte.

72% dos sujeitos reside na capital Natal, 11% no município de Parnamirim (compõe a Grande Natal). Os demais ficaram diluídos em 13 municípios variando de 2% a 3%, ou seja, em média 26% se deslocam de cidades do interior do Estado para estudar na Capital Potiguar. Quando questionados sobre a relação com questões partidárias, 13% afirmou estar associado a nenhum partido político ou entidade política, enquanto 87% ratificou estar afastado de partidos e entidades políticas.

No universo do curso de graduação foi perguntando se o tema orçamento participativo foi abordado em alguma disciplina, 58% confirmou que estudou esse tema durante o curso, apenas 42% relataram não ter estudado o tema nem como disciplina e nem tangencialmente em outra. Retrata-se um fator de preocupação, pois quase 45% da amostra não teve contato com o tema orçamento participativo.

Adentrando ainda no universo da prática dos futuros gestores públicos (e dos então gestores) identificou-se que apenas 10% teve algum momento de participação nos seus respectivos municípios quanto à elaboração, execução ou implementação do OP. Ou seja, 90% não tivera nenhum contato pragmático com o orçamento participativo. Quando se compara os perfis dos alunos das IES públicas com os das IES privadas, evidenciam-se alguns aspectos, 5% dos sujeitos das públicas já exerceram cargo de gestor público, enquanto nas instituições privadas, 17% já estiveram a frente de processos decisórios públicos. Quando se tratou da associação ou participação em algum partido político, 13% dos graduandos de ambos os tipos de IES se apresentaram com atividades político-partidárias.

Os graduandos das IES públicas em sua maioria, 64% fizeram alguma atividade ligada ao tema Orçamento Participativo, diferentemente dos entrevistados das privadas, onde apenas 38% afirmou que durante o curso realizou alguma prática acadêmica – pedagógica. Quanto ao perfil de período de curso em ambos os tipos de instituições mais de 50% já passaram do segundo período de curso, a título de ilustração, 17% estava a guisa da conclusão.

Ainda no contexto da análise descritiva, ao proceder o cruzamento de mais variáveis, verifica-se que os alunos das instituições privadas são os que apresentaram um maior grau de discordância quando indagados se o curso de gestão pública possibilitou um aprofundamento dos conhecimentos sobre o orçamento participativo. Cumulativamente, 30% dos alunos das públicas que estão perto de concluir o curso também confirmaram que o curso não agregou muito sobre o tema. Ora, têm-se então futuros gestores (técnicos da área) que já saem da IES com insegurança sobre um tema definidor da democracia orçamentária.

No campo da gestão pública, quando questionados sobre os gestores que estão próximos aos alunos que são servidores públicos tem conhecimento sobre OP, apenas 17% concordam ou concordam totalmente que isso seja material em seu cotidiano. Ao mesmo tempo em que os graduandos se aperfeiçoam, somado a mais de 12 anos das discussões sobre orçamento participativo no Brasil, pode-se evidenciar que as pessoas em nível de gestão não possuem o conhecimento necessário para operacionalizar práticas democráticas de implementação de OP.

## **5.2 O Graduando em gestão pública e o OP: Excertos necessários**

Visando explorar a relação que o graduando em gestão pública faz da adoção do orçamento participativo com o status de uma ferramenta de gestão enquadrada no universo do gerencialismo, optou-se fazer uma análise fatorial exploratória (a qual se caracteriza pelo fato de não exigir do pesquisador o conhecimento prévio da relação entre as variáveis) das dezenove variáveis que compuseram o instrumento de coleta (segundo bloco de questões). Como observaram Souza (2002) e Madureira e Rodrigues (2006) o gestor público moderno

deve ter diversas características, denominadas pelos autores de dimensões, dentre elas evidenciam-se a capacidade técnica, responsabilidade e atitudes que possibilitem o uso do poder e da autoridade para obter comportamentos administrativos desejáveis; nessa dimensão pode-se, além de muitos outros fatores, considerar o empreendedorismo que, visto como a capacidade de inovação pode ser benéfica para a ação do governo. Neste diapasão o OP entra como uma atividade inovativa, subsidiada pelo exercício da democracia.

Rodada a fatorial, foram gerados 6 (seis) fatores, com uma capacidade explicativa de 63%. Como pode se visualizar no Quadro 4, nenhuma das variáveis apresentaram comunalidades abaixo de 0,5, tendo todas então poder de representatividade na análise e discussão realizadas. Os fatores representam as dimensões latentes (construtos) que resumem ou explicam o conjunto de variáveis observadas (HAIR et al, 2005), assim resumiu-se dados, de forma que as dimensões latentes (chamado de fatores) descrevem os dados em um número menor de conceitos do que as variáveis individuais originais fariam. O valor do KMO da amostra é de 0,735, ou seja, superior ao patamar crítico de 0,60. Da mesma forma, o *Bartlett's Test of Sphericity* é estatisticamente significativa ( $p < 0,000$ ) rejeitando a hipótese de a matriz de correlação ser igual à matriz identidade. Em ambos os casos, os testes sugerem que os dados são adequados à análise fatorial exploratória.

Quadro 4 – Comunalidades da Análise Fatorial Exploratória

Communalities		
	Initial	Extraction
Participou de alguma reunião/processo gerido pelo seu município em que tratava sobre OP	1,000	,514
Considero relevante a adoção na íntegra do modelo da nova gestão pública (gerencialismo) e uso disso em minha função	1,000	,697
Para mim o gerencialismo é o melhor modelo de gestão pública devendo ser incorporado integralmente na administração pública	1,000	,633
O órgão em que trabalho incorporou totalmente as práticas da gestão pública moderna	1,000	,556
Considero que o curso de gestão pública aprofundou meus conhecimentos sobre orçamento público.	1,000	,731
Tenho plenos conhecimentos sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal e sua importância no Orçamento Participativo	1,000	,589
Tenho noções sobre como são as práticas de elaboração e implementação do orçamento participativo (OP)	1,000	,663
Tenho plenos conhecimentos sobre o Estatuto das cidades	1,000	,688
Considero que o curso de gestão pública aprofundou meus conhecimentos sobre orçamento público participativo	1,000	,690
Você considera, realmente, que a população tem poder de decisão no processo de Orçamento Participativo	1,000	,660
Na minha visão os representantes do Estado respeitam as decisões tomadas nas reuniões de Orçamento Participativo	1,000	,642
Os gestores que estão próximos a mim têm conhecimento sobre Orçamento Participativo	1,000	,566
O Orçamento Participativo contribui para conhecer melhor os problemas da minha região/bairro	1,000	,614
Considero que o Orçamento Participativo é um instrumento de fortalecimento da democracia	1,000	,699
Nas discussões de elaboração do Orçamento Participativo a participação das pessoas é imprescindível	1,000	,618
O baixo grau de participação dos municípios no Orçamento Participativo é indício de falta de transparência na gestão	1,000	,512
Na minha visão o processo de Orçamento Participativo pode ter continuidade independente do partido político que está no governo	1,000	,535
O curso deveria trabalhar de forma mais aprofundada o tema Orçamento Participativo	1,000	,721

Na minha visão o Orçamento Participativo estão no mundo do discurso governamental e não na prática efetiva de gestão	1,000	,751
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis.</i>		

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Assim, na perspectiva de discussão, serão apresentados os fatores gerados a partir da rotação dos dados no SPSS, conforme disposição no Quadro 5 a seguir.

Quadro 5 – Fatores gerados após a Análise Fatorial Exploratória

Fator	Nome
1	O orçamento participativo deve ser implementado independente de fatores políticos, detenho o conhecimento sobre a LRF e OP.
2	A falta de transparência dificulta a participação efetiva da população no OP, enquanto gestor, tenho pleno conhecimento sobre o Estatuto das Cidades
3	Existe respeito pelo Estado quando das decisões tomadas no orçamento participativo
4	O gerencialismo é o melhor modelo para se implementar o orçamento participativo
5	O curso de gestão pública aprofundou meus conhecimentos sobre OP
6	Além de considerar importante participar de processos que elaboraram OP, considero que a população tem pode real de decisão

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

O primeiro fator foi denominado de *O orçamento participativo deve ser implementado independente de fatores políticos, detenho o conhecimento sobre a LRF e OP*. Pondera-se que os alunos investigados tentam separar o componente político do técnico, no entanto deve ser ressaltado que a Lei de Responsabilidade Fiscal e o Estatuto da Cidade já trazem predeterminações que ensejam a adoção da ferramenta do OP. Concomitantemente a isto, percebe-se, como o fator um, que os investigados mostraram-se conhecedores deste marco legal que dá base à implementação por parte dos governos. Ao se tratar da formação, identifica-se que a ratificação do conhecimento deste marco deixa um contexto de aceitabilidade, pois as bases legais dão racionalidade para a ação do OP e a própria possibilidade de sistematização em seus municípios de origem, quando estes estiverem em cargos de gestão e/ou frente à definição das diretrizes orçamentários.

Assim as dimensões do novo gestor público abordados por Souza (2002), e Madureira e Rodrigues (2006) como conhecimento técnico e responsabilidade se mostram como uma presente no primeiro fator. O segundo fator gerado foi nominado como *A falta de transparência dificulta a participação efetiva da população no OP, enquanto gestor, tenho pleno conhecimento sobre o Estatuto das Cidades*. Neste fator tem-se o valor exigível no gerencialismo, a transparência. Esta surge como um elemento administrativo e político que interfere na execução efetiva do OP. Os graduandos em gestão pública confirmam que a sua ausência pode dificultar a participação efetiva da população no bojo do OP e acabar descaracterizando a essência que é a decisão coletiva convergente ou divergente mediada pelos governantes, nas pessoas dos gestores. Isso vai ao encontro do que Ferreira (2003) observa ao destacar que a sociedade perde a passividade e entra na estrutura de decisão.

O terceiro fator foi denominado de *Existe respeito pelo Estado quando das decisões tomadas no orçamento participativo*. Este fator é percebido pelos sujeitos pesquisados em convergência ao próprio princípio da participação social no OP. Na realidade o que é assinalado, acertado e alinhado nas reuniões de trabalhos que envolvem as fases de um orçamento participativo, requer das figuras dos gestores, *enters* (Estado representado) que

respeitem as decisões coletivas tomadas. Ao sair desse universo, o descrédito no Estado passa a dominar os cidadãos participantes do processo e como consequência a não concretização do que Goulart (2006) chama de governabilidade, pois se terá um desconforto social gerador de descrença, e por consequência, críticas a essa ferramenta de gestão pública moderna.

O antepenúltimo fator gerado é *O gerencialismo é o melhor modelo para se implementar o orçamento participativo*. Espera-se que esse fator se mostre convergente, pois o gerencialismo, como modelo de gestão pública moderno, traz consigo características básicas, dentre elas a transparência das ações públicas, avaliação de desempenho, gestor com foco em resultados, tudo isso é uma forma de conceber a gestão pública suportada em atender os anseios da população com efetividades, desmembrando da preocupação com os tecnocratas e a burocracia e sendo subsidiada por variáveis que dão suporte na qualidade dos serviços e nas decisões que gerem fluxos operacionais positivos para a sociedade, atendendo ao que Knaap (2000) traz ao ratificar que acima de tudo o gestor público deve melhorar o desempenho e clarificando a relação entre produtos/serviços e recursos para buscar a geração de efeitos positivos e efetividade orientada para a satisfação da sociedade. O gestor público deve tomar isso como um ponto de partida para qualidade e transparência.

O quinto fator denominou-se de *O curso de gestão pública aprofundou meus conhecimentos sobre OP*. Este penúltimo fator ganha um destaque referencial, afinal de uma forma geral, os cursos de graduação em gestão pública que foram alvo da pesquisa empírica vêm contribuindo para a formação do gestor público moderno que se dota de técnicas de gestão e planejamento modernas e democráticas. Não se esquecendo que conforme discussão descritiva já feita, em alguns cursos existem disciplinas que tratam do tema OP, e em outros os alunos foram levados a reflexões por meio de práticas pedagógicas em seus respectivos processos de ensino e aprendizagem.

O último fator que emergiu na análise fatorial foi *Além de considerar importante participar de processos que elaboraram OP, considero que a população tem poder real de decisão*. Os sujeitos em suas percepções reiteram que a população tem poder de decisão na construção de OP. Essa é uma das condições básicas no processo de formalização do desenvolvimento e gestão do OP. Vale observar que como os pesquisados consideram importante participarem de processos que envolvem OP, ou seja, deverão passar por rotinas, ações, construções e desconstruções na participação democrática, no campo das discussões, estes possuirão experiências que congregam de forma coerente a construção do conhecimento e assertividade coletivos quando se tratar das escolhas sobre quais políticas públicas devem ser alimentadas orçamentariamente. Com isso, os graduandos podem aperfeiçoar a gestão e transparência do OP ao tentarem compreendê-lo sob a ótica das categorias descritas por Avritzer e Navarro (2003).

## 6 Considerações Finais

Esse *paper* objetivou investigar como o graduando em gestão pública percebe a adoção do OP como ferramenta efetiva de gestão. Assim, constatou-se que essa ferramenta é considerada como tal, especialmente, com sua aplicação suportada por modelos de gestão com princípios do gerencialismo. Ao mesmo tempo, deve-se observar que o conhecimento sobre os elementos que norteiam o OP foi por parte dos alunos uma vertente comum, ou seja, existem técnicas (no campo político e gestor) que os sujeitos afirmam ser conhecedores, considerando também os aspectos legais necessários e que devem ser respeitados.

A participação da comunidade como uma máxima no OP também é percebida pelos alunos como sendo uma questão basilar, com isso o poder de decisão da aplicação dos recursos públicos saem dos gabinetes dos secretários e gestores e se descentraliza entre os participantes dos procedimentos que estão no contexto da operação e um OP. Emergindo a democracia que pós cede o discurso da escolha nos votos em eleições e adentra a administração pública propriamente dita.

A maioria dos estudantes tratou (está tratando) sobre o tema Orçamento Participativo em seu percurso acadêmico, considerando que a minoria está exercendo alguma função pública, seja como gestor ou auxiliar/técnicos na gestão governamental, tem-se diversos estudantes que não estão trabalhando ou trabalham na iniciativa privada que mantem diálogos e estudos sobre o tema, o que possibilitará uma maior conscientização social da ação participativa e da importância de respeito às decisões tomadas coletivamente, no contexto em que houver práticas de orçamento onde os pontos de investimentos não são mera discricionariedade dos gestores públicos, mas resultantes de consensos e dissensos.

Pode-se elencar como limites ou dificuldades na pesquisa a não coleta de dados em todas as IES que tinham a graduação em gestão pública, seja por incompatibilidade de horários ou por agenda de coordenação de curso (agente intermediador da implementação do momento empírico), pois se houvesse, amostra poderia ter sido maior, apesar da mesma ter mostrado a representatividade necessária para o estudo em tela. Outro fator dificultador, foi o não retorno dos instrumentos de coleta de pesquisa de campo, por parte dos pesquisados, vez que muitos alunos não se interessaram em contribuir.

Dentre os futuros estudos, faz-se necessário uma análise que considere as matrizes curriculares dos cursos de graduação em gestão pública para visualizar como o tema OP é potencializado, bem como uma varredura nos projetos políticos pedagógicos para constatar se estão contemplados de características (Perfil do Egresso) do modelo de gestão pública em que traga os temas do gerencialismo, responsabilização, OP e outros que se coadunam a busca de uma efetivação realística da ação governamental junto à sociedade.

## 7 Referências

- ALVRITZ, L. O Orçamento participativo e a teoria democrática: um balanço crítico. In: ALVITREZ e NAVARRO (orgs). **A inovação democrática no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.
- AVRITZER, Leonardo e NAVARRO, Zander (orgs). **A inovação democrática no Brasil: o Orçamento Participativo**. São Paulo: Cortez, 2003. Disponível em <[www.democraciaparticipativa.org.br](http://www.democraciaparticipativa.org.br)> Acesso em 20. Maio 2012.
- BRASIL. Lei Complementar Responsabilidade Fiscal 101/2000. Disponibilizado em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)>. Acessado em : 14 set., 2012
- BRASIL. Estatuto das Cidades, 2001. Lei Complementar nº 10.527 de 10 de julho de 2001.
- COUTINHO, Marcelo J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Setor Público**. Nº 3, jul-set, 2000.
- CRONBACH, L. J. **Fundamentos da testagem psicológica**. 5. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. trad. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DENHARDT, Robert B.. DENHARDT, Jane V. **The New Public Service: Serving, not Steering**. New York: M.E. Sharpe, 2007.
- FERREIRA, Denise. Q. Orçamento Participativo: instrumento de democratização da administração pública. **Contab vista e Revista Belo Horizonte**. v. 14, n. 3. P. 65-88, dez,2003.
- FEDOZZI, Luciano et al. **Orçamento participativo: reflexões sobre a experiência de Porto Alegre**. Rio de Janeiro: Tomo Editorial. (Observatório de políticas urbanas de gestão municipal; IPPUR/FASE), 1997.
- GENRO, Tarso; SOUZA, Ubiratan. **Orçamento participativo: a experiência de Porto Alegre**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo. 1997.

- GIACOMONI, James. A comunidade como instância executora do planejamento: o caso do orçamento participativo de Porto Alegre. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, V.28, N/ 2, p. 46-60, abr./jun. 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1993.
- GOULART, Jefferson O. Orçamento Participativo e Gestão Democrática no Poder Local. **Lua Nova**, São Paulo, v. 69: p.49-78, 2006
- GOW James Iain e DUFOUR Caroline Is the New Public Management a Paradigm? Does it Matter?. **International Review of Administrative Sciences**. v. 66, p. 573-597, 2000.
- HAIR, Jr.; CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; FILHO, José Maria Dias. **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2009.
- JACOBI, P. Políticas sociais e ampliação da cidadania. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2000. In: PAES DE PAULA, A. P. Administração Pública Brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 45(1): 36-52, Jan/Mar. 2005.
- KNAAP, Peter Van Der. Approach Performance Management and Policy Evaluation in the Netherlands : Towards an integrated approach. **Evaluation**. v. 6, p. 335-350, 2000. Sage Publications.
- MEC. Ministério da Educação. EMEC: Instituições de ensino superior e cursos cadastrados. Disponibilizado em < <http://emec.mec.gov.br/>> . Acessado em : 10 de setembro de 2012.
- MADUREIRA, César, e RODRIGUES Miguel. A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. **Comportamento Organizacional e Gestão**. v. 12, n.º 2, 153-171, 2006.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- PAES DE PAULA, A. P. Administração Pública Brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 45(1): 36-52, Jan/Mar. 2005.
- PETERS, Guy B. Policy Instruments and Public Management. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, p.35-47, 2000.
- PIRES, Valdemir. **Orçamento Participativo: o que é, para que serve, como se faz**. São Paulo: Manole, 2001.
- PIRES, V. A. ; MARTINS, L. de J. Orçamento Participativo (OP) após vinte anos de experiências no Brasil: mais qualidade na gestão orçamentária municipal?. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, qual o número do evento? 2004, Curitiba. **Anais**. Rio de Janeiro: XXXV EnANPAD, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2011/dwn/enanpad2011-2684.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2012.
- RODRIGUES, Adriano; PAULO, Edilson. Introdução à análise multivariada. In: CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS-FILHO, J. Maria (Coord.). **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 73-130.
- SOUZA, E de Castro de L. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública**. V. 36, p. 73-88, jan/fev, 2002.
- SILVA, C. N.; RODRIGUES, A.; REIS H. C. **Orçamento e contabilidade**. Rio de Janeiro. IBAM – SOMMA/BDMG,1997.
- SUCUPIRA, João. Democratização do Orçamento. **Seminário de quarta pesquisa**. Rio de Janeiro. EBAPE/FGV. 9 de setembro de 2000.
- TOONEN, Theo. Administrative Reform: Analytics. **Handbook of public administration**. 2003. Sage Publications. 07 de abril de 2010.<[http://www.sage-ereference.com/hdbk\\_pubadmin/Article\\_n37.html](http://www.sage-ereference.com/hdbk_pubadmin/Article_n37.html)>. acessado em 10 de agosto de 2012.
- TRISTÃO, Gilberto. **Transparência na administração pública**. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.