



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Orçamento participativo e aprendizagem organizacional: relato da experiência no Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade Federal da Paraíba

Maria Angeluze Soares Perônico Barbotin, Marcia Maria De Medeiros Travassos Saeger

[RELATO TÉCNICO] GT 23 – Experiências na Administração Pública: diálogos entre Acadêmicos e Práticos

Orçamento participativo e aprendizagem organizacional: relato da experiência no Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade Federal da Paraíba

Resumo: O Ministério da Educação é responsável pelo repasse do orçamento para as Instituições de Ensino Superior, e estas estabelecem os critérios para a divisão entre os centros de ensino. Diante da ausência de normativas que padronizem o planejamento e a execução orçamentária nos Centros, cada um segue uma metodologia própria. Considerando a realidade do Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade Federal da Paraíba, este relato objetiva discutir como o processo de planejamento orçamentário participativo do CCAE contribuiu para os processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Assim, foi apresentada uma sistematização do processo desenvolvido a partir de 2016. A experiência demonstrou que ao longo dos anos, os sujeitos envolvidos vêm fortalecendo uma cultura participativa no âmbito do Conselho de Centro, alicerçada no compartilhamento de informações e conhecimentos relativos às experiências de gestão. Percebe-se também a melhoria da execução orçamentária do Centro, mesmo diante da redução do orçamento.

Palavras-chave: Planejamento orçamentário participativo. Aprendizagem organizacional. Instituições de ensino superior.

1. Introdução

Apenas uma pequena parte do orçamento destinado para as Universidades tem uma alocação discricionária, o que significa que a instituição pode decidir como direcionar esses recursos para alcançar as metas previstas no Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI). A forma como essas decisões são tomadas pode, por consequência, tornar mais robustos os processos gestão do conhecimento e de aprendizagem organizacional.

Conforme analisa Duarte (2015), o orçamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) é composto por três Grupos de Natureza de Despesa (GND): Pessoal e Encargos, Outras Despesas Correntes e Investimentos. Majoritariamente, o orçamento é dominado pelo Grupo de Natureza de Despesa Pessoal e Encargos. O grupo das Outras Despesas Correntes compõe-se por despesas de custeio como, por exemplo, a aquisição de material de consumo, diárias e passagens. Já o Grupo Investimento é composto pelas receitas de capital, com dotação com finalidade de realizar execução de obras, aquisição de imóveis e de material permanente, etc.

Os recursos do orçamento total, subtraído o gasto com pessoal, são denominados Outros Custeios e Capital (OCC), que são os recursos necessários para a manutenção da instituição. O Ministério da Educação (MEC) utiliza a matriz OCC para alocar os recursos para as IFES e a base legal está na Portaria MEC nº 651 de 24 de julho de 2013, que institucionaliza no âmbito do MEC a Matriz de Orçamento de Outros Custeios e Capital como instrumento de distribuição dos recursos destinados às Universidades Federais, e no Decreto nº 7.233 de 19 de julho de 2010, que dispõe sobre procedimentos

orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária, além de outras providências.

Portanto, é possível verificar que o MEC dispõe de um dispositivo único para repasse de orçamento para as Instituições de Ensino Superior. No entanto, cada instituição tem a discricionariedade para definir a forma como esse orçamento é repartido internamente.

No caso da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), a forma de repasse do orçamento para os centros de ensino pauta-se num modelo elaborado em 2011. E cada centro define a forma como irá planejar a execução desse orçamento internamente (LIMA, 2021).

Considerando esse cenário, o relato de experiência aqui compartilhado se debruça sobre a forma como o Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE), localizado no *campus* IV da UFPB, vem ao longo de seus dezesseis anos de existência executando o orçamento a ele destinado e ao mesmo tempo desenvolvendo um processo de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, visando a construção de estratégias de forma coletiva (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2020)

Tal empreitada faz uso da pesquisa ação (HAGUETTE, 1999), compreendida como uma forma de contribuir para a resolução de problemas de ordem prática dos participantes, ao mesmo tempo em que se preocupa com o desenvolvimento das ciências sociais. Essa metodologia adequa-se aos objetivos desse trabalho e mostrou-se viável, pois as duas pesquisadoras empenhadas na construção desse relato técnico participaram assiduamente do processo de Planejamento Orçamentário Participativo (POP) no CCAIE, ficando a cargo de uma delas a liderança do POP.

Portanto, o objetivo geral pretendido é discutir como o processo de planejamento orçamentário participativo do CCAIE contribuiu para os processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. De forma específica, objetiva-se: relatar o cenário anterior ao desenvolvimento do processo de planejamento orçamentário participativo; descrever o processo de planejamento orçamentário participativo; e, refletir os possíveis impactos desse processo na aprendizagem organizacional, considerando o âmbito do CCAIE.

2. Relato técnico

2.1 Caracterização do CCAIE

A Universidade Federal da Paraíba é uma Autarquia Federal, vinculada ao Ministério da Educação, financiada basicamente por meio de recursos do Tesouro Federal, aportados diretamente na Lei Orçamentária Anual (LOA), para atender às despesas correntes e de capital.

Em 2006, por meio do “Programa Expandir”, foram criados, na UFPB, o *campus* IV e o Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE), como continuidade do compromisso com a interiorização. Essa medida levou o ensino superior para a região da Mata Paraibana, mais precisamente, para as cidades de Mamanguape e Rio Tinto, na microrregião Litoral Norte. A atuação desse *campus* é voltada às necessidades da vida educacional, cultural, social e econômica dos 396.338 habitantes das microrregiões Litoral Norte, Sapé e dois municípios vizinhos, totalizando 22 municípios. A distância média desses municípios para o *campus* IV é de aproximadamente 20 km, e para a cidade de João Pessoa, capital do Estado da Paraíba, a distância é de 50 km.

Projetado para comportar doze cursos de graduação na modalidade presencial, o CCAIE conta, em 2023, com onze cursos de graduação presencial, dois à distância e três programas de pós-graduação. Representa o terceiro maior centro da UFPB em número de cursos, com um total de 3.549 discentes com matrículas ativas (BARBOTIN; NASCIMENTO, 2023). No entanto, em termos de pessoal, possui apenas 165 docentes e 75 técnicos-administrativos, o que significa ainda uma grande defasagem frente às necessidades do Centro.

Para a instalação do *campus* IV da UFPB e do CCAIE, foi preciso contar com prédios cedidos (entre 2006 e 2010) pelos municípios de Mamanguape e Rio Tinto, enquanto as construções dos prédios próprios não eram finalizadas. No que diz respeito à gestão, foram nomeadas duas Direções de Centro diretamente pelo Reitor, sem a realização de consultas eleitorais. Apenas em 2009, o CCAIE teve consulta eleitoral para nomeação dos cargos de diretor/a e vice-diretor/a. No momento atual, o Centro está com a quarta direção nomeada a partir de processo de consulta à comunidade acadêmica.

Nesse contexto, o processo de implantação do *campus*, contando com estruturas cedidas, com gestores nomeados diretamente pela reitoria com o grande desafio de conduzir os concursos para contratação de pessoal docente, técnico-administrativo e terceirizado, além de acompanhar os processos de construção da infraestrutura e aquisição de equipamentos, impôs uma gestão orçamentária muito centralizada na administração central. Mesmo depois da eleição da primeira Direção de Centro, em 2009, o processo de gestão orçamentária segue sendo bastante centralizado na administração central, sem

previsões claras do orçamento anual do centro. Esse fato ficou bastante evidente quando da elaboração do primeiro Relatório de Gestão do CCAE: 2015-2016 (BARBOTIN, 2017).

Sendo assim, num cenário de uma gestão orçamentária concentrada na instância superior da Universidade, foi consideravelmente difícil para a Direção de Centro eleita em 2009 realizar um planejamento da execução do seu orçamento, pois não havia sequer uma previsão dos recursos que seriam aportados.

Nesse cenário, o CCAE começa a demandar uma maior autonomia administrativa, financeira e orçamentária. Muitas ações de reivindicações ocorreram, como greves estudantis que culminaram por envolver todos os segmentos, e resultando em acordos com a gestão superior, mesmo por meio de Termos de Ajustamento de Conduta.

Uma das reivindicações desse processo era a criação de uma Unidade Gestora (UG) no CCAE, compreendida como uma solução para o problema da falta de autonomia administrativa, financeira e orçamentária. Esse objetivo só foi alcançado em 2018. Durante o ano de 2019, o CCAE continuou executando seu orçamento por meio da Pró-Reitoria de Administração (PRA) e participou de um primeiro processo licitatório, tudo isso ainda como estratégia de formação da equipe. No entanto, em função de uma decisão do Governo Federal que visava reduzir a quantidade de unidades gestoras, em 2021 a UG do CCAE foi extinta.

Em 2014 o CCAE teve seu segundo processo de consulta eleitoral para os cargos de diretor/a e vice-diretor/a. Em 15 de março de 2015 a nova Direção de Centro assume e uma das principais metas dizia respeito a avançar ainda mais nas questões administrativas. Nesse sentido, o Regimento do CCAE foi um dos primeiros desafios, pois visava não somente estabelecer o funcionamento dos setores já existentes, mas também, regular a criação de novos setores, necessários para uma melhor atuação.

A outra grande meta, considerando o cenário já apresentado sobre a execução orçamentária do CCAE, era estabelecer uma nova metodologia de planejamento e execução orçamentária, que pudesse elevar os resultados do Centro de ensino. Considerando que o orçamento discricionário do CCAE em 2014 era de R\$ 1.945.273,95, mas que apenas 38,30% dele foi executado, era visível a necessidade de uma melhor reestruturação desse processo.

Além desse resultado quantitativo, era possível notar grande insatisfação sobre a qualidade da execução, pois muito do que representava a prioridade do Centro não era adquirido e isso ocorria, basicamente, por dois motivos: falta de um planejamento

participativo para identificar as prioridades e falta de pregões (essa última ação era de responsabilidade da PRA).

2.2 A construção do novo processo de planejamento e execução orçamentária no CCAE

O ano de 2015 pode ser considerado como um período para realizar diagnósticos e testar algumas soluções. Nesse sentido, nas primeiras reuniões da nova gestão com o Conselho de Centro (instância deliberativa máxima no âmbito do Centro, composta por todas as coordenações de curso, chefias de departamento, representação dos servidores técnicos-administrativos e estudantes), a questão do planejamento orçamentário passou a ser pauta daquele espaço deliberativo, mas essa discussão ainda não tinha uma sistemática definida. Desse modo, a execução orçamentária do ano de 2015 ainda seguiu fortemente a metodologia antiga. No entanto, a compreensão de que um processo de planejamento participativo envolvendo a instância do Conselho de Centro consolidou-se.

Cumprido destacar que o processo de planejamento participativo orçamentário do Centro foi idealizado em alinhamento com a metodologia proposta nos programas de orçamentos participativos (OP), geralmente desenvolvidos em nível municipal. Nesse aspecto, Santos (2009) apresenta como principal característica dos OP uma maior aproximação entre a gestão pública e a comunidade, posto que esta última participa diretamente do planejamento, da implementação e da execução orçamentária, para o atendimento de suas necessidades previamente elencadas.

Sendo assim, tendo como guia a metodologia desenvolvida no âmbito dos OP, em novembro de 2015, na reunião do Conselho de Centro, foi discutido e deliberado um planejamento para o orçamento de 2016. Essa é a primeira experiência mais estruturada de realizar essa tarefa de forma participativa. Existia um consenso de que um processo participativo era o mais adequado, pois permitia mapear e priorizar conjuntamente as demandas, trazendo mais transparência para todo o processo. Isso dava aos gestores uma maior legitimidade durante a execução orçamentária, pois suas decisões estavam balizadas por encaminhamentos coletivos.

No entanto, as duas primeiras experiências ocorreram ainda de forma pouco estruturada e foram marcadas por dificuldades no processo de participação, pois como não existia uma cultura estabelecida no sentido de planejar de forma coletiva, as pessoas não tinham as informações e o conhecimento necessário para avançar nas contribuições.

E aí estavam mapeados dois grandes desafios: criar um processo que permitisse gerar informações para subsidiar o processo de tomada de decisão e criar uma cultura de participação, não somente no âmbito do Conselho de Centro, mas em todos os outros setores.

Nesse sentido, em 2017, a Direção de Centro conseguiu estruturar uma proposta de Planejamento Orçamentário Participativo que significou apresentar ao Conselho de Centro um documento contendo duas partes: a execução orçamentária detalhada do ano anterior e uma proposta prévia de planejamento do ano em curso. Esse documento foi enviado com antecedência de pelo menos dez dias para que os/as conselheiros/as tivessem o tempo de estudar a matéria antes da discussão e deliberação na reunião do Conselho de Centro.

No sentido de promover uma maior participação (SOUTO-MAIOR, 2012) no processo e maior aprendizado organizacional, os recursos destinados para custear as despesas de diárias e passagens continuaram sendo descentralizados para os departamentos (que tinham autonomia para definir os critérios de utilização internamente, observando os dispositivos legais), mas um monitoramento mais constante desses recursos foi implementado, o que permitiu também uma melhor execução.

Em 2018 o POP seguiu sendo realizado a partir da metodologia desenvolvida em 2017. Nesse novo ciclo já foi possível perceber um grande avanço no processo de participação, pois as pessoas já estavam empoderadas com informações e conhecimento do processo. No entanto, um entrave que seguia presente era a rotatividade dos/as conselheiros, pois as coordenações de cursos e as chefias de departamento se renovam a cada dois anos. Embora todo o processo estivesse estruturado, sistematizado, publicado e comunicado por e-mail, era perceptível que ele ainda não chegava na base, pois quando havia uma mudança de chefia, as pessoas que assumiam não conheciam o processo.

No ano de 2019, o CCAE continuou seguindo com a metodologia de Planejamento Orçamentário Participativo. No entanto, em função dos cortes/contingenciamentos orçamentários realizados pelo Governo Federal naquele ano, foi preciso intensificar o processo de monitoramento participativo da execução orçamentária junto ao Conselho de Centro, pois o cenário era de muita incerteza (LEHER, 2019; SALES, 2020).

Considerando que dos R\$ 396.053,00 do orçamento de custeio do CCAE (previstos para 2019), apenas R\$ 198.027,00 tinham sido liberados até a data de 13 de junho de 2019, e que, desse montante, o Centro tinha um saldo orçamentário disponível de R\$ 150.000,00 e uma disponibilidade de R\$ 6.500,00 de recursos de combustível, a

Direção de Centro apresentou uma proposta de readequação orçamentária para o Conselho de Centro em 19 de junho de 2019. Essa readequação considerou as despesas básicas para que o CCAE pudesse funcionar até dezembro daquele ano (aqui não estavam previstas despesas com terceirizados, estagiários, energia, água, telefonia, pois essas foram centralizadas pela reitoria). O descontingenciamento de recursos só começou a ocorrer no mês de outubro, com um prazo muito curto, inviabilizando novas discussões com o Conselho de Centro.

O ano de 2020 representa um novo marco no processo de Planejamento Orçamentário Participativo do CCAE. Isso porque, a partir da experiência acumulada, foi possível definir regras mais gerais para o uso dos recursos (o embrião de uma política orçamentária), bem como descentralizar mais ainda o processo. Nesse sentido, recursos para pagamento de inscrição em eventos, apoio a eventos, combustível, pagamentos de diárias e passagens, compra de itens de capital foram destinados para as coordenações de cursos e departamentos. Essa maior descentralização permitia, ainda mais, o exercício prático por parte dos demais setores do Centro, fortalecendo também o processo de aprendizagem organizacional.

Para além das razões apresentadas, o ano de 2020 também foi marcado pela pandemia da Covid-19, que impactou drasticamente a vida, e dentro dela a dimensão do trabalho. Sendo assim, o monitoramento participativo do orçamento foi ainda mais intensificado nesse ano, pois aquilo que foi planejado precisou ser readequado inúmeras vezes, frente aos desafios do tempo pandêmico. No entanto, o conhecimento coletivo sobre o planejamento e a execução orçamentária foram fatores que facilitaram a gestão em um tempo tão desafiador quanto aquele.

O cenário do ano de 2020 praticamente se replicou em 2021. A diferença é que em 2020, quando se realizou o planejamento, o mundo ainda não estava em pandemia. Em 2021, já se estava em pandemia e com sinalizações não muito claras sobre seu fim. Portanto, foi preciso planejar considerando que a qualquer momento a universidade poderia voltar a atuar de forma presencial, e isso traria desafios diferentes daqueles existentes no tempo anterior ao da pandemia.

No ano de 2022 a UFPB iniciou seu primeiro semestre de forma híbrida: parte das atividades presenciais e parte remota. Esse foi um novo cenário que precisou ser considerado pelo Planejamento Orçamentário Participativo do CCAE.

É importante ressaltar que, embora a pandemia tenha impactado enormemente no processo de planejamento e execução orçamentária, como demonstrado até aqui, a metodologia que começou a se desenvolver em 2016 foi se tornando mais robusta.

Assim, foi possível perceber o crescente incentivo a uma cultura participativa no âmbito do Conselho de Centro, assim como a melhoria do fluxo de comunicação entre coordenadores de curso, chefes de departamento e técnicos-administrativos, que passaram a compartilhar cada vez mais informações e conhecimentos relativos à gestão de seus setores.

Este processo contínuo de compartilhamento de conhecimentos e experiências vem contribuindo para o fortalecimento da aprendizagem organizacional, com reflexos diretos em diferentes setores do CCAE, seja por meio das ações de gestão ou da criação de produtos informacionais que orientem as práticas de gestão das coordenações de curso, departamentos, laboratórios e outros setores administrativos do Centro.

Tais fatores foram refletidos não apenas em termos quantitativos, quando analisada a execução orçamentária do CCAE de 2014 a 2022, conforme apresentado no quadro a seguir, mas também em termos qualitativos, observando-se uma aderência cada vez maior ao POP, nos diferentes espaços que oportunizaram a troca de informações e conhecimentos, por parte da gestão do Centro e da comunidade acadêmica diretamente envolvida.

Quadro 1 - Comparativo da execução orçamentária do CCAE de 2014 a 2022

ANO	ORÇAMENTO	EXECUÇÃO	SOBRA	% DE EXECUÇÃO
2014	R\$ 1.945.273,95	R\$ 745.218,88	R\$ 1.200.055,07	38,30%
2015	R\$ 1.457.488,00	R\$ 889.894,35	R\$ 567.593,65	61,00%
2016	R\$ 1.258.650,00	R\$ 1.245.741,37	R\$ 12.908,63	99,00%
2017 – Ordinário	R\$ 379.698,28	R\$ 379.698,28	R\$ 0,00	100,00%
2017 – Suplementar	R\$ 733.347,71	R\$ 678.552,32	R\$ 54.795,39	92,53%
2018 – Ordinário	R\$ 417.835,09	R\$ 417.835,09	R\$ 0,00	100,00%
2018 – Suplementar	R\$ 382.636,72	R\$ 365.693,92	R\$ 16.942,80	96,00%
2019	R\$ 513.052,64*	R\$ 379.647,47	R\$ 0,00	99,99%
2020 – Ordinário	R\$ 613.333,18	R\$ 613.285,41	R\$ 47,77	99,99%
2020 - Suplementar	R\$ 28.476,44	R\$ 28.472,38	R\$ 0,00	100,00%
2021	R\$ 501.708,01	R\$ 501.708,01	R\$ 0,00	100,00%
2022	R\$ 565.073,80	R\$ 562.964,76	2.109,04	95,00%

Fonte: Barbotin e Nascimento (2023).

Os dados quantitativos apresentados no quadro 1 mostram a evolução da execução orçamentária do CCAE entre os anos de 2014 e 2022. Esses resultados não possuem uma única causa, conforme já mencionado, no entanto, consideramos que o processo de

Planejamento Orçamentário Participativo contribuiu significativamente para esta melhoria.

É possível perceber, e não podemos deixar de comentar (ao menos brevemente), a queda no orçamento discricionário do CCAE entre os anos de 2014 e 2022. Essa queda é resultado de políticas do Governo Federal e também de políticas internas de distribuição do orçamento na UFPB. Para compreender melhor essa questão, recomendamos a leitura do artigo “Política orçamentária e a consolidação da interiorização do ensino superior no Brasil: estudo de caso no CCAE/UFPB” presente no livro “Educação em debate: em defesa da dimensão pública da educação brasileira” (LIMA, 2021).

Nesse sentido, é possível também refletir que, embora a queda do orçamento tenha sido brusca, as estratégias desenvolvidas coletivamente para trazer mais recursos da própria UFPB (de forma suplementar) e a melhoria no percentual de execução orçamentária, permitiram diminuir o impacto negativo da crise orçamentária que afetou, e ainda afeta, as universidades brasileiras.

Além desses resultados quantitativos e qualitativos, foi possível perceber que a lógica do planejamento orçamentário participativo começou a ser utilizada pelos departamentos, setores administrativos e coordenações de cursos para gerir aqueles recursos destinados a eles. Isso representa que houve um fortalecimento do processo de aprendizagem organizacional e que a cultura da participação está se tornando mais robusta a cada ciclo. No entanto, uma medida mais real desses impactos só pode ser tida por meio de um trabalho de pesquisa que foque especificamente nesse objetivo.

3. Recomendações possíveis

A experiência aqui relatada busca, inicialmente, trazer mais elementos para o processo de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional do CCAE em torno do Planejamento Orçamentário Participativo.

Nesse sentido, o exercício aqui realizado foi o de sistematizar o processo de modo a subsidiar gestores atuais e futuros a continuarem implementando melhorias. Certamente, existe ainda muito espaço para inovações nessa temática e a informação é um elemento de base para essa empreitada.

Outra motivação para a escrita desse relato foi poder contribuir com um debate mais amplo junto a outros centros de ensino em situação similar àquela do *campus* IV da UFPB. Referimo-nos aqui aos *campi* fora da sede, nos quais os centros de ensino

enfrentam desafios de ordem administrativa muito distintos daqueles localizados no *campus sede*.

A vontade de contribuir para o campo mais amplo dos estudos sobre a gestão pública foi outro motivo para a realização desse trabalho.

Portanto, considerando ao menos esses três fatores que estimularam a apresentação desse relato, trazemos, de forma sintética, alguns aprendizados desse processo:

- A implementação de uma gestão participativa (SOUTO-MAIOR, 1994) requer método, de forma a garantir algumas condições: acesso à informação e ambiente favorável para expressar opiniões, de modo que elas sejam de fato consideradas;
- Como a vasta literatura sobre cultura organizacional já preconiza, mudança de cultura é um processo relativamente lento, por isso é preciso muita resiliência; e
- Estar disposto a aprender com o processo, buscando em cada etapa identificar o que deu certo e o que precisa ser ajustado é uma habilidade muito necessária nesse processo de mudança organizacional e em tantos outros.

Para além dessas breves reflexões sobre esse processo de aprendizagem, expressamos uma expectativa, que essa experiência nos trouxe desde o primeiro momento, e pela qual “lutamos” bastante no seio da UFPB: que o planejamento orçamentário da instituição possa também se tornar um processo participativo.

Embora exista no Estatuto da UFPB (inciso XI do artigo 25) a prerrogativa de que o Conselho Superior deve aprovar a proposta de orçamento da instituição, compreendemos que essa aprovação deve ser a culminância de um processo por meio do qual a instância máxima discute e delibera as prioridades e a partir delas define a alocação orçamentária. Isso porque, a discussão de orçamento não é apenas uma discussão técnica.

Compreendemos, assim como Darcy Ribeiro (1969, p. 8), em seu livro “A universidade necessária”, que a crise que afeta as universidades latino-americanas (debate ainda muito atual) é multifacetada, podendo ser caracterizada como conjuntural, política, estrutural, intelectual e ideológica. No aspecto político dessa crise, “as universidades, inseridas em estruturas sociais conflituosas, estão sujeitas a expectativas opostas de setores que as querem conservadoras e disciplinadas, e de setores que aspiram a vê-las renovadoras e até mesmo revolucionárias”.

Referências

- BARBOTIN, M.A.S.P; NASCIMENTO, E. P. **Relatório de Gestão CCAE/UFPB 2022**. 2023. Disponível em: <http://www.ccae.ufpb.br/ccae/contents/menu/administracao/publicacoes>. Acesso em 16 de março de 2023.
- BARBOTIN, M.A.S.P; **Relatório de Gestão CCAE/UFPB 2015-2016**. 2017. Disponível em: <http://www.ccae.ufpb.br/ccae/contents/menu/administracao/publicacoes>. Acesso em 16 de março de 2023.
- DUARTE, A. N. **Orçamento das Instituições Federais de Ensino Superior**. 2015. Disponível em: <<http://alexandre.ci.ufpb.br/orcamentoifes/>>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2018.
- HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.
- LEHER, Roberto. **Autoritarismo contra a universidade: o desafio de popularizar a defesa da educação pública**. São Paulo: Fundação Rosa Luxemburgo, Expressão Popular, 2019.
- LIMA, C. P de. (Org.) **Educação em debate: em defesa da dimensão pública da educação brasileira**. Marília: Lutas Anticapital, 2021.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- RIBEIRO, Darcy. **A Universidade Necessária**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra S.A, 1969.
- SALES, João Carlos. **Universidade pública e democracia**. São Paulo: Boitempo, 2020.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. (Org.). **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2009.
- SOUTO-MAIOR, Joel. **Planejamento Estratégico Participativo: uma abordagem para o setor público**. Anais do XVIII ENANPAD, 1994.
- _____. **Planeação Estratégica e Participativa**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012.