

P.PORTO

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO

**M** MESTRADO  
ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

# Avaliação de Desempenho: um estudo de caso sobre os Restos a Pagar Não Processados no Instituto Federal de Rondônia - IFRO

Adriana Garcia de Araújo Queiroz

12/2020

Adriana Garcia de Araújo Queiroz. Avaliação de Desempenho: Um estudo de caso sobre os Restos a Pagar Não Processados no Instituto Federal de Rondônia - IFRO.  
12/2020

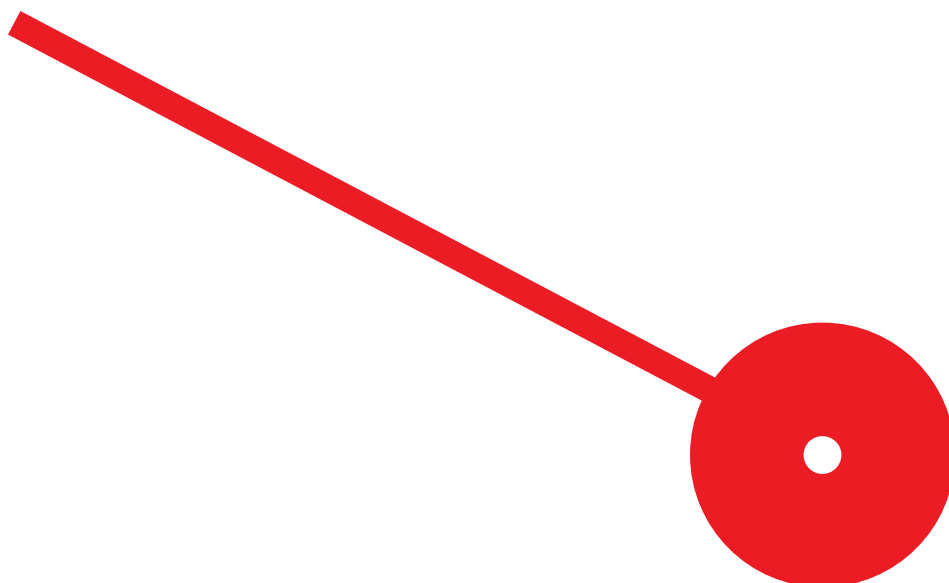
INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO

**M** MESTRADO  
ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

# Avaliação de Desempenho: um estudo de caso sobre os Restos a Pagar Não Processados no Instituto Federal de Rondônia - IFRO

Adriana Garcia de Araújo Queiroz

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação de Professor Doutor Rui Bertuzi da Silva e Coorientador Mestre Aloir Predruzzi Junior.**



## **Dedicatória**

Aos meus pais Jucineida e Benjamim!

Aos meus irmãos André, Tiago e Jesimiel!

Ao meu sobrinho Jhefter!

Ao meu esposo Romário!

## **Agradecimentos**

Primeiramente ao meu Deus, dono da minha vida! Ademais, a realização desta trabalho foi possível a partir do apoio de um grupo de pessoas que auxiliaram na sua concretização. E a essas pessoas quero deixar meu agradecimento!

Ao meu orientador Professor Doutor Rui Bertuzi da Silva e ao meu co-orientador Professor Me. Aloir Pedruzzi pela paciência, pela competência e pelo tempo que me ofereceram. À Professora Fernanda Amaral por toda a ajuda, disponibilidade, pela apresentação às obras literárias. À minha querida amiga Flávia pela disponibilidade e presteza na revisão.

Aos professores do ISCAP pelos ensinamentos, pela partilha de conhecimento. Aos amigos e colegas mestrados pelo apoio, pelo companheirismo, pelos momentos de descontração e pela troca de experiências vivida em todo este percurso, em especial às minhas companheiras de estudos, de viagens e de aventuras, Sônia e Nirce, pela paciência, pelo apoio, pelas palavras de incentivo e esperança, meu muito obrigada.

Aos meus colegas de trabalho/amigos Gleiciane e Romualdo pelo apoio, pela compreensão, pelo incentivo, pelo ombro amigo e pela confiança, obrigada! Em nome do Reitor Uberlando Tiburtino Leite agradeço ao Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Rondônia pela oportunidade de realizar este mestrado.

Meu muito obrigada ao Diretor de Orçamento e Finanças, Jackson Bezerra Nunes e a todos os Diretores de Planejamento e Administração dos *campi* que, não me conhecendo, aceitaram ser entrevistados e permitiram a concretização deste trabalho.

Aos meus queridos amigos e familiares, primeiramente, um pedido de desculpas pela ausência física e um muito obrigada pelas palavras de apoio e incentivo que tornaram esse percurso mais leve.

Aos meus pais e aos meus irmãos que sempre me apoiaram e me incentivaram, não encontro palavras para expressar o tamanho ou a profundidade do meu agradecimento.

E ao meu querido esposo pela paciência, pelo apoio, pelas palavras de incentivo nos momentos de desânimo, pelo respeito ao meu tempo e ao meu espaço, enfim por tudo: meu muitíssimo obrigada!

## **Resumo:**

Nos últimos anos o volume de recursos inscritos em Restos a Pagar pela Administração Pública Federal apresentou um expressivo aumento. Nesse contexto, este estudo pretende avaliar os resultados dos Restos a Pagar Não Processados - RPNP no IFRO, no último ciclo do Plano Plurianual (PPA), 2016 a 2019. A pesquisa possui uma perspectiva qualitativa sobre os aspectos de avaliação de desempenho e tomou por base os valores constantes nos relatórios gerenciais do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI). Os dados analisados abrangem, além da avaliação dos resultados do indicador de desempenho proposto por Santos (2010), a análise de sete entrevistas qualitativas aprofundadas com diretores do IFRO sobre suas interações com o uso dos RPNP na instituição. Para permitir uma comparação eficaz das técnicas, são utilizados três tipos de análise que se baseiam em processos de categorização similares: modelos, histórias e metáforas. Os resultados apontaram que a média do Indicador de Desempenho nos anos pesquisados se manteve entre 82% a 84%. A análise de modelos evidenciou as principais motivações para as inscrições dos RPNP no IFRO; a análise de metáforas revelou os aspectos concernentes à produção individual de sensações sobre o objeto da pesquisa; e a análise de histórias evidenciou os aspectos emocionais e performativos do trabalho associado aos Restos a Pagar. Assim, o estudo apresenta elementos para uma análise gerencial dos RPNP na instituição que pode auxiliar os gestores na tomada de decisão. Ademais, espera-se que a utilização da abordagem qualitativa, baseado em quatro categorias de análise diferentes possa contribuir para a utilização e discussão sobre os méritos comparativos do uso de diferentes estratégias analíticas de dados em estudos semelhantes. Por fim, espera-se que a pesquisa possa contribuir para a melhoria dos serviços públicos oferecidos à sociedade, a partir do uso eficaz dos recursos públicos.

**Palavras chave:** Avaliação; Restos a Pagar Não Processados; Indicador; Desempenho.

**Abstract:**

In recent years, the volume of funds registered in Payable Remains by the Federal Public Administration has increased significantly. In this context, this study aims to evaluate the results of the Unprocessed Remains Payable - RPNP at IFRO, in the last cycle of the Multiannual Plan (2016 to 2019). The research has a qualitative perspective on the aspects of performance evaluation and was based on the values contained in the Integrated Financial Management System - SIAFI management reports. The analyzed data include, in addition to the evaluation of the results of the performance indicator proposed by Santos (2010), the analysis of seven qualitative in-depth interviews with IFRO directors about their interactions with the use of RPNP in the institution. In order to allow an effective comparison of techniques, three types of analysis are used that are based on similar categorization processes: models, stories and metaphors. The results showed that the average of the Performance Indicator in the years surveyed remained between 82% to 84%. The analysis of models showed the main motivations for the registration of RPNP at IFRO; the analysis of metaphors revealed the aspects concerning the individual production of sensations about the object of the research; and the analysis of stories highlighted the emotional and performative aspects of the work associated with the Remains Payable. Thus, the study presents elements for a managerial analysis of RPNP in the institution that can assist managers in decision making. In addition, it is expected that the use of the qualitative approach, based on three different categories of analysis, can contribute to the use and discussion of the comparative merits of using different data analytical strategies in similar studies. Finally, it is hoped that research can contribute to the improvement of public services offered to society, based on the effective use of public resources.

**Key words:** Evaluation; Unprocessed Payable Remains; Indicator; Performance.

## Índice geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I - Enquadramento teórico.....</b>	<b>5</b>
1 Orçamento Público .....	6
1.1 Princípios Orçamentários .....	7
1.2 Ciclo Orçamentário .....	9
1.2.1 Elaboração e Aprovação do Orçamento.....	10
1.2.2 Execução Orçamentária .....	10
1.2.2.1 Estágios de Execução da Despesa Orçamentária .....	11
1.2.2.2 Classificação da Despesa por Categoria Econômica .....	11
1.2.2.3 Classificação por Grupo de Natureza da Despesa .....	12
1.2.3 Controle e Avaliação do Orçamento .....	13
2 Restos a Pagar.....	14
2.1 Restos a Pagar Não Processados .....	15
2.2 Motivos para Inscrição dos Restos a Pagar .....	18
2.2.1 Motivação Interna .....	18
2.2.2 Motivação Externa .....	20
3 Avaliação de Desempenho .....	23
3.1 <i>Balanced Scorecard</i> na Administração Pública .....	24
3.2 Indicadores de Desempenho.....	26
3.3 As Histórias e as Metáforas nos Estudos Organizacionais .....	28
<b>Capítulo II - Metodologia.....</b>	<b>31</b>
4 Materiais e Métodos .....	32
4.1 Enquadramento da problemática.....	32
4.2 Questão e objetivos da Investigação .....	33
4.3 Classificação do tipo de investigação.....	33
4.4 População e Amostra.....	35

4.5	Enquadramento da Instituição .....	37
4.6	Desenho da Investigação .....	39
4.7	Instrumentos para Recolha de Dados .....	40
4.7.1	Relatórios .....	41
4.7.2	Entrevista .....	41
4.8	Procedimentos para Recolha de Dados .....	43
4.8.1	Análise de Conteúdo .....	43
4.8.1.1	Análise de Modelos .....	44
4.8.1.2	Análise de Histórias .....	45
4.8.1.3	Análise de Metáforas .....	46
4.8.2	Análise Documental .....	46
4.9	Aspectos Éticos .....	47
4.9.1	Riscos .....	48
4.9.2	Benefícios .....	48
<b>Capítulo III - Apresentação e discussão de resultados .....</b>		<b>50</b>
5	Demonstração dos Dados .....	51
5.1	Análise de Conteúdo - Entrevistas .....	52
5.2	Análise de Modelos .....	52
5.2.1	Motivação Interna .....	52
5.2.1.1	Falta de Planeamento .....	53
5.2.1.2	Parcelas Referentes ao Mês de Dezembro .....	53
5.2.1.3	Garantir a Execução no Início do Ano .....	54
5.2.1.4	Complexidade do Processo Licitatório .....	54
5.2.1.5	Baixa Capacidade Operacional da Organização .....	55
5.2.2	Motivação Externa .....	55
5.2.2.1	Cumprir Meta do Resultado Primário .....	55
5.2.2.2	Liberação Tardia de Recursos Orçamentários .....	56



5.2.2.3	Demora nas Entregas .....	57
5.2.2.4	Contingenciamento .....	58
5.2.2.5	Execução de Emendas Parlamentares .....	59
5.2.2.6	Imprevisibilidade na Execução de Obras .....	59
5.2.2.7	Limite de Empenho vs. Limite de Pagamento .....	60
5.2.3	Resultado da Análise de Modelos .....	60
5.2.4	Análise de Histórias .....	63
5.2.5	Análise de Metáforas .....	66
5.3	Avaliação Documental – Execução Orçamentária e Composição dos RPNP	69
5.4	RPNP por Unidade Gestora (UG) .....	72
5.4.1	Reitoria.....	73
5.4.2	Ariquemes .....	74
5.4.3	Cacoal.....	76
5.4.4	Colorado do Oeste.....	78
5.4.5	Ji-Paraná.....	79
5.4.6	Porto Velho Calama .....	81
5.4.7	Zona Norte .....	83
5.4.8	Vilhena .....	84
5.4.9	Indicador de Desempenho RPNP.....	86
5.5	Triangulação e Discussão de Resultados .....	89
<b>Capítulo IV - Considerações finais.....</b>		<b>94</b>
6	Conclusão .....	95
7	Impactos esperados.....	97
8	Limitações .....	97
9	Recomendações para trabalhos futuros .....	98
<b>Referências bibliográficas .....</b>		<b>99</b>

<b>Apêndices.....</b>	<b>106</b>
Apêndice I – Roteiro de Questões.....	107
Apêndice II – Categorização – Análise de Modelos.....	112
Apêndice III – Gráfico Resultado Motivação Interna.....	120
Apêndice IV – Gráfico Resultado Motivação Externa .....	121
Apêndice V – Ficha de Registros de Histórias .....	122
Apêndice VI – Nuvem de Palavras Entrevistas .....	125
<b>Anexos.....</b>	<b>126</b>
Anexo I – Restos a Pagar Não Processados – Exercício 2016.....	127
Anexo II – Restos a Pagar Não Processados – Exercício 2017 .....	129
Anexo III – Restos a Pagar Não Processados – Exercício 2018.....	131
Anexo IV – Restos a Pagar Não Processados – Exercício 2019.....	133
Anexo V – Despesas Empenhadas – Reitoria 2016-2018.....	135
Anexo VI – Despesas Empenhadas – Ariquemes 2016-2018.....	137
Anexo VII – Despesas Empenhadas – Cacoal 2016-2018.....	138
Anexo VIII – Despesas Empenhadas – Colorado do Oeste 2016-2018 .....	139
Anexo IX – Despesas Empenhadas – Ji-Paraná 2016-2018 .....	140
Anexo X – Despesas Empenhadas – Porto Velho Calama 2016-2018.....	141
Anexo XI – Despesas Empenhadas – Porto Velho Zona Norte 2016-2018	142
Anexo XII – Despesas Empenhadas – Vilhena 2016-2018 .....	143
Anexo XIII – Despesas Empenhadas – Reitoria 2019.....	144
Anexo XIV – Despesas Empenhadas – Ariquemes 2019 .....	145
Anexo XV – Despesas Empenhadas – Cacoal 2019.....	146
Anexo XVI – Despesas Empenhadas – Colorado do Oeste 2019.....	147
Anexo XVII – Despesas Empenhadas – Ji-Paraná 2019 .....	148
Anexo XVIII – Despesas Empenhadas – Porto Velho Calama 2019 .....	149
Anexo XIX – Despesas Empenhadas – Porto Velho Zona Norte 2019.....	150

Anexo XX – Despesas Empenhadas – Vilhena 2019 .....	151
---	-----

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolução dos RPNP – Reitoria .....	73
Gráfico 2: RPNP por Categoria Econômica – Reitoria. ....	74
Gráfico 3: Evolução dos RPNP – Ariquemes.....	75
Gráfico 4: RPNP por Categoria Econômica – Ariquemes.....	75
Gráfico 5: Evolução dos RPNP – Cacoal .....	76
Gráfico 6: RPNP por Categoria Econômica – Cacoal .....	77
Gráfico 7: Evolução dos RPNP – Colorado do Oeste .....	78
Gráfico 8: RPNP por Categoria Econômica – Colorado do Oeste .....	79
Gráfico 9: Evolução dos RPNP – Ji-Paraná .....	80
Gráfico 10: RPNP por Categoria Econômica – Ji-Paraná .....	80
Gráfico 11: Evolução dos RPNP – Porto Velho Calama.....	81
Gráfico 12: RPNP por Categoria Econômica – Porto Velho Calama .....	82
Gráfico 13: Evolução dos RPNP – Porto Velho Zona Norte.....	83
Gráfico 14: RPNP por Categoria Econômica – Porto Velho Zona Norte .....	84
Gráfico 15: Evolução dos RPNP – Vilhena.....	85
Gráfico 16: RPNP por Categoria Econômica – Vilhena .....	85

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Ciclo Orçamentário .....	9
Figura 2: Fluxo dos Restos a Pagar Processados e Não Processados.....	15
Figura 3: Mapa estratégico do IFRO .....	38
Figura 4: Desenho da Pesquisa .....	39
Figura 5: Resultado da análise de motivação dos RPNP no IFRO.....	61
Figura 6: Resultado da Análise de Histórias.....	64
Figura 7: Síntese das análises. ....	91

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: População - Unidades Gestoras do IFRO .....	36
Tabela 2: Amostra – Unidades Analisadas .....	36
Tabela 3: Classificação do nível de desempenho .....	47
Tabela 4: Resultado do Coeficiente de Correlação de Pearson .....	71
Tabela 5: Interpretação do Coeficiente de Correlação de Pearson .....	72
Tabela 6: Nível de Eficácia Orçamentária Anual de 2016 a 2019. ....	87

## **Índice de Quadros**

Quadro 1: Alterações no Decreto nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986. ....	16
Quadro 2: Síntese do construto da pesquisa. ....	22
Quadro 3: Caracterização da pesquisa. ....	35
Quadro 4: Tipos, Vantagens e Limitações da Coleta de Dados Qualitativos .....	40
Quadro 5: Ficha de Registro das Histórias .....	45

## **Lista de abreviaturas**

BSC – Balanced Scorecard

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CF – Constituição Federal

CGU – Controladoria Geral da União

CNS – Conselho Nacional de Saúde

GND – Grupo de Natureza de Despesa

IFRO – Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Rondônia

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA – Lei Orçamentária Anual

LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal

MCASP – Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público

MDE – Manutenção de Desenvolvimento do Ensino

MTO – Manual de Técnico do Orçamento

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PPA – Plano Plurianual

RAP – Restos a Pagar

RPNP – Restos a Pagar Não Processados

RPP – Restos a Pagar Processados

SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira

SOF – Secretaria do Orçamento Federal

STN – Secretaria do Tesouro Nacional

TCU – Tribunal de Contas da União

TED – Termo de Execução Descentralizada

UG – Unidade Gestora





Os administradores públicos devem efetuar suas ações visando a gestão eficiente e eficaz dos recursos públicos, em atendimento aos princípios elencados na Constituição Federal e nos normativos vigentes, para isso as ações devem ser planejadas (Santos, 2010). No âmbito governamental o planejamento financeiro é realizado por meio do orçamento que, anualmente, em obediência ao princípio da anualidade, por intermédio da Lei Orçamentária Anual (LOA) prevê o montante das receitas a serem arrecadadas e fixa o valor das despesas a serem realizadas.

Sobre o tema, Furiati (2011) aponta a existência de distorções entre o que é planejado e o que efetivamente é executado pelos gestores públicos, um dos mecanismos apontados como motivadores dessas distorções são os chamados Restos a Pagar - RAP. Segundo o Relatório de Avaliação dos Restos a Pagar do Governo Federal<sup>1</sup> (2019) o volume de recursos inscritos em RAP pela Administração Pública Federal no exercício de 2018 foi de R\$ 155 bilhões, dos quais R\$ 128 bilhões representam Restos a Pagar Não Processados - RPNP. Do valor total inscrito, R\$ 23,62 bilhões referem-se a parcela de compromissos não pagos pelo Ministério da Educação. E, desse valor, cerca de 67% corresponderam às despesas financiadas com recursos de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino – MDE.

Diante disso, o Tribunal de Contas da União - TCU, através do Acórdão nº 2.823/2015, já havia orientado à Secretaria do Orçamento Federal – SOF e à Secretaria do Tesouro Nacional - STN que adotassem medidas que visassem identificar as causas da escalada do volume de Restos a Pagar na administração pública, e seguidamente, empreendessem ações objetivando conter a presente situação. Como resposta a essa orientação, ao buscar coibir o uso descomedido dessas inscrições, principalmente os relacionados aos Não Processados, foi editado o Decreto nº 9.428, de 28 de julho de 2018. Esse novo normativo promoveu profundas modificações em dispositivos do Decreto nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986, que discorria sobre o tema. Uma das principais mudanças para o Ministério da Educação foi a retirada de despesas de Manutenção de Desenvolvimento do Ensino (MDE) do rol de exceções de bloqueios e cancelamentos dos RPNP.

Mediante ao exposto, observa-se que a simples existência do orçamento não garante a boa gerência dos recursos, faz-se necessário a elaboração e divulgação de dados adicionais que permitam o acompanhamento, o controle e a avaliação de sua execução.

---

<sup>1</sup> <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/relatorio-de-avaliacao-dos-restos-a-pagar/2019/114>

Sob esse prisma, o TCU vem promovendo e cobrando dos gestores públicos a construção e a utilização de indicadores de desempenho para mensurar e direcionar suas atividades, inclusive na avaliação dos Restos a Pagar. Assim, em atendimento às recomendações do TCU, o Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, visando o incentivo à inovação e ao reforço no aumento da capacidade de entregas, adotou a metodologia *Balanced Scorecard* no seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. No entanto, observa-se a ausência de um indicador de desempenho relacionado à avaliação dos RPNP na instituição.

Ademais, destaca-se que essa temática tem sido amplamente discutida no âmbito acadêmico nos últimos anos, tendo em vista que inúmeras investigações com foco em gestão pública apresentaram uma série de abordagens relacionadas ao impacto dos Restos a Pagar no orçamento público (Aquino & Azevedo, 2017; Furiati, 2011; Santos, 2010). Esse tema também é considerado um importante objeto de pesquisa para análise de desempenho de instituições públicas de ensino (Vasconcelos, 2018); bem como é foco de reportagens na imprensa especializada<sup>2</sup>. Entretanto, embora tenha havido uma ampla utilização de abordagens qualitativas no estudo dos Restos a Pagar (Camargo, 2014; Cavalcanti, 2018; Machado, 2012) tem havido relativamente pouca utilização e discussão sobre os méritos comparativos do uso de diferentes estratégias analíticas de dados.

Nesta pesquisa, os dados estudados abrangem a análise de sete entrevistas qualitativas aprofundadas com diretores do IFRO sobre suas interações com o uso dos RPNP na instituição. Para permitir uma comparação eficaz das técnicas, além da avaliação dos resultados do indicador de desempenho proposto nos estudos de Santos (2010), são utilizados três tipos de análise que se baseiam em processos de categorização similares: modelos; histórias; e metáforas. Esse processo de categorização é baseado nos modelos apresentados, a partir dos estudos de Cassell e Bishop (2019).

O uso das diferentes técnicas de análise permite uma avaliação mais abrangente do objeto de pesquisa, de forma a identificar os resultados do indicador de desempenho em cada unidade, no último ciclo do Plano Plurianual (2016-2019), identificar as motivações que levaram aos resultados encontrados, as percepções e as sensações causadas nos atores envolvidos nesse processo.

Assim, o estudo sobre a inscrição de despesas em RPNP pode permitir a percepção de ocorrências e situações que prejudicam o desempenho da eficácia orçamentária e

---

<sup>2</sup> <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2018/06/29/mudanca-no-sistema-de-restos-a-pagar-representa-avanco-diz-tesouro.ghtml>

afetam negativamente o cumprimento eficaz dos gastos público. Por todo exposto, surge a necessidade de melhor compreensão do seguinte problema de pesquisa: Quais as implicações da inscrição RPNP para a eficácia orçamentária no IFRO?

Buscando responder à problemática acima, o objetivo geral do estudo é avaliar os resultados dos Restos a Pagar Não Processados no IFRO, no último ciclo do Plano Plurianual – PPA (2016 a 2019). Como objetivo específico, busca-se identificar a presença de despesas classificadas como RPNP no orçamento do IFRO; identificar os principais motivos para a inscrição de RPNP no instituto; comparar os percentuais de RPNP por *campi*, com base no indicador de desempenho; demonstrar se houve modificação na inscrição em RPNP por *campi* do IFRO com o advento do Decreto nº 9.428/2018; categorizar os três tipos de análise: modelos; histórias; e metáforas.

Neste sentido, o presente estudo, além de colaborar para a compreensão do arcabouço normativo relacionado à temática em questão, adquire relevância quando busca contribuir para a eficiência e gerenciamento dos recursos públicos. Ademais, a pesquisa além de possibilitar elementos para uma análise gerencial da administração, apresenta uma proposta inicial de avaliação de RPNP na instituição, que pode auxiliar os gestores na tomada de decisão e, assim, contribuir para a melhoria dos serviços públicos oferecidos à sociedade pelo IFRO.

Por fim, este trabalho está estruturado em quatro capítulos, além desta breve introdução. O primeiro capítulo abrange o enquadramento teórico que alicerça este trabalho, ancorados em três tópicos: o primeiro apresenta os aspectos mais relevantes da execução orçamentária, com enfoque nos instrumentos de planejamento utilizados, suas etapas e os princípios norteadores; o segundo tópico está relacionado aos RAP, as motivações para as inscrições, especialmente dos RPNP; o terceiro tópico aborda a questão da avaliação de desempenho na administração pública, baseado na metodologia *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (2001), com foco nos indicadores de desempenho. No capítulo 2 é descrita a metodologia utilizada. Enquanto o capítulo 3 abrange a apresentação e discussão dos resultados. As considerações finais do trabalho foram feitas no quarto e último capítulo.

## **CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

## 1 Orçamento Público

De acordo com Filho e Oliveira (2017) o planejamento foi adotado no orçamento público brasileiro com a promulgação da Lei n.º 4.320, de 17 de março de 1964, e do Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967, contudo, foi apenas por meio da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88) que sua relevância foi ampliada. Nesse período foram estabelecidos os três instrumentos de planejamento orçamentário adotados atualmente: O Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Destaca-se que o objetivo precípua do PPA é a programação quadrienal do orçamento (Filho & Oliveira, 2017). Esta delimitação temporal de quatro anos foi adotada neste estudo para verificar os resultados dos RPNP no IFRO, concernente ao ciclo plurianual de 2016-2019 do Poder Executivo Federal. Esse período foi adotado, pois, estabelece os objetivos, as diretrizes e as metas do Poder Federal, de modo a dar continuidade aos programas na distribuição dos recursos e nortear toda a execução das despesas efetivadas nesse período pelas instituições públicas (Lima, 2015).

Outro importante instrumento de planejamento público brasileiro é a LDO, introduzida no sistema brasileiro pela Constituição Federal de 1988 – CF/88. Vale salientar que a LDO não tem a função de criar ações e sim de respeitar aquelas já incluídas no PPA, e assim cumprir o seu papel de ligar o PPA ao orçamento da LOA. Nesta lei não são estabelecidos valores financeiros a serem observados, existe somente a seleção das ações que devem receber atenção especial da Administração Pública na elaboração e execução da Lei Orçamentária (Paludo, 2013).

Toledo Jr. e Rossi (2001, p. 172) explicam que a Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio de 2000, “mais conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), confere a LDO ser o meio mais importante para se planejar a contenção do déficit e da dívida, a partir da definição de metas e prioridades da Administração”. Dessa forma, essa lei procura por vários instrumentos conter o desequilíbrio do orçamento, e assim, reduzir o nível de endividamento do setor governamental (Nunes & Nunes, 2002).

Por fim, a LOA abrange a discriminação da receita e da despesa de forma a demonstrar a política econômico-financeira e o programa de trabalho do governo. Reunindo, assim, em um único documento, todas as receitas e todas as despesas, formando o orçamento do ente público, pelo intervalo de um ano. Deve ser elaborada em compatibilidade com o PPA, LDO e com a LRF. Essa é uma lei anual e tem origem

executiva, contemplando também as receitas e despesas das demais esferas governamentais além do executivo (Zucatto et al., 2009).

De acordo com Paludo (2013, p. 57) a “LOA é o produto final do processo orçamentário”. Portanto, é nesse documento que está contido toda a previsão das receitas e a autorização para as despesas que serão realizadas no exercício financeiro. Nos tópicos seguintes serão abordados os principais aspectos relacionados à execução da LOA, a começar pelos seus princípios norteadores.

## **1.1 Princípios Orçamentários**

De acordo com Paludo (2013, p. 31) “os princípios orçamentários são regras válidas para todo o processo orçamentário (elaboração, execução e controle/avaliação) – aplicam-se tanto à LOA como aos créditos adicionais”. Segundo Aquino e Azevedo (2017, p. 584) “dois princípios são de maior interesse à análise dos efeitos do carregamento de créditos e déficits: equilíbrio e anualidade”.

O princípio da anualidade (periodicidade) está previsto no artigo 2º da Lei 4.320/64, “a Lei do Orçamento conterá a discriminação da receita e despesa de forma a evidenciar a política econômica financeira e o programa de trabalho do Governo, obedecidos aos princípios de unidade, universalidade e anualidade”. O princípio da anualidade impõe que o orçamento seja elaborado para o período de um ano. Em outras palavras “refere-se à periodicidade com que o Poder Legislativo deve autorizar o Executivo a gastar” (Furiati, 2011, p. 15), conforme artigo 34 da lei 4.320/64, “o exercício financeiro coincidirá com o ano civil”, ou seja, do dia 1 de janeiro ao dia 31 de dezembro do mesmo ano.

Assim, segundo esse princípio, se no encerramento do exercício houver algum valor de dotação orçamentária disponível e sem utilização, o mesmo deverá ser devolvido ao órgão que liberou o recurso, e não poderá ser utilizado no exercício subsequente, pois se entende que a instituição não precisa dos valores não utilizados até o final do ano financeiro. No entanto, apesar das rígidas imposições do princípio da anualidade orçamentária, a própria Constituição Federal permite exceções ao princípio (Vasconcelos, 2018).

Assim, mesmo com as limitações impostas pelo princípio da anualidade orçamentária, há despesas que não são realizadas no respectivo exercício financeiro,

portanto, são exceções ao referido princípio, como é o caso dos Restos a Pagar (Aquino e Azevedo, 2017; Carvalho, 2012; Furiati, 2011; Vasconcelos, 2018).

Já o princípio do equilíbrio, regra suprema apresentada na literatura como requisito para o equilíbrio orçamentário, pressupõe que os governos somente devem empregar recursos em despesas à medida que recebem as receitas (Aquino & Azevedo, 2017). Para que esse princípio fosse respeitado foram inseridas medidas de contingenciamento para recuperação do equilíbrio na LRF, por meio da política fiscal praticada pelo governo, ou seja, pela interação da política de gastos do governo e do regime tributário (Augustinho et al., 2013). Além disso, a partir da LRF foram estabelecidos os deveres governamentais de manter a programação financeira e cronograma de desembolso e de metas bimestrais de arrecadação financeira, com vistas a alcançar o equilíbrio durante a execução orçamentária.

Destaca-se ainda que os resultados fiscais são elaborados a partir do regime misto da contabilidade brasileira, ou seja, de caixa para as receitas e de competência para as despesas públicas. A utilização do regime misto está amparada no artigo 35 da Lei nº 4.320/64 que estabelece: “Pertencem ao exercício financeiro: I - as receitas nele arrecadadas; II - as despesas nele legalmente empenhadas”. Logo, observa-se que o fato de empenhar não necessariamente está vinculado ao pagamento, ou seja, ao desembolso financeiro.

Contudo, seguindo o princípio de contabilidade da competência, os efeitos das transações devem ser reconhecidos nos períodos a que se referem independentemente de pagamento ou recebimento (Paludo, 2013). Nesse caso, a despesa pública só poderia ser reconhecida quando de sua liquidação, que é o estágio em que se surge a liquidez e certeza da obrigação (Santos, 2011). No entanto, observa-se que nesse caso pertencem ao exercício financeiro todas as despesas nele empenhadas, ou seja, em um estágio anterior ao da liquidação.

Essa diferenciação é importante para compreendermos como os RPNP afetam o resultado primário, pois em obediência à orientação do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público - MCASP (2019), os RPNP são excluídos do resultado. Isso ocorre porque “o resultado primário é calculado pelo regime de caixa e os valores empenhados são registrados como despesas do orçamento a que pertencem, atendendo ao regime de competência, os restos a pagar não são empregados na composição do superávit primário” (Augustinho et al., 2013, p. 132).



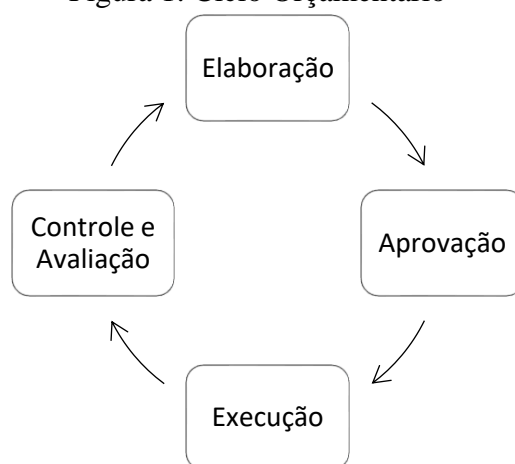
Assim, o Resultado Primário constitui um indicador fiscal que expressa a diferença entre receitas e despesas e tem sido usado para indicar se a arrecadação do governo foi superior aos seus gastos (Augustinho et al., 2013; Aquino e Azevedo, 2017; Camargo, 2014; Carvalho, 2012; Cavalcanti, 2018, Furiati, 2011; Machado, 2012).

É importante destacar que princípios “são normas que orientam a interpretação e a aplicação das regras do sistema, possuindo alto grau de generalidade e abstração” (Carvalho, 2012, p. 17). Portanto, não absolutos, e devem ser compatibilizados com os demais princípios administrativos.

## 1.2 Ciclo Orçamentário

Silva (2009) define o ciclo orçamentário como um processo que corresponde ao período em que se processam as atividades peculiares do processo orçamentário, definindo-se como uma série de etapas que se repetem em períodos prefixados, segundo os quais os orçamentos são preparados, votados, executados, os resultados avaliados e as contas finalmente aprovadas. Paludo (2013) também explica que o ciclo orçamentário abrange o período em que se processam as ações típicas do Orçamento Público, ou seja, elaboração do orçamento, aprovação, execução orçamentária e financeira, e por fim, controle e avaliação.

Figura 1: Ciclo Orçamentário



Fonte: Paludo (2013)

Paludo (2013) explica que o ciclo orçamentário é maior que o exercício financeiro, tem início com a elaboração (no ano anterior), a execução e o controle (no exercício), o controle e a avaliação (no ano seguinte).

### **1.2.1 Elaboração e Aprovação do Orçamento**

Na fase de elaboração os estudos preliminares são realizados para que sejam definidas as prioridades, fixados objetivos e estimados os recursos financeiros necessários à realização das políticas públicas inseridas no orçamento sob a forma de programas. A segunda fase é a aprovação do projeto de lei, desde que não haja vetos e rejeição do projeto de lei do orçamento pelo Presidente da República (Paludo, 2013).

Como mencionado anteriormente, o prazo de vigência do orçamento é um exercício financeiro, contudo, o que se tem observado nos últimos anos, “é que o exercício muitas vezes se inicia sem a aprovação da LOA por parte do Poder Legislativo, em afronta ao princípio da legalidade” (Furiati, 2011, p. 21). Essa situação pode estar relacionada ao “viés político que envolve a aprovação e a votação, bem como a alocação e a distribuição dos recursos financeiros a ele vinculados” (Santos, 2010, p. 9).

### **1.2.2 Execução Orçamentária**

A execução do orçamento consiste na realização das ações previstas na peça orçamentária: arrecadação de receitas e realização das despesas, conforme os programas previstos e de acordo com as determinações especificadas na legislação que disciplina a matéria. O documento deve demonstrar equilíbrio, ou seja, não pode fixar despesas em valores superiores às receitas previstas. Dessa forma, a limitação imposta obriga o governo a definir prioridades na aplicação dos recursos estimados (Bereijo, 2004 citado por Cavalcante, 2006).

Furiti (2011) explica que a execução orçamentária acompanha a arrecadação de recursos ao longo do ano, isso ocorre para evitar desequilíbrios na execução da despesa. Como efeito, o artigo 8<sup>a</sup> da LRF prevê a elaboração da programação financeira e do cronograma mensal de desembolso, materializado por meio do Decreto de Programação Orçamentária, também chamado de ‘Decreto do Contingenciamento’.

Segundo Carvalho (2012) o contingenciamento é provocado pelo desejo do governo em garantir o atingimento das metas do resultado fiscal primário, “para alcançar a meta fiscal logo nos primeiros meses do ano, o governo limita o desembolso financeiro e restringe o volume de empenho. Nos últimos meses do ano, já com a meta alcançada, quantidade maciça de recursos é liberada, mas o tempo é escasso para completar todos os estágios da despesa” (Carvalho, 2012, p. 39).

Como observado pela autora, o efeito do contingenciamento nos primeiros meses do ano é o aumento de recursos liberados no final do ano, contribuindo assim para o aumento do carregamento de créditos e déficits para o ano seguinte.

### **1.2.2.1 Estágios de Execução da Despesa Orçamentária**

De acordo com a Lei nº 4.320/64 a execução da despesa orçamentária segue os três estágios: empenho, liquidação e pagamento.

A primeira fase da execução da despesa é o empenho, que acontece após a fase licitatória e a contratação efetiva do fornecedor. Conforme artigo 58 da Lei nº 4.320/64, o empenho de despesa é o “ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição”. O implemento de condição é o cumprimento das condições estabelecidas em contrato, nota de empenho, acordo ou ajuste junto ao fornecedor de serviços, ou materiais.

A segunda fase da execução da despesa é a liquidação. O artigo 63 da Lei nº 4.320/64 conceitua a liquidação da despesa como a fase de verificação do direito adquirido pelo credor, baseada em títulos e documentos que comprovem o crédito. Conforme texto legal, essa verificação tem por objetivo o levantamento da origem e o objeto do que se deve pagar, o valor exato desse pagamento e a quem se deve pagar o valor para que a obrigação possa ser extinta. A lei ainda traz que a liquidação da despesa terá por base o contrato, ajuste ou acordo, a nota de empenho e os comprovantes da entrega do material ou da prestação dos serviços.

Por fim, a última fase da execução da despesa é o pagamento, propriamente dito, e consiste em entregar ao credor do Estado o numerário devido para extinguir de vez a obrigação (Coelho et al., 2018). De acordo com Vasconcelos (2018) embora as três fases da despesa normalmente ocorram no exercício, há exceções durante a execução do orçamento, como é o caso dos Restos a Pagar, que são despesas que não passaram por todas as fases dentro no mesmo ano.

Outro aspecto importante para o adequado estudo das despesas públicas é sua classificação. Destacaremos as duas principais classificações da despesa orçamentária: I – Categoria Econômica; II – Grupo de Natureza da Despesa.

### **1.2.2.2 Classificação da Despesa por Categoria Econômica**

A classificação da despesa por categoria econômica é tratada na Lei nº 4.320/1964, nos arts. 12 e 13. A classificação da despesa por categoria econômica é subdividida em dois tipos: a despesa corrente e a despesa de capital, conforme disposto no Manual de Orientação Técnica - MTO (2017):

Despesa Corrente (3): classificam-se nessa categoria todas as despesas para manutenção e funcionamento dos serviços públicos em geral, são despesas que não contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital. Exemplos: material gráfico, manutenção e conservação de equipamento de processamento de dados; peças de informática para reposição imediata ou para estoque, entre outras.

Despesa de Capital (4): classificam-se nessa categoria aquelas despesas que contribuem para a produção ou geração de novos bens ou serviços, ou seja, contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital. Exemplos: obras e instalações, máquinas e equipamentos, aquisição de *software*, aquisição de *softwares* sob encomenda, veículos, bens móveis, entre outros.

De acordo com Paludo (2013) classificam-se como correntes as despesas destinadas à manutenção ou ao custeio das atividades, portanto, são as despesas necessárias ao seu funcionamento e compreende os grupos: 1– pessoal e encargos sociais; 2 – juros e encargos da dívida; 3 – outras despesas correntes. Já as despesas capital contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital, portanto, compreende os grupos: 4 – investimentos; 5 – inversão financeira; 6 – amortização da dívida.

### **1.2.2.3 Classificação por Grupo de Natureza da Despesa**

A Lei nº 13.898, de 11 de novembro de 2019, em seu artigo 6º, § 2º, dispõe que a despesa pública é dividida em grupos de natureza de despesa, nesses termos:

§ 2º Os GNDs constituem agregação de elementos de despesa de mesmas características quanto ao objeto de gasto, conforme discriminados a seguir:

I - pessoal e encargos sociais (GND 1);

II - juros e encargos da dívida (GND 2);

III - outras despesas correntes (GND 3);

IV - investimentos (GND 4);

V - inversões financeiras, incluídas as despesas referentes à constituição ou ao aumento de capital de empresas (GND 5); e

VI - amortização da dívida (GND 6).

§ 3º A Reserva de Contingência, prevista no art. 13 desta Lei, será classificada no GND 9.

O Manual de Técnico do Orçamento - MTO (2017) explicita e exemplifica os grupos que serão trabalhados neste estudo, quais sejam, os grupos 3 e 4:

Outras Despesas Correntes (3): estão relacionadas a despesas com aquisição de material de consumo, pagamento de diárias, contribuições, subvenções, auxílio-alimentação, auxílio-transporte, além de outras despesas da categoria econômica "Despesas Correntes" não classificáveis nos demais grupos de natureza de despesa.

Investimentos (4): estão relacionadas as despesas orçamentárias com *softwares* e com o planejamento e a execução de obras, e também com a compra de imóveis considerados necessários à realização destas últimas, e com a aquisição de instalações, equipamentos e material permanente.

É importante destacar que os grupos de natureza de despesa 3 (Outras Despesas Correntes) e 4 (Investimentos), por representarem a ação direta da administração pública, seja para a manutenção das suas atividades, no caso do grupo 3, seja por representarem a aplicação de recursos na estrutura econômica por meio das despesas de capital voltadas à ampliação da estrutura patrimonial do setor público, no caso dos grupos 4, possuem mais controlabilidade em relação aos demais grupos, portanto, serão utilizados neste estudo para a identificação dos RPNP na instituição (Santos, 2010).

### **1.2.3 Controle e Avaliação do Orçamento**

A última fase do ciclo é o controle, essa etapa pode ser definida como um gerenciamento referente às ações de monitoramento (Furiati, 2011).

De acordo com o artigo 70, da CF/88, há duas categorias de controle na administração pública: o interno e o externo. Na esfera federal, o controle é realizado pelo Congresso Nacional, com o auxílio do Tribunal de Contas da União, conforme expresso no artigo 71, da CF/88. Já o controle interno, no âmbito federal, é exercido de forma integrada pela Controladoria Geral da União (CGU) e pelas auditorias internas das instituições.

É importante destacar que há diferença entre controle e avaliação. “O controle consiste na verificação da conformidade, propõe ações corretivas e tem foco retrospectivo”. Enquanto a “avaliação visa ao aperfeiçoamento da gestão, avalia resultados e tem foco prospectivo”. Percebe-se, portanto, que o principal objetivo da avaliação “é promover a aprendizagem organizacional com vistas ao aperfeiçoamento da gestão” (Paludo, 2013, p. 107).

Paludo (2013, p. 107) ainda aponta diversos padrões que podem ser usados para a avaliação, quais sejam, economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.

Economicidade: é a minimização dos custos dos recursos utilizados na execução das ações, sem comprometer os padrões de qualidade. Demonstra a capacidade de gerir adequadamente os recursos financeiros colocados à sua disposição;

Eficiência: é o uso racional e econômico dos insumos na produção de bens e serviços, é uma relação entre insumos e produtos;

**Eficácia: é o grau de alcance das metas, é uma medida de resultados utilizada para avaliar o desempenho da administração. Demonstra a capacidade de entregar bens/serviços imediatos;**

Efetividade: é o impacto final das ações, é o grau de satisfação das necessidades e dos desejos da sociedade pelos serviços prestados pela instituição. A efetividade vai além das entregas imediatas (metas) e analisa a transformação causada pela execução das ações. (Paludo, 2013, p. 107) [grifo nosso]

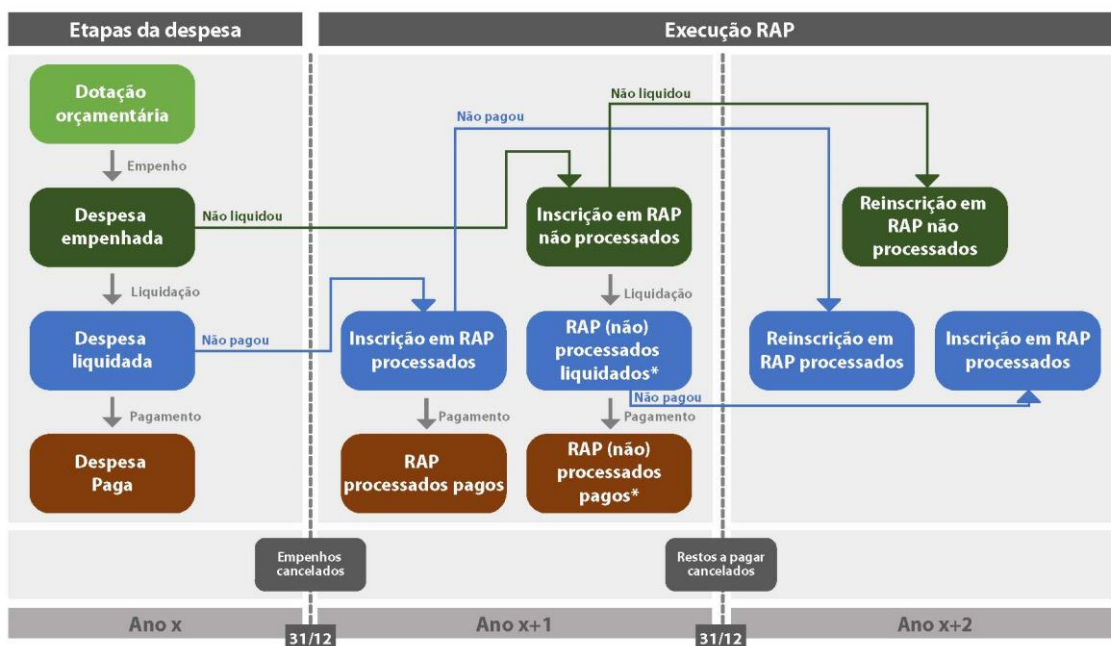
Observa-se, portanto, que dentre os padrões utilizados para a avaliação, este estudo abrange mais especificamente a avaliação da eficácia dos RPNP no IFRO. Destaca-se que os Restos a Pagar serão melhor caracterizadas e discutidas no tópico a seguir.

## 2 Restos a Pagar

O principal objeto do nosso estudo tem seu fundamento legal no artigo 36, da Lei 4.320/64 “Consideram-se Restos a Pagar as despesas empenhadas mas não pagas até o dia 31 de dezembro, distinguindo-se as processadas das não processadas”. Nota-se, portanto, que os restos a pagar são divididos em duas categorias distintas: Processados e Não Processados.

Lima e Castro (2009) explicam que os RPNP são despesas pendentes de prestação do serviço ou fornecimento de material, logo, são aquelas cujo direito do credor não foi apurado. No tocante ao elemento dos Restos a Pagar Processados – RPP, define-se de acordo com o Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público - MCASP (2019) como sendo as despesas devidamente empenhadas cujo objeto do empenho foi recebido e não pago até 31/12, conforme se observa na Figura 2.

Figura 2: Fluxo dos Restos a Pagar Processados e Não Processados.



Fonte: Secretaria do Tesouro Nacional – STN

Ressalta-se que o fluxograma apresentado na Figura 2 não detalha todas as especificidades da etapa da execução orçamentária, mas ilustra a sequência de eventos para inscrição em restos a pagar processados e não processados.

O principal embasamento dos Restos a Pagar é a garantia de resguardo do direito do credor de receber pelos serviços prestados ou materiais fornecidos, mesmo que em exercício diferente daquele em que o fato que gerou a obrigação ocorreu. Além disso, essa categoria de despesa proporciona certa agilidade aos gestores, já que não é necessário percorrer os estágios da despesa novamente, quando do encerramento de um exercício e início de outro, se a despesa já tiver sido iniciada (Gontijo & Filho, 2010).

## 2.1 Restos a Pagar Não Processados

É importante destacar que as despesas não liquidadas, portanto inseridas em RPNP, devem ser canceladas ao final do exercício, exceto quando se enquadrarem em uma das exceções previstas no art. 35 do Decreto nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986:

O empenho de despesa não liquidada será considerado anulado em 31 de dezembro, para todos os fins, salvo quando:

I - vigente o prazo para cumprimento da obrigação assumida pelo credor, nele estabelecida;

II - vencido o prazo de que trata o item anterior, mas esteja em curso a liquidação da despesa, ou seja de interesse da Administração exigir o cumprimento da obrigação assumida pelo credor;

- III - se destinar a atender transferências a instituições públicas ou privadas;
- IV - corresponder a compromissos assumidos no exterior (Art. 35 do Decreto nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986).

Assim, as despesas que se enquadrarem no rol de exceção poderão ser incluídas como RAP, de acordo com o art. 68 do mesmo Decreto: “A inscrição de despesas como restos a pagar no encerramento do exercício financeiro de emissão da Nota de Empenho depende da observância das condições estabelecidas neste Decreto para empenho e liquidação da despesa” (Art. 68 do Decreto nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986).

Além disso, o mesmo dispositivo legal estabelece os prazos de validade dos RPNP inscritos, contudo, é importante destacar que embora o prazo de validade esteja estabelecido, um decreto presidencial posterior pode alterá-lo. E isso vem de fato ocorrendo, como pode ser observado pelo Decreto nº 9.428, de 28 de junho de 2018, que provocou alterações no art. 68 do Decreto nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986, relacionados aos RPNP, como pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1: Alterações no Decreto nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986.

<b>Redação Antiga (até 31/12/2018)</b>	<b>Nova Redação (após 31/12/2018)</b>
Art. 68 - § 2º Os restos a pagar inscritos na condição de não processados e não liquidados posteriormente terão validade até 30 de junho do segundo ano subsequente ao de sua inscrição, ressalvado o disposto no § 3º.	Art. 68 - § 2º Os restos a pagar inscritos na condição de não processados e que não forem liquidados serão bloqueados pela Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda em 30 de junho do segundo ano subsequente ao de sua inscrição, e serão mantidos os referidos saldos em conta contábil específica no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - Siafi.
§ 3º Permanecem válidos, após a data estabelecida no § 2º, os restos a pagar não processados que: I – [...] <ul style="list-style-type: none"> <li>II – sejam relativos às despesas: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC;</li> <li>b) do Ministério da Saúde; ou</li> <li>c) do Ministério da Educação financiadas com recursos de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino.</li> </ul> </li> </ul>	§ 3º Não serão objeto de bloqueio os restos a pagar não processados relativos às despesas: <ul style="list-style-type: none"> <li>I - do Ministério da Saúde; ou</li> <li>II - decorrentes de emendas individuais impositivas discriminadas com identificador de resultado primário 6, cujos empenhos tenham sido emitidos a partir do exercício financeiro de 2016;</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que os RPNP serão bloqueados se não forem liquidados até 30 de junho do segundo ano subsequente a sua inscrição, conforme § 2º do artigo 68. O parágrafo seguinte apresenta as despesas que não serão objeto de bloqueio, ressalta-se que nesse campo já não estão mais inseridas as despesas relacionadas ao Programa de



Aceleração do Crescimento (PAC) e os dispêndios financiados com os recursos de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (MDE).

Contudo, mesmo após o bloqueio, as despesas poderão ser desbloqueadas se atenderem aos requisitos previstos § 4º do Decreto nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986, transcreve-se:

§ 4º As unidades gestoras responsáveis pelos saldos dos restos a pagar bloqueados poderão efetuar os desbloqueios até 31 de dezembro do exercício em que ocorreu o bloqueio dos saldos, desde que:

I - a sua execução tenha sido iniciada até a data prevista no § 2º, na hipótese das despesas executadas diretamente pelos órgãos e pelas entidades da União; ou

II - os seus instrumentos estejam vigentes e cumpram os requisitos para a sua eficácia, definidos pelas normas que tratam da transferência de recursos da União por meio de convênios, contratos de repasse, termos de colaboração, termos de fomento ou instrumentos congêneres, na hipótese das transferências de recursos da União aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios, aos consórcios públicos, aos serviços sociais autônomos e às entidades privadas sem fins lucrativos (§ 4º, Artigo 68, do Decreto nº 93.872/1986).

Assim, se após o dia 30 de junho do segundo ano subsequente, os empenhos ainda estiverem na condição de não processados, os mesmos terão seus saldos bloqueados. No entanto, as unidades gestoras responsáveis pelos empenhos bloqueados podem providenciar o desbloqueio dos saldos para serem utilizados até 31 de dezembro do exercício em que ocorreu o bloqueio do saldo. Todavia, é importante destacar que serão cancelados os saldos desbloqueados que não forem utilizados até 31 de dezembro do ano subsequente ao bloqueio, conforme disposto no § 7º do Decreto nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986: “Os restos a pagar não processados, desbloqueados nos termos do § 4º, e que não forem liquidados, serão cancelados em 31 de dezembro do ano subsequente ao do bloqueio”.

Vasconcelos (2018) ressalta que embora os prazos estejam estabelecidos, mesmo após o cancelamento da inscrição da despesa, caso o credor venha a reclamar pagamentos de despesas liquidadas, esses créditos poderão ser atendidos por meio da cota de dotação destinada a despesas de exercícios anteriores.

Percebe-se, portanto, que a administração pública vem inserindo novas normatizações que buscam restringir o uso dos Restos a Pagar, especialmente aqueles não liquidados no ano corrente. Observa-se que o impacto desse novo decreto pode ser maior nas instituições de educação pela supressão das despesas Manutenção de Desenvolvimento do Ensino no rol de exceções dos RPNP, após o término do período determinado no decreto.

## **2.2 Motivos para Inscrição dos Restos a Pagar**

As motivações para a inscrição de Restos a Pagar relacionam-se aos aspectos que influenciam a tomada de decisão dos gestores responsáveis pelo processo de execução da despesa. Assim, decisões centralizadas do governo, aspectos normativos e descrições gerais sobre o sistema orçamentário constitui motivos na medida em que condicionem a conduta dos gestores responsáveis pelo gerenciamento orçamentário (Cavalcanti, 2018).

Destaca-se que há diferentes razões para a inscrição de RPNP na literatura, contudo antes de abordarmos mais detalhadamente as situações encontradas nos estudos, é necessário a uniformização do termo “motivo”. Segundo Cavalcanti (2018, p. 24) “entendem-se como motivos para a inscrição de Restos a Pagar os aspectos que influenciam a tomada de decisão dos gestores responsáveis pelo processo de execução da despesa”. Assim, para estruturar a exposição, os motivos foram divididos em dois grupos: Motivação Interna e Motivação Externa.

No primeiro caso, a principal razão para a inscrição de Restos a Pagar está baseada em ações realizadas na própria instituição, isto é, decorre da própria administração. No segundo caso, a motivação das inscrições está em ações geradas fora da instituição, ou seja, decorre de eventos externos.

### **2.2.1 Motivação Interna**

O estudo sobre os Restos a Pagar revelaram uma série de motivos que podem ser inseridos na categoria motivação interna (Camargo, 2014; Carvalho, 2012; Cavalcanti, 2018; Liebman & Mahoney, 2017).

Um dos motivos mais frequentemente citado na literatura é o ‘empenhar para não perder o orçamento’, de acordo com Carvalho (2012, p. 43) esse “é o resultado inevitável de um mau planejamento orçamentário, pois se a despesa é empenhada unicamente como forma de evitar a perda do recurso, então ela não era necessária naquele exercício”. Camargo (2014, p. 59) também alertou para a possibilidade dessa motivação ser mais um item influente na casuística da inscrição: “a cultura entre os burocratas de que a baixa execução orçamentária impulsionaria tanto a perda de dotação orçamentária presente - pois não houve execução – quanto de dotação futura - devido aos cortes administrativos no ajuste orçamentário do Ministério do Planejamento, ou seja, se não houve execução no passado, não se executará no presente”.

Além disso, Liebman e Mahoney (2017, p. 3510) aponta que essa situação pode levar a perda da qualidade dos gastos no fim do ano “this ‘use-it-or-lose-it’ feature of time-limited budget authority has the potential to result in low-value spending, since the opportunity cost to organizations of spending about-to-expire funds is effectively zero<sup>3</sup>”.

Além deste motivo, a falta de planejamento das organizações públicas também é identificada como motivação para inscrição por Carvalho (2012, p. 52) “é forte o indício de que a grande expansão na inscrição em Restos a Pagar resulta de uma falha no planejamento orçamentário, com concessão de dotação superior à capacidade de execução”. Observa-se que a autora relaciona a falta de planejamento à concessão de dotação acima da capacidade de execução das instituições. Já Cavalcanti (2018) destaca que a falta de planejamento, embora citada, foi pouco abordada em seu estudo sobre a motivação para inscrição, utilizando a metodologia de entrevista, segundo o autor isso pode estar relacionado ao caráter de autocrítica presente nessa motivação.

Outro motivo apontado na literatura é o aumento de empenhos no fim do exercício. Carvalho (2012) argumenta que esse aumento pode provocar más contratações, limitar a competição e inflar os preços. Além disso, pode levar as unidades a comprar bens e serviços não genuinamente necessários. Esse argumento é reforçado por Camargo (2014, p. 59) ao afirmar que “quanto mais indevido é o uso dos restos a pagar, maior é a chance de se empenhar itens desnecessários para a sociedade”. Enquanto para Cavalcanti (2018) essa motivação está relacionada ao contingenciamento realizado pelo governo, ao aumentar a liberação de recursos no fim do exercício, provoca o aumento de empenhos no final do ano.

Além desta motivação, outro motivo é citado por Cavalcanti (2018, p. 26) e está relacionado à garantia da execução no início do ano, segundo o autor isso ocorre porque as dotações futuras são incertas, dessa forma, pelos gestores estarem primordialmente interessados em sua própria política o “gestor decide garantir a disponibilidade desses recursos”. Outros autores também trataram do tema em seus estudos (Camargo, 2014; Carvalho, 2012).

Carvalho (2012) ainda aponta a baixa capacidade operacional das instituições como um dos motivos que influenciam nas inscrições e relaciona essa motivação a concessão de dotação superior à capacidade de execução da unidade.

---

<sup>3</sup> Este recurso “use-ou-perca” da autoridade orçamentária limitada tem o potencial para resultar em gastos de baixo valor, uma vez que o custo de oportunidade para organizações de gastar fundos prestes a expirar é efetivamente zero [tradução livre].

Assim como a baixa capacidade operacional, Carvalho (2012) associa a dificuldade nos procedimentos licitatórios à concessão de dotação superior à capacidade de execução das unidades. Cavalcanti (2018, p. 28) também retrata sobre esse motivo: “Entre os fatores que dificultam a execução da despesa, a morosidade do processo licitatório cumpre papel fundamental. Por constituir a regra geral para a compra de bens e a contratação de serviços, as regras de licitação atuam transversalmente na administração pública e são reconhecidamente um fator de lentidão para a atuação do Estado”.

As parcelas referentes às despesas de dezembro também foram citadas por Cavalcanti (2018) como motivação, segundo o autor a inscrição dessas despesas está relacionada a oposição existente entre os regimes de caixa e competência, principalmente quando se trata dos pagamentos dos dispêndios de dezembro. Nessa situação, a despesa do exercício (competência), só é paga no exercício seguinte (caixa).

### **2.2.2 Motivação Externa**

A motivação de inscrição em Restos a Pagar relacionada ao cumprimento da meta de resultado primário é tema recorrente nas literaturas consultadas (Aquino & Azevedo, 2017; Augustinho et al., 2013; Camargo, 2014; Carvalho, 2012; Cavalcanti, 2018; Furiati, 2011; Machado, 2012). De acordo com Cavalcanti (2018) há uma crítica bastante recorrente relacionada à distorção provocada pelos RPNP no resultado fiscal primário, devido a sua ausência no cálculo do resultado fiscal no ano do empenho, dessa forma, o governo pode comprometer os recursos sem se preocupar com os limites estabelecidos na LDO. De acordo com Machado (2012, p. 29) isso ocorre porque “o governo ao inscrever os restos a pagar consegue gerar superávit primário mais elevado do que a efetiva economia do período, pois acaba postergando os pagamentos das despesas para exercícios futuros”.

Carvalho (2012) afirma que essa prática é utilizada porque o país tem como prioridade atingir metas positivas no resultado primário. Além disso, a autora aponta que para atingir esse resultado o país faz o contingenciamento das despesas nos primeiros meses do ano e somente após alcançar as metas fiscais faz a liberação dos recursos de mais intensa. Segundo Camargo (2014) essa situação acontece porque o governo prefere postergar o pagamento de despesas, ao aumentar o superávit primário, em prol do aumento de RPNP.

De acordo com Cavalcanti (2018) outro motivo popular presente na literatura é o contingenciamento que gera o aumento de empenhos e pagamentos no final do exercício. Para Carvalho (2012) o contingenciamento é usado como instrumento para alcançar o equilíbrio fiscal, dificultando o planejamento fiscal de médio e longo prazos. Já para Cavalcanti (2018) a razão para o contingenciamento seria ocasionada pela aprovação superestimada do orçamento pelo Congresso Nacional. Furiati (2011, p. 58) corrobora com esse argumento ao afirmar que a inscrição está vinculada ao contingenciamento, “em virtude da votação de orçamentos irrealistas pelo Poder Legislativo visando a acomodação de emendas parlamentares”.

Os autores consultados apontam ainda a utilização das emendas parlamentares como instrumento de barganha que influenciam os Restos a Pagar (Cavalcanti, 2018; Furiati, 2011; Machado, 2012). De acordo com Machado (2012, p. 31) “o orçamento acaba utilizado como barganha política na execução dos Restos a Pagar, relacionada com a suposta alocação das receitas para acomodação de emendas parlamentares”. Furiati (2011, 42) explica que o risco do orçamento ser usado como instrumento de barganha política está presente não apenas pela “sistemática de contingenciamento, mas também na execução dos Restos a Pagar, ambos relacionados com a suposta ampliação das receitas para acomodação de emendas”. Por fim, Cavalcanti (2018) destaca que essa motivação é relevante, especialmente pelo volume significativo de empenho relacionado às emendas parlamentares emitidas no final do ano. Como consequência, Camargo (2014) aponta que grande parte das despesas que sofrem contingenciamento são derivadas de emendas parlamentares.

A liberação tardia de recursos orçamentários também é apontada como um dos principais motivos e está intimamente ligada ao contingenciamento do orçamento e ao cumprimento do resultado fiscal primário (Cavalcanti, 2018; Carvalho, 2012; Santos, 2010). Nas palavras de Cavalcanti (2018, p. 25): “Este motivo é bastante comum na literatura e está associado ao objetivo de cumprir a meta de resultado fiscal primário. Ao longo do ano, as despesas são comprimidas através de decretos de contingenciamento, que estabelecem limites para empenho. Nos últimos trimestres, as despesas são descomprimadas e tardiamente empenhadas”.

Para Carvalho (2012) é somente a partir da meta fiscal alcançada que o governo libera uma quantidade maciça de recursos, geralmente nos últimos meses do ano, com pouco tempo para completar os estágios da despesa, influenciando sua inscrição. Em razão disso Santos (2010) afirma que essas liberações no fim do exercício reduzem

significativamente o grau de controle e gerenciamento da execução orçamentária, influenciando maiores inscrições.

Segundo Cavalcanti (2018) um outro motivo que influencia é a aprovação tardia da LOA, segundo o autor enquanto o orçamento não é aprovado são comumente publicados “decretos-tampão”, que estabelecem a programação orçamentária vis-à-vis as regras de antevigência do orçamento previsto na LDO.

A imprevisibilidade na execução de obras foi citado como motivo para a inscrição, pois de acordo com Aquino e Azevedo (2017, p. 590) “o uso do RPNP seria justificado em casos como obras em andamento ou em atraso por fatos imprevistos”. Essa motivação também foi citada por Cavalcanti (2018) e está relacionada a imprevisibilidade de acontecimentos que podem afetar o cumprimento fiel do cronograma de uma obra pública.

Cavalcanti (2018) aponta a falta de requisito técnico para pagamento como motivação. Esse motivo é pouco relatado na literatura especializada, segundo o autor, ocorre quando por falta de documentos hábeis, como, por exemplo, documentos de regularidade fiscal, a administração fica impossibilitada de emitir o pagamento ao fornecedor.

A discrepância entre o limite de empenho e o limite de pagamento foi outro motivo encontrado na literatura e ocorre porque a liberação orçamentária não está associada à liberação financeira, assim devido à inexistência de recursos suficientes para pagamento das despesas, o gestor público acaba sendo forçado a inscrever essas despesas (Cavalcanti, 2018; Santos, 2010).

As principais motivações encontradas nos artigos que fundamentaram o estudo a respeito das inscrições dos Restos a Pagar podem ser sintetizadas de acordo com o Quadro 2.

Quadro 2: Síntese do construto da pesquisa.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Autores</b>
Motivação Interna	Baixa capacidade operacional das organizações públicas.	Carvalho, 2012.
	Dificuldades no processo licitatório.	Carvalho, 2012; Cavalcanti (2018)
	Empenhar para não perder orçamento.	Camargo, 2014; Carvalho, 2012; Liebman e Mahoney, 2017.
	Falta de Planejamento.	Carvalho, 2012; Cavalcanti, 2018.
	Garantir Execução no Início do Ano.	Cavalcanti, 2018.

	Concentração de empenhos no final do ano	Camargo, 2014; Carvalho, 2012; Cavalcanti, 2018.
Motivação externa	Aprovação Tardia da LOA	Cavalcanti, 2018.
	Contingenciamento	Cavalcanti, 2018; Carvalho, 2012; Furiati, 2011; Machado, 2012.
	Execução de Emendas Parlamentares	Cavalcanti, 2018; Furiati, 2011; Machado, 2012.
	Falta de requisito técnico para o pagamento	Cavalcanti, 2018.
	Imprevisibilidade na Execução de Obras	Aquino e Azevedo, 2017; Cavalcanti, 2018.
	Liberação tardia de recursos orçamentários	Carvalho, 2012; Cavalcanti, 2018; Santos, 2010.
	Limite de Empenho vs. Limite de Pagamento	Cavalcanti, 2018; Santos, 2010.
	Cumprir a Meta de Resultado Primário	Augustinho et al., 2013; Aquino e Azevedo, 2017; Camargo, 2014; Carvalho, 2012; Cavalcanti, 2018, Furiati, 2011; Machado, 2012.

Fonte: elaboração própria.

Observa-se a partir do construto da pesquisa as diversas situações que podem influenciar e impactar a inscrição de despesas em Restos a Pagar na instituição. A seguir serão discutidas as metodologias de avaliação de desempenho.

### 3 Avaliação de Desempenho

As pesquisas com o enfoque na avaliação de desempenho têm ganhado força nos últimos anos, com a publicação de diversos trabalhos nesse campo do conhecimento (Madureira & Rodrigues, 2007; Pereira, 2014; Pereira, 2013; Serrano, 2010; Zago et al., 2008).

Segundo Madureira e Rodrigues (2007) a subjetividade das avaliações continua a ser um tema bastante debatido na prática organizacional, a partir da busca pelo desenvolvimento de técnicas e instrumentos que, quando corretamente usados, possam minimizar, e até reduzir as inadequadas interpretações do desempenho e também dos resultados organizacionais.

Para Pereira (2013) a metodologia de avaliação de desempenho serve para medir resultados organizacionais. O autor explica que as instituições estão preocupadas com a adoção dessa metodologia, pois a ausência de uma avaliação de desempenho adequada e eficaz pode determinar o fracasso organizacional, em um ambiente em constante alteração, tanto ao nível tecnológico, cultural, organizacional, social e econômico.

Nesse sentido, “o ato de avaliar é inerente à própria natureza humana, uma vez que esse consiste na análise e julgamento de determinado fato, ideia, objetivo e, também, na tomada de decisão”, ao buscar atingir o fim desejado, dessa maneira, as instituições buscam por meio da avaliação de desempenho, monitorar suas ações de modo a verificar a repercussão dos seus atos (Zago, Abreu, Grzebieluckas & Bornia, 2008, p. 23).

Essa perspectiva é corroborada por Pereira (2013) ao afirmar que o sentido básico da avaliação de desempenho é dar *feedback*, em relação aos objetivos, o que amplia as possibilidades de se alcançar esses objetivos de forma eficaz. Assim, a avaliação ganha verdadeiro valor quando é utilizada como base para decisões oportunas.

Contudo, o autor alerta que apesar dos muitos benefícios da avaliação de desempenho para as organizações, também existem limitações, que por vezes podem condicionar o seu bom funcionamento. Uma delas está relacionada aos possíveis conflitos gerados pela competição entre os colaboradores, contribuindo para diminuir a performance (Roberts, 2003 citado por Pereira, 2013). Outra limitação é “subestimar a utilidade dos processos de trabalho como um todo e retirar importância ao trabalho de equipa no desempenho organizacional” (Roberts, 2003 citado por Pereira, 2013, p. 20).

Ainda segundo Pereira (2013) em razão da relevância do tema, estudiosos como Kaplan e Norton realizaram estudos para minimizar as limitações da avaliação de desempenho ao alinhar os objetivos das instituições com as estratégias, através de indicadores financeiros e não financeiros. Assim, é a partir dessa necessidade que surge a ferramenta de gestão conhecida como *Balanced Scorecard* (BSC).

Vale mencionar que embora a literatura apresente um vasto número de ferramentas que podem ser implementadas na avaliação de desempenho, abordaremos mais detalhadamente neste enquadramento teórico o BSC de Kaplan e Norton, tendo em vista que esta foi a metodologia adotada pelo IFRO no último PDI.

### **3.1 *Balanced Scorecard* na Administração Pública**

A ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvida por Kaplan e Norton, segundo Valente (2014):

O BSC (*Balanced Scorecard*) é um dos mais difundidos modelos dentre os sistemas de medição de desempenho da atualidade. Em sua essência, preconiza a formulação de indicadores de desempenho como ferramenta para acompanhar a materialização da estratégia organizacional, no âmbito operacional. Os indicadores medem, de forma sistêmica, a viabilização das estratégias globais,



alinhando-as às iniciativas locais e promovendo uma evolução do desempenho ao longo do tempo (Valente, 2014, p. 35).

Percebe-se, portanto, que a aferição de resultados é um importante instrumento para o alinhamento organizacional. Segundo Kaplan e Norton (2001) o alinhamento organizacional pode criar sinergias, influenciando o gerenciamento das estratégias na organização, com o objetivo de integrar todos os campos do negócio. Além disso, o *Balance Scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

De acordo com Oliveira e Izelli (2018, p. 42) o “BSC foi inicialmente desenvolvido para ser aplicado em empresas privadas, mas, devido a sua metodologia flexível, é possível adaptar sua arquitetura para a administração pública”. Desse modo, enquanto nas instituições privadas o lucro, portanto, a perspectiva financeira tem mais relevância, na administração pública o foco passa ser o cliente, logo o cidadão. Sendo assim, para as organizações públicas, o sucesso financeiro não é o maior objetivo, e sim os cidadãos.

Embora, sejam inúmeros os benefícios alcançados com o uso do BSC, alguns autores também apontam as limitações da metodologia, por exemplo, o número restrito de perspectivas e a desconsideração de alguns dos *stakeholders*, o que caracteriza esta ferramenta como rígida (Pereira, 2013). Além disso, pode absorver recursos significativos, uma vez que a organização tem de adaptar ferramentas de gestão apropriadas, é preciso dar formação aos colaboradores e o tempo que é gasto para que o processo de avaliação seja executado com fiabilidade, sendo muitas vezes difícil quantificar a sua utilidade e/ou valor (Pereira, 2013).

Outra limitação está relacionada às falhas na implementação do BSC, pois esta ferramenta ao ser inserida como complemento à avaliação de desempenho, pode levar a comportamentos indesejáveis dos colaboradores, tendo em vista que os colaboradores podem direcionar a sua atenção para determinados objetivos como fim único, ignorando a eficácia das operações adicionais à função que executam, como complemento de avaliação. Além disso, salienta-se que a vontade de medir não gera valor por si só, são necessárias ideias de melhoria, através da determinação de ações que acionem mudanças significativas e justificáveis, tanto ao nível dos processos, como nas práticas organizacionais (Bourne, 2008 citado por Pereira, 2013).

Assim, embora apresente limitações, o reconhecimento de seus benefícios foram considerados, de forma que o *Balanced Scorecard* foi o instrumento selecionado para avaliação de eficiência e eficácia no IFRO.

### **3.2 Indicadores de Desempenho**

É importante destacar que o uso de indicadores de desempenho está diretamente relacionado com entrega de valor e com o desempenho global da instituição, alinhando e permitindo a melhoria dos propósitos de todas as pessoas ligadas à organização (Campos & Melo, 2008; Machado et al., 2007).

Nesse sentido, a falta de indicadores apropriados aos gestores impossibilita a avaliação do desempenho da organização, ou a comparação de sua performance (Campos & Melo, 2008; Callado et al., 2008; Zucatto et al., 2009). Nesse contexto, compreender a relevância dos indicadores pode contribuir para o aprimoramento das ações realizadas na administração pública e contribuir para a eficiência e economicidade na gestão governamental. Ademais, o estreitamento organizacional entre os processos e a estratégia adotada é fundamental para o desenvolvimento da organização (Kaplan e Norton, 2001).

Logo, a utilização de indicadores na gestão pública visa auxiliar os administradores públicos, através de evidências empíricas que permitam a realização de comparações e avaliações, e ainda criem condições para oferecer o suporte necessário aos gestores na tomada de decisão (Santos, 2010). Os indicadores são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos, logo, “são elementos fundamentais para a mensuração de performance, bem como para a definição das variáveis que melhor representam o desempenho geral de uma organização” (Callado et al., 2008, p. 36). São utilizados pela organização para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos e processos temporalmente.

Assim, são instrumentos importantes para controle da gestão não apenas na administração privada, mas também, e principalmente na administração pública, por aumentarem a transparência na gestão e facilitarem o diálogo entre os mais diversos grupos sociais organizados. O uso de indicadores está relacionado à necessidade de tomar decisões sobre fatos, garantindo-se um processo de gestão sobre as variáveis internas e externas da organização (Morini et al., 2015; Zucatto et al., 2009). De acordo com Santos (2010) a utilização de indicadores serve tanto para parametrizar e possibilitar o

redirecionamento das ações como propriamente para avaliar o desempenho de um determinado setor ou órgão num período.

Nesse sentido, a ausência de indicadores de desempenho pode contribuir para a configuração de uma administração pouco eficiente, uma vez que não possui mecanismos para verificar o nível de aderência de suas ações aos padrões definidos nos orçamentos e nos programas públicos, conseqüentemente não possui informações adequadas acerca do nível de agregação de valor que sua gestão provê ou deveria prover à sociedade (Oliveira & Izelli, 2018).

Por oportuno, vale salientar que também há críticas ao modelo de avaliação por meio de indicador de desempenho, segundo Morini et. al., (2015) a existência de indicadores sem a devida ênfase estratégica, não completa o ciclo de política pública, pois não provoca resultados em eficiência e efetividade. Além disso, Campos e Melo (2008) explanam ser importante buscar as causas prováveis para o não atingimento de determinada meta e propostas de ação para melhoria do processo, visando correções de possíveis desvios identificados a partir do acompanhamento de dados. Estes dados ainda fornecem informações importantes para o planejamento e o gerenciamento dos processos, podendo contribuir no processo de tomada de decisão.

Nota-se, portanto, que embora haja críticas de estudiosos dedicados a esta temática, os indicadores de desempenho não devem ser esquecidos na avaliação de resultados e desempenhos, pois são provas concretas dos efeitos de todas as outras medidas. Assim, é relevante a existência de um estudo paciente e pontual para verificar a relação de causa e efeito dessas variáveis, que, no que lhe concerne, causa impacto no indicador (Machado et al., 2007).

Entre as vantagens de sua utilização prende-se ao fato dos indicadores de desempenho permitirem a definição de metas e a medição dos resultados nas áreas críticas da execução da estratégia. Assim, relacionando os objetivos e os indicadores com a estratégia da organização, esta ferramenta permite assegurar o alinhamento das ações das diversas áreas da organização, tendo em vista o entendimento comum dos objectivos estratégicos e das metas a atingir, facilitando, deste modo, a avaliação e atualização da estratégia da instituição (Serrano, 2010).

Finalizada a apresentação das abordagens relacionadas ao indicador de desempenho, segue-se o referencial teórico dos estudos que se embasam os processos analíticos de histórias e de metáforas.

### **3.3 As Histórias e as Metáforas nos Estudos Organizacionais**

Para este estudo, aprofundaremos a revisão em pesquisas que tiveram como foco a análise de histórias associadas às abordagens organizacionais (Barros & Carrieri, 2015; Cassell & Bishop, 2019; Costa et al., 2010; Gabriel & Griffiths, 2004; Guarinello, 2004; Gomes & Santana, 2010). Além disso, abordaremos sob o mesmo enfoque os estudos relacionados à análise de metáforas (Morgan, 2005; Tureta, C., Tonelli, M. J., & Alcadipani, R., 2011; Ventura, 2005).

Esta pesquisa teve como base literária para análises de histórias, metáforas e modelos, os estudos de Cassell e Bishop (2019). Neste estudo as autoras exploram os processos e resultados do uso de três formas diferentes de processos analíticos de dados para analisar o mesmo conjunto de dados qualitativos que se baseiam em procedimentos de categorização similares: modelos; histórias; e metáforas. Para tanto foram realizadas 24 entrevistas qualitativas profundas com taxistas sobre suas experiências de dignidade no trabalho. Segundo as autoras entre os objetivos da análise estão chamar a atenção para as questões de pesquisa e oportunidades de teorização a partir de abordagens analíticas de gestão qualitativa; expandir o conjunto de ferramentas analíticas de outros pesquisadores qualitativos; e promover o uso de uma gama de diferentes formas de análise de dados qualitativos. Por fim, argumentam que em face a crescente tendência à padronização na pesquisa de gestão qualitativa, é importante promover alternativas no conjunto de ferramentas analíticas do pesquisador qualitativo.

Gabriel e Griffiths (2004) abordaram o uso da história na pesquisa organizacional. Segundo os autores as histórias nos permitem estudar a política organizacional, a cultura e a mudança, revelando como as questões organizacionais mais amplas são vistas, comentadas e trabalhadas por seus membros. Além disso, apontam que a pesquisa usando histórias ainda está em sua infância; assim, não existe uma maneira dominante de usá-las, embora, a pesquisa existente indique uma variedade de possibilidades e uma multiplicidade de agendas de pesquisas inter-relacionadas que podem ser perseguidas, com base em histórias.

Gomes e Santana (2010, p. 1) buscaram sensibilizar estudiosos da área de Administração a respeito da potencialidade do diálogo entre a História e a Administração na análise da realidade organizacional, “bem como enfatizar a importância do desenvolvimento de estudos locais e regionais”. E concluíram que a História Oral torna possível a captação de experiências “elaboradas por indivíduos pertencentes a categorias

sociais cujas percepções e intervenções” normalmente “são excluídas da história e documentação oficiais das organizações”. (Gomes & Santana, 2010, p. 14).

Barros e Carrieri (2015, p. 151) também desenvolveram uma pesquisa com objetivo de discutir as contribuições de estudos “que fazem confluír história e cotidiano para a construção de novos olhares sobre a Administração”. Os autores concluíram que a construção de diálogos entre esses campos do conhecimento podem “abrir trilhas interessantes para o desenvolvimento de conhecimentos autorrefletidos e que estejam posicionados política, social e geograficamente” (Barros & Carrieri, 2015, p. 151).

Costa et al. (2010, p. 288) também buscaram “contribuir para uma melhor compreensão do pensamento administrativo por meio da utilização e da análise da perspectiva histórica em administração”. Segundo os autores embora as pesquisas envolvendo esses campos do conhecimento não sejam recentes, ainda não houve avanço substancial em sua utilização. Os autores concluíram que a análise de histórias pode “contribuir com o campo dos Estudos Organizacionais por abrir possibilidade a novas percepções e novas abordagens com relação aos seus objetos de estudo” (Costa et al., 2010, p. 296).

Enquanto Guarinello (2004) discute mais especificamente sobre os processos analíticos envolvendo a história, a partir da perspectiva do tempo cotidiano, discute conceitos como tempo histórico, estrutura e ação. Segundo o autor o “cotidiano é um bom ângulo para pensarmos a eficácia da ação humana e suas modalidades, da individual à coletiva, da organizada à aleatória, da desejada à involuntária, da consciente à intuitiva” (Guarinello, 2004, p. 33).

Em relação aos estudos organizacionais envolvendo a análise de metáforas, Morgan (2005, p. 58) discute as relações entre “paradigmas, metáforas e a resolução de quebra-cabeças, mostrando que a teoria das organizações e a pesquisa em organizações são construídas sobre uma rede de suposições tidas como certas”. Ao final, o autor sugere o uso de um “pluralismo teórico e metafórico, que permita o desenvolvimento de novas perspectivas para a análise organizacional” (Morgan, 2005, p. 58).

Ventura (2005) aborda a temática das metáforas a partir de diversos enfoques, entre eles, a teoria das organizações. Segundo o autor um dos propósitos do trabalho é contribuir para um conhecimento mais profundo do tema. Além disso, o autor defende o uso metafórico como facilitador da comunicação que pode contribuir para a análise, administração e gestão das organizações.

Enquanto o ensaio teórico de Tureta et al. (2011) apresentou uma metáfora do gerente-ciborgue como um “instrumento” analítico capaz de apreender as recentes transformações ocorridas no mundo do trabalho, tomando como referência o redirecionamento do conceito de “social”, que considera a coexistência humana como constituída por elementos materiais. O autor argumentou que a ampliação do escopo analítico para a participação dos não-humanos nas atividades dos gerentes permite a compreensão de recentes fenômenos que surgem no espaço de trabalho, principalmente àqueles vinculados a novas tecnologias. Os autores concluíram que a análise das relações de trabalho, por meio da metáfora do gerente-ciborgue, possibilita entender alguns aspectos críticos que esse trabalhador tem vivenciado, além de se apresentar como uma lente de análise interessante para futuras investigações empíricas acerca das implicações e alterações que a participação dos elementos não-humanos gera nas atividades dos gerentes.

A exposição do enquadramento teórico que este trabalho se propunha expressar termina. Segue-se a segunda parte dedicada a metodologia.



## **4 Materiais e Métodos**

De acordo com Gerhardt e Souza (2009) o método científico compreende basicamente um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações ordenadas adequado para a formulação de conclusões, de acordo com certos objetivos predeterminados. Nesse contexto, a pesquisa surge como a atividade preponderante da metodologia. Segundo (Gil, 2002) a pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que visa proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Assim, a pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até à apresentação e discussão dos resultados.

### **4.1 Enquadramento da problemática**

Segundo o Relatório de Avaliação dos Restos a Pagar do Governo Federal (2019) houve um elevado volume de recursos inscritos em RAP pela Administração Pública Federal, especialmente envolvendo despesas financiadas com recursos de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino – MDE. Nesse contexto, o governo visando coibir o uso descomedido dessas inscrições, principalmente dos Não Processados, editou um Decreto que culminou com a retirada das despesas de Manutenção de Desenvolvimento do Ensino (MDE) do rol de exceções de bloqueios e cancelamentos dos RPNP. Assim, após o término dos prazos especificados no texto legal para bloqueio as despesas são automaticamente canceladas.

Ademais, o TCU vem reiteradamente cobrando dos gestores públicos a construção e a utilização de indicadores de desempenho para mensurar e direcionar suas atividades, inclusive na avaliação dos Restos a Pagar. A aplicação de indicadores de desempenho possibilita um melhor acompanhamento dos recursos públicos e permite a comparação de desempenho alcançado, além disso, podem apontar quais unidades apresentam indicadores maiores ou menores auxiliando os gestores na tomada de decisão (Santos, 2010).

Nesse sentido, a avaliação dos resultados das inscrições em RPNP pelo IFRO, possibilita melhor compreensão do fenômeno da instituição e como essa situação afeta a eficácia orçamentária. Isto posto, esse estudo justifica-se pela necessidade de se compreender os resultados dos RPNP no IFRO para verificar se os valores percentuais encontrados no instituto são semelhantes ao verificado no cenário nacional e avaliar sua evolução no último ciclo orçamentário. Ademais, é fundamental investigar as motivações



para essas inscrições na instituição e as percepções dessas inscrições nos servidores que participam do processo.

Por todo exposto, a pesquisa apresenta uma proposta inicial de avaliação de RPNP na instituição, que pode auxiliar os gestores na tomada de decisão e, assim, contribuir para a melhoria dos serviços públicos oferecidos à sociedade pelo IFRO. Partilha-se, ainda, que a pesquisa possibilitará benefícios ao desenvolvimento do pensar e refletir sobre a temática em estudo para a comunidade científica e, designadamente, contribuir para a elaboração de outras pesquisas.

## **4.2 Questão e objetivos da Investigação**

A partir das razões apresentadas no tópico anterior para a elaboração deste estudo e revisão da literatura em comento, busca-se responder o seguinte questionamento: como a inscrição de despesas em RPNP afeta a eficácia orçamentária no IFRO? Desse modo, esta pesquisa tem como objetivo geral avaliar os resultados dos RPNP no IFRO, no último ciclo do PPA (2016 a 2019). Como objetivo específico, busca-se identificar a presença de despesas classificadas como RPNP no orçamento do IFRO; identificar os principais motivos para a inscrição de RPNP no instituto; comparar os percentuais de RPNP por *campi*, com base no indicador de desempenho; demonstrar se houve modificação na inscrição em RPNP por *campi do IFRO* com o advento do Decreto nº 9.428/2018; categorizar os três tipos de análise: modelos; histórias; e metáforas.

Assim, com vistas a alcançar o objetivo geral proposto nesta pesquisa, apresenta-se a seguir as etapas, técnicas e procedimentos que foram utilizados no decorrer deste trabalho.

## **4.3 Classificação do tipo de investigação**

Em relação à abordagem a pesquisa possui uma perspectiva qualitativa sobre os aspectos de avaliação de resultados e de desempenho dos RPNP no IFRO. Conforme Gil (2002), este tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema, de forma a torná-lo mais explícito. Da mesma forma, Beuren et al. (2009) destaca que a pesquisa qualitativa concebe análises mais abrangentes sobre os fenômenos estudados, visando evidenciar características não observadas por meio de um estudo quantitativo.

Isto posto, enfatiza-se que embora instrumentos estatísticos simples sejam empregados no processo de análise e interpretação dos dados, a intenção é descrever e

compreender as peculiaridades e dinamismo da gestão de RPNP na instituição. Nesse sentido, Silveira e Córdova (2009) explicam que a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, entre outros.

É importante destacar ainda que embora tenha havido uma ampla utilização de abordagens qualitativas no estudo dos Restos a Pagar (Camargo, 2014; Cavalcanti, 2018; Machado, 2012) tem havido relativamente pouca utilização e discussão sobre os méritos comparativos do uso de diferentes estratégias analíticas de dados. Nesta pesquisa, os dados a serem analisados abrangem a análise de entrevistas qualitativas aprofundadas com Diretores de Planejamento e Administração do IFRO sobre suas interações com o uso dos RPNP na instituição. Para permitir uma comparação eficaz das técnicas, além da análise documental, são utilizados três tipos de análise que se baseiam em processos de categorização similares. O processo de categorização é baseado nos modelos apresentados, a partir dos estudos de Cassell e Bishop (2019).

O uso de diferentes técnicas de análise permite uma avaliação mais abrangente do objeto de pesquisa, de forma a identificar os resultados do indicador por cada unidade, no último ciclo do Plano Plurianual (2016-2019), identificar as motivações que levaram aos resultados encontrados e as sensações causadas nos servidores. Assim, o processo de triangulação neste estudo, acolhe a combinação de análise de conteúdos (entrevistas) com pesquisa documental, pois estes também são meios de se triangular (Marcondes & Brisola, 2014; Santos et al., 2020). Em suma, foi esta proposta metodológica que se considerou a mais apropriada a esta investigação, pois permitiu uma maior compreensão dos fenômenos que se queria investigar.

Quanto à natureza a pesquisa é aplicada, esse tipo de pesquisa objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, orientados à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. Quanto aos objetivos a pesquisa é descritiva, tendo em vista que busca descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Silveira & Córdova, 2009). Da mesma forma, Gil (2002) explica que as pesquisas descritivas buscam descrever as características de determinada população, ou de determinado fenômeno, e ainda estabelecer relação entre variáveis. O estudo possui ainda aspectos exploratórios, conforme Gil (2002) essa tipologia proporciona maior familiaridade com o problema, de forma a torná-lo mais explícito, a maior parte deste tipo de pesquisa envolve entrevistas com pessoas que tiveram ou têm experiência prática com o problema pesquisado.

Quanto aos procedimentos utilizaremos o estudo de caso, caracterizados como estudos mais profundos sobre determinadas unidades de interesse, bem definidos e que visam realizar uma análise minuciosa, com profundidade, de forma a conhecer o como e o porquê de determinada situação que se supõe ser única em diversos aspectos, “procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico” (Fonseca, 2002, p.33). Ademais, de acordo com Yin (2001, p. 10) “os estudos de caso são cada vez mais um lugar-comum até mesmo na pesquisa de avaliação”.

Para a coleta de dados serão utilizadas a pesquisa documental e a entrevista. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (Fonseca, 2002). Enquanto a entrevista, segundo Gerhardt et al. (2009, p. 72) “é uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação”.

O Quadro a seguir mostra a caracterização da presente pesquisa, de forma sintetizada:

Quadro 3: Caracterização da pesquisa.

<b>Abordagem</b>	<b>Natureza</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Procedimento</b>
Qualitativa	Aplicada	Descritiva	Estudo de caso

Fonte: elaboração própria.

Assim, resumidamente, esta pesquisa caracteriza-se quanto à abordagem do problema como pesquisa qualitativa. Quanto aos objetivos, descritiva e de cunho exploratório. E quanto aos procedimentos caracteriza-se como estudo de caso, sendo utilizadas as técnicas de coletas de dados: documentos e entrevistas.

#### **4.4 População e Amostra**

De acordo com Leite (1978 citado por Callado et al., 2008), delimita-se o campo de pesquisa em termos temporais, geográficos, setoriais ou qualquer outra dimensão cabível com base na disponibilidade, ou na facilidade de obtenção de dados, ou com o fundamento nos objetivos e nos custos da execução da pesquisa. Nesse sentido, este estudo tem como foco a avaliação dos RPNP do IFRO, a partir da análise dos resultados

apresentados nos Relatórios do Tesouro Gerencial da Reitoria e dos *campi* da instituição. As unidades gestoras pesquisadas são elencadas na Tabela 1:

Tabela 1: População - Unidades Gestoras do IFRO

<b>Unidade</b>	<b>Unidade Gestão (UG)</b>	<b>Gestão (G)</b>
Reitoria	158.148	26421
Campus Ariquemes	158.343	26421
Campus Cacoal	158.533	26421
Campus Colorado do Oeste	158.341	26421
Campus Guajará-Mirim	158.635	26421
Campus Jaru	158.636	26421
Campus Ji-Paraná	158.376	26421
Campus Porto Velho Calama	158.345	26421
Campus Porto Velho Zona Norte	158.532	26421
Campus Vilhena	158.342	26421
Campus São Miguel do Guaporé	Em implantação	26421

Fonte: elaboração própria

Verifica-se que atualmente o IFRO é composto por 01 (uma) reitoria e 10 (dez) *campi*, um deles, o campus São Miguel do Guaporé está em implantação, e os seus recursos orçamentário-financeiros são executados pela reitoria. No entanto, para este estudo foram selecionados apenas a Reitoria e os seguintes *campi*: Ariquemes, Cacoal, Colorado do Oeste, Ji-Paraná, Porto Velho Calama, Porto Velho Zona Norte e Vilhena. Destaca-se que estas unidades foram escolhidas por efetuarem a execução orçamentária e financeira em todos os anos pesquisados. A Reitoria é a unidade que descentraliza os recursos orçamentários para os respectivos *campi* por meio das Unidades Gestoras (UG) executoras no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI). Destaca-se que o IFRO é detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, equiparado às Universidades Federais. O percentual de unidades analisadas em cada ano pesquisado está disposto na Tabela 2:

Tabela 2: Amostra – Unidades Analisadas

<b>Exercício Financeiro</b>	<b>UG existente (a)</b>	<b>UG com RPNP (b)</b>	<b>Percentual (b/a)</b>	<b>UG constante na amostra (c)</b>	<b>Percentual (c/b)</b>
2016	8	8	100%	8	100%
2017	9	9	100%	8	89%
2018	10	10	100%	8	80%
2019	10	10	100%	8	80%

Fonte: elaboração própria

É importante esclarecer que os *campi* Guajará-Mirim e Jaru não foram analisados, pois conforme observado na Tabela 2, foram as duas unidades que não efetuaram a execução dos seus recursos em todos os anos pesquisados, sendo estes executados pela Reitoria da instituição. Justifica-se a escolha desses quatro anos por possibilitar uma análise e comparação de valores de forma ampla, possibilitando identificar como realmente evoluíram os RPNP, qual sua composição, quais as inscrições mais significativas, e por fim, qual o montante inscrito na evolução ao longo dos anos, no último ciclo plurianual executado.

A escolha do Instituto Federal de Rondônia se deu pela familiaridade da pesquisadora junto à instituição, além disso, é objetivo intrínseco à pesquisa contribuir de forma prática para o aperfeiçoamento da gestão pública da região em que está instalada a instituição de origem da pesquisadora.

#### **4.5 Enquadramento da Instituição**

Recentemente, visando à inovação e ao reforço da necessidade de aumento da capacidade de entregas, o IFRO vem utilizando a metodologia BSC. Com base nesse modelo, as estratégias Institucionais do IFRO são evidenciadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esse é, portanto, a materialização do planejamento estratégico do IFRO. De acordo com Kaplan e Norton (2001) é por meio do planejamento estratégico que a empresa determina qual é o seu negócio; em seguida, a sua missão; depois define quais princípios e valores são importantes; e, por último, cria a sua visão de valor. Com base nessas diretrizes, o documento destaca a Missão, a Visão e Valores da organização, em seu mapa estratégico, conforme demonstra a figura a seguir.

Figura 3: Mapa estratégico do IFRO



Fonte: PDI, 2018.

É importante mencionar que o mapa estratégico é a principal ferramenta do BSC, já que o mapa exterioriza simplificada a estratégia na organização "os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática" (Kaplan & Norton, 2001, p.83). O mapa da estratégia é a ferramenta do BSC para traduzir a visão e a missão da instituição, articulados com os objetivos estratégicos dispostos em perspectivas (nesse caso, adaptados à instituição): Orçamento, Pessoas e Infraestrutura, Processos e Resultados. Essas perspectivas alia-se ainda a identificação de ações necessárias ao alcance de cada objetivo. Conforme se observa na Figura 3, a construção do BSC foi adaptada a metodologia original do modelo, de Kaplan e Norton, constituída pelas quatro perspectivas acima mencionadas.

Por conseguinte a preparação do mapa, os indicadores são elaborados, visando medir o desempenho institucional, alinhados aos objetivos estratégicos em todas as perspectivas (Kaplan & Norton, 2001). Assim, ressalta-se nesse estudo os indicadores

relacionados ao objetivo estratégico na perspectiva do Orçamento. De acordo com PDI do IFRO, o objetivo estratégico desta perspectiva é “Otimizar a aplicação e fomentar a captação de recursos orçamentários e extraorçamentários”. E os indicadores relacionados a essa perspectiva são: índice de execução orçamentária com projetos estratégicos; taxa de recursos extraorçamentários disponibilizados; índice de custeio destinado a ações institucionais.

Logo, observa-se a ausência de um indicador relacionado a avaliação dos Restos a Pagar na instituição no planejamento estratégico da instituição.

#### 4.6 Desenho da Investigação

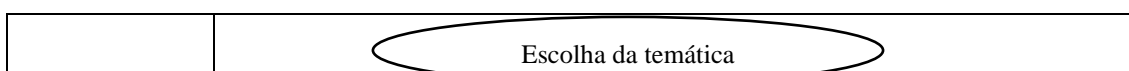
A pesquisa se desenvolveu conforme o Desenho da Pesquisa disposto na Figura 4, distribuído em cinco etapas principais, baseado em Xavier e Dornelas (2006). A primeira etapa foi realizada, após a definição do tema, a partir de uma pesquisa exploratória para obter maior familiaridade com o objeto de pesquisa.

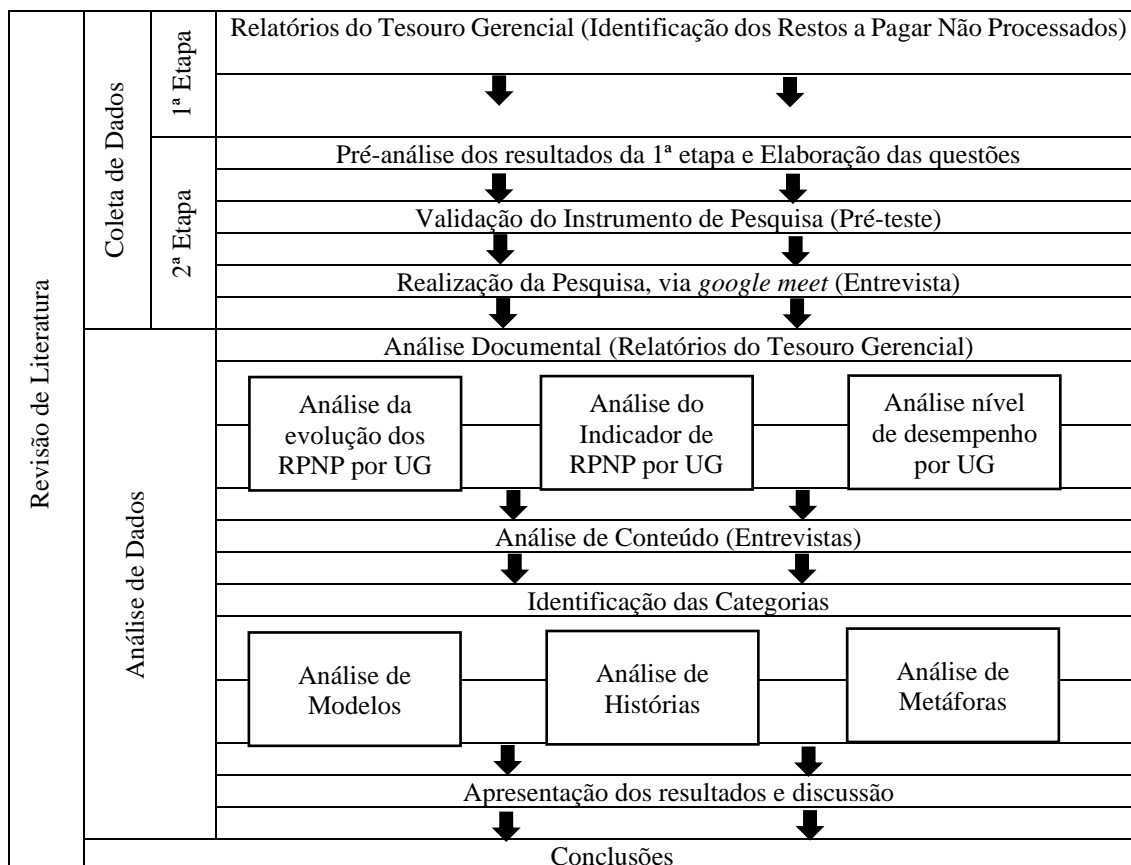
Na etapa seguinte procedeu-se a coleta de dados que foi realizada a partir de dois instrumentos de coleta: 1) Pesquisa documental junto ao sistema SIAFI, por meio dos relatórios do Tesouro Gerencial, enviado pela Diretoria de Orçamento e Finanças do IFRO, após solicitação via e-mail; 2) Entrevistas realizadas junto aos Diretores de Planejamento e Administração dos *campi* selecionados.

A terceira etapa corresponde ao tratamento dos dados coletados e foi subdividida em duas fases: 1) análise documental dos relatórios extraídos do Tesouro Gerencial, onde se buscou analisar a evolução dos RPNP por UG; mensurar e descrever o impacto do Decreto nº 9.428/2018 no resultado; descrever e analisar os percentuais encontrados por meio do indicador de desempenho; analisar e avaliar o nível de desempenho, a partir dos resultados obtidos. 2) análise de conteúdo das entrevistas realizadas, a partir da identificação das categorias por meio de três tipos de análise.

A penúltima etapa abrange a apresentação dos resultados e a discussão do tema, a partir das relações teóricas estudadas. E, por fim, a última etapa compreende as considerações finais do estudo.

Figura 4: Desenho da Pesquisa





Fonte: adaptado de Xavier e Dornelas (2006).

#### 4.7 Instrumentos para Recolha de Dados

A escolha dos instrumentos de recolha de dados por meio de documentos e entrevista semiestruturada, entre outros pontos, considerou as vantagens e limitações apresentadas por (Creswell, 2007) e (Gerhardt et al., 2009), conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4: Tipos, Vantagens e Limitações da Coleta de Dados Qualitativos

Instrumento de Coleta de Dados	Vantagens	Limitações
Documentos	Como evidências escritas poupam tempo ao pesquisador para transcrevê-los;	Podem ser informações protegidas, não disponíveis a acesso público;
	Podem ser acessados em momento conveniente para o pesquisador.	Requer que os pesquisadores busquem informações, muitas vezes, em lugares difíceis de encontrar;
	Representa dados refletidos, aos quais os participantes dedicaram tempo e atenção para compilar.	Os documentos podem não ser autênticos ou precisos.
Entrevistas	Possibilita captar as expressões corporal, voz e ênfase nas respostas do entrevistado;	Requer mais tempo.



	Possibilita ao respondente o esclarecimento das questões.	Implica ausência de anonimato.
	Permite a obtenção de dados com elevado nível de profundidade.	Propicia influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador.
	Oferece maior garantia de respostas do que o questionário.	Permite influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado.
		Acarreta dificuldade na tabulação e na análise dos dados, no caso das entrevistas abertas.

Fonte: elaborado pela autora baseado em Creswell (2007) e Gerhardt, et. al. (2009).

As coletas de dados documentais principais foram realizadas na fonte de banco de dados do SIAFI (emitidas pela diretoria do IFRO) e do PDI. Enquanto as entrevistas foram realizadas com os Diretores de Planejamento e Administração dos *campi* selecionados.

#### 4.7.1 Relatórios

A coleta dos dados referente a análise documental foi efetivada junto ao sistema SIAFI Gerencial (plataforma que disponibiliza serviços de consulta; consulta construída e geração de relatórios para o Balanço Geral da União; baseando-se nas informações de execução orçamentária, financeira e patrimonial registradas), a partir dos relatórios enviados pela Diretoria de Orçamento e Finanças da Reitoria, após solicitação da pesquisadora. Outras informações que subsidiaram a análise foram extraídas do Plano de Desenvolvimento Institucional, assim como outros documentos informativos.

#### 4.7.2 Entrevista

Para identificar a presença dos fatores que influenciam a inscrição em Restos a Pagar utilizamos a entrevista semiestruturada junto aos gestores responsáveis pelo orçamento nas unidades. De acordo com Gerhardt, et. al. (2009, p. 72) “na entrevista semiestruturada o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal”. É importante destacar que o roteiro de perguntas usado neste estudo é baseado no questionário realizado por Cavalcanti (2018). Além das perguntas usadas pelo autor foram inseridas mais duas perguntas: uma relacionada à metáfora dos RPNP e outra relacionada aos impactos do Decreto nº 9.428, de 28 de julho de 2018, na unidade pesquisada.

Primeiramente, em atendimento a orientação para pesquisas que utilizam o método da entrevista foi selecionado um dos gestores para compor o estudo piloto. Esse procedimento foi realizado em meados de setembro e foi usado para certificar se o roteiro das questões estava estruturado e elaborado adequadamente, com vistas a obter dos questionados respostas passíveis de serem analisadas e relacionadas às categorias e subcategorias de análise (Yin, 2001). Em simultâneo ao pré-teste, foi-lhe solicitado que colocasse sugestões e fizesse críticas ao instrumento que foi acolhida e deu origem a uma reformulação no roteiro de questão. Assim, nesta etapa foi identificado que uma das perguntas tinha teor muito semelhante e gerava respostas similares, portanto foi suprimida do roteiro de questões.

Foram convidados a participar da pesquisa o Diretor de Orçamento e Finanças da Reitoria, os servidores ocupantes das funções de Direção de Planejamento e Administração dos *campi* selecionados, além do gestor convidado a realizar o pré-teste. Estas pessoas foram convidadas por entendermos que eles estão inseridos diretamente no processo de tomada de decisão relacionados aos RPNP, e forneceriam respostas aptas a serem analisadas para assim alcançarmos os objetivos da pesquisa. Ressaltamos que foram excluídos da pesquisa dois ocupantes da função anteriormente citada, os diretores dos *campi* Guajará-Mirim e Jaru, pois conforme já mencionado, os *campi* em que ocupam a função atualmente não efetuavam a execução dos seus recursos em todos os anos pesquisados. Além destes, os gestores dos *campi* Ariquemes e Ji-Paraná não retornaram ao convite enviado, portanto as entrevistas foram realizadas com sete gestores.

As entrevistas foram realizadas via *google meet* (entrevistas *online*), com base em um roteiro semiestruturado de perguntas, conforme exposto no Apêndice I. Diante do objetivo exploratório desta pesquisa, as perguntas do questionário são majoritariamente abertas e fundamentam-se nos elementos apresentados no Capítulo 1. As perguntas do questionário foram complementadas no decorrer da entrevista por perguntas de aprofundamento. Desta forma, como material de apoio, foram elaboradas planilhas com informações sobre o volume de RPNP inscritos no período de 2016 a 2019 pela unidade de cada um dos entrevistados.

As entrevistas com os sete gestores tiveram duração média de 30 minutos, foram gravadas, com autorização dos entrevistados e sob garantia de sigilo da gravação, após as assinaturas pelos questionados do documento de Autorização de Imagem e Voz e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Por fim, as entrevistas foram transcritas e submetidas à validação e assinatura dos entrevistados, para então serem analisadas pela pesquisadora. Para sistematizar seu conteúdo, utilizou-se o *software* “MAXQDA”, que auxilia na atribuição de códigos temáticos aos relatos, além de auxiliar no seu ajuste e sua sistematização. A partir daí foi possível elaborar em um quadro de detalhamento, os fragmentos de texto que ilustraram a mesma ideia teórica e descritiva e validaram a identificação daquele fragmento em cada categoria de análise. Cabe destacar que as entrevistas individuais possibilitaram alcançar uma variedade de impressões e percepções em relação às variáveis de estudo que serão apresentadas por meio das análises de modelos, histórias e metáforas.

## **4.8 Procedimentos para Recolha de Dados**

Segundo Gerhardt, et. al. (2016, p. 81) a “análise tem como objetivo organizar os dados de forma que fique possível o fornecimento de respostas para o problema proposto”. Neste estudo foram realizadas as análises documentais e análises de conteúdo, com vistas a se obter uma triangulação que permite a combinação de diferentes fontes de coleta de dados e pretende contribuir para que o objeto analisado seja observado a partir de múltiplas perspectivas, além disso, visa enriquecer a compreensão do fenômeno estudado, algo que poderia não ser alcançado com a utilização de um único método (Marcondes & Brisola, 2014; Santos et al., 2020).

### **4.8.1 Análise de Conteúdo**

A partir do acompanhamento de dados constantes nos indicadores, é importante buscar a identificação das possíveis causas para o não atingimento dos resultados ideais no indicador (Campos e Melo, 2008). Com base nisso, a segunda parte deste estudo busca identificar as casuísticas para inscrições de RPNP no IFRO e investigar as percepções dos gestores sobre o fenômeno estudado.

Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo inicia pela leitura das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas. Geralmente, “todos os procedimentos levam a relacionar estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e articular a superfície dos enunciados dos textos com os fatores que determinam suas características” (Gerhardt, et al., 2016, p. 84). Nesse sentido, foi realizada a entrevista semiestruturada para obtenção de respostas passíveis de serem inseridas nas três categorias de análise.

A análise de conteúdo foi realizada por meio da análise temática, segundo Minayo (2007, p. 316) “a análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado”. Assim, serão efetuadas a identificação e o apontamento de um ou mais fragmentos de texto que, em algum sentido, ilustram a mesma ideia teórica e descritiva. Os trechos especificados nas transcrições que estiverem relacionados ao mesmo tema serão correlacionados a mesma categoria de análise.

Vale destacar que esta etapa compreenderá as análises não apenas dos questionários, mas também dos documentos institucionais e do orçamento, de modo a obter uma triangulação dos dados, que certifique a validade e consistência da análise. Para finalizar será construído um quadro com todos os fragmentos retirados das transcrições relacionados a cada categoria analisada.

A seguir abordamos as categorias analisadas ao descrever o processo e as contribuições das questões de pesquisa para a categorização, proposto nos estudos de Cassell e Bishop (2019).

#### **4.8.1.1 Análise de Modelos**

De acordo com Cassell e Bishop (2019, p. 197) “a análise de modelo é um tipo de análise temática onde o objetivo é criar um modelo analítico no qual os dados podem ser categorizados”. Esse modelo é usado em pesquisa organizacional qualitativa para identificar, organizar e interpretar temáticas em dados textuais (King & Brookes, 2018 citado por Cassell e Bishop, 2019). Assim, será possível identificar as motivações que influenciaram as inscrições de RPNP na instituição. Dentre a literatura há inúmeras pesquisas que abordam o tema: Furiati (2011); Camargo (2014); Carvalho (2012); Machado (2012); Cavalcanti (2018).

Destaca-se que o roteiro de questões, usado nesta pesquisa, foi adaptado, baseado no roteiro utilizado por Cavalcanti (2018). É importante esclarecer que os estudos de Cavalcanti evidenciaram casuísticas com base nas motivações para inscrição em RPNP subdivididas em três categorias: empenho tardio, não-liquidação e não-pagamento. Entretanto, com vistas a se obter os motivos que podem ser gerenciáveis pela instituição, as casuísticas neste estudo serão subdivididas em duas categorias: Motivação Externa e Motivação Interna. Dessa forma, busca-se identificar quais causas ocorrem por discricionariedade da instituição e aquelas que estão sob a influência externa.

#### 4.8.1.2 Análise de Histórias

Segundo Cassell e Bishop (2019, p. 200) “há uma rica tradição de analisar histórias dentro da administração e pesquisa organizacional”. Da mesma forma Gabriel e Griffiths, 2004, p. 115) ressaltam a relevância da temática “contar histórias é um fenômeno organizacional importante por si só, que merece atenção de pesquisa”.

Na literatura brasileira de gestão não foram encontradas análises de histórias relacionadas aos RPNP. Entretanto, há estudos que buscam contribuir para uma melhor compreensão do pensamento administrativo por meio da análise da perspectiva histórica em administração (Barros & Carrieri, 2015; Costa et al., 2010; Guarinello, 2004; Gomes & Santana, 2010).

O procedimento de análise desta categoria foi baseada na abordagem utilizada por Gabriel & Griffiths (2004). Primeiramente, os questionados apresentaram suas histórias a partir dos questionamentos realizados. A partir daí foram realizadas as transcrições e submetidas ao entrevistado para validação e assinatura, após a certificação do conteúdo pelo convidado as histórias foram lidas e categorizadas. As categorias foram derivadas de Gabriel e Griffiths (2004) e se subdivide da seguinte forma: cômicas (criam divertimento que também pode ser à custa do contador de histórias); épicas (aqui o tema é heroísmo, realização); trágicas (invocam piedade ou medo pela vítima ou podem se concentrar no infortúnio imerecido); mágoas (foco em injustiça pessoal e ferimentos, mas sem qualquer conteúdo emocional significativo); e relatos (não histórias completas, mas sim descrições de acontecimentos ou eventos sem qualquer conteúdo emocional).

Contudo, é importante destacar que todos os trechos extraídos das entrevistas constituem-se de relatos, ou seja, descrições de acontecimentos ou eventos. No entanto, foi possível perceber que alguns desses relatos não são totalmente destituídos de emoções, conforme evidenciado na Ficha de Registro de Histórias (Apêndice V). É possível que a temática extremamente técnica pode ter contribuído para a ausência de outras categorias de histórias, conforme os critérios estabelecidos por Gabriel e Griffiths (2004).

Cada história foi inserida em um registro separado, as informações foram registradas em um campo distinto no registro, a partir das orientações propostas por Gabriel e Griffiths (2004):

Quadro 5: Ficha de Registro das Histórias

Autor:
Campus:

Tipo de história:
Tema (um resumo dos eventos descritos):
As emoções descritas na história e a emoção gerada:
A moral da história (se houver):
Os personagens principais:
Palavras-chave
Uma avaliação subjetiva da qualidade da história:

Fonte: Adaptado de Gabriel e Griffiths (2004).

#### 4.8.1.3 Análise de Metáforas

De acordo com Ventura (2005, p. 47) “é comum entender-se que a compreensão da realidade mais complexa ou mais desconhecida pode ser facilitada através de elementos mais familiares para quem pretende ler essa realidade”. Semelhantemente ao mencionado em relação à análise de histórias, não foram encontrados na literatura estudos relacionados a análises de metáforas sobre o objeto de pesquisa, os RPNP. Entretanto, há estudos que se utilizam da análise metafórica em administração (Ventura, 2005; Morgan, 2005; Tureta et al., 2011). Além disso, nos estudos de Cavalcanti (2018), utilizando a metodologia da entrevista para identificação dos motivos que levavam a inscrição em RPNP foram verificados alguns trechos em que a linguagem metafórica foi utilizada.

Destaca-se que para obtenção de respostas passíveis de serem analisadas como uma metáfora, uma pergunta específica foi incluída no cronograma de entrevistas. Após a elaboração do quadro com a identificação dos trechos das entrevistas, os elementos de dados da linguagem metafórica foram identificadas.

#### 4.8.2 Análise Documental

A análise documental tem sido muito utilizada nas ciências sociais, na investigação histórica, de modo a descrever/comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências (Gerhardt, et. al., 2016, p. 69). Diante do objetivo proposto nesta pesquisa, será investigado os RPNP da instituição ao final dos exercícios nos períodos selecionados, por meio do indicador de desempenho propostos por Santos (2010). A fórmula de apuração do indicador de desempenho com base nos Restos a Pagar Não Processados (RPNP) é a seguinte:

$$NP = 1 - \left( \frac{RPNP}{RL} \right)$$

Onde: RPNP=Restos a Pagar Não Processados

RL=Valor dos Recursos Orçamentários Liberados

Os recursos liberados (RL) correspondem ao somatório dos saldos das contas contábeis Crédito Disponível, Crédito Utilizado/Empenhado e Crédito Pré-Empenhado Líquido, assim:

$$RL = CD + CE + CPE$$

Onde: CD=Saldo da Conta Crédito  
 CE=Saldo da Conta Crédito Utilizado  
 CPE=Crédito Pré-Empenhado

Quanto à avaliação do valor apurado pelo indicador, tem-se que quanto mais próximo de um, melhor o desempenho do gestor. Contudo, para possibilitar a tabulação das avaliações de todas as unidades gestoras constantes da amostra, propõe-se a classificação de desempenho apresentada na Tabela 1.

Tabela 3: Classificação do nível de desempenho

Valor	Descrição	Classificação do Nível de Desempenho
Maior que 0,95	Executou mais de 95% do orçamento	Excelente
De 0,90 a 0,95	Executou entre 90% e 95% do orçamento	Bom
De 0,85 a 0,89	Executou entre 85% e 89% do orçamento	Razoável
De 0,80 até 0,84	Executou entre 80% e 84% do orçamento	Ruim
Abaixo de 0, 80	Executou menos de 80% do orçamento	Muito Ruim

Fonte: Adaptado de Santos, 2010.

O estudo será realizado a partir dos resultados calculados com os valores finais do exercício e o desempenho da execução orçamentária do órgão. Os dados foram tratados através de tabulação permitindo assim uma melhor compreensão, sendo estruturados através do *software* Microsoft Excel para elaboração das planilhas e gráficos.

#### 4.9 Aspectos Éticos

Este estudo contempla a população geral e foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa - CEP, atendendo as normas estabelecidas na Resolução nº 510/2016 para pesquisas envolvendo seres humanos em território brasileiro. De acordo com a Resolução a “análise de risco é componente imprescindível à análise ética [...]. As pesquisas envolvendo seres humanos serão admissíveis quando: a) o risco se justifique pelo benefício esperado”. Assim, apresentamos a seguir a análise de riscos associados à pesquisa, bem como os benefícios esperados com a realização do estudo.

#### **4.9.1 Riscos**

De acordo com a Resolução nº 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde “Toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados”. Assim, é importante para atingimento dos objetivos propostos neste estudo conhecer quais os riscos associados à pesquisa, de forma a mitigar esses riscos para os participantes do estudo.

Nesse sentido, buscando minimizar os riscos com esta pesquisa foram tomadas as seguintes providências: o participante foi informado que poderia desistir de participar da pesquisa em qualquer momento; poderia deixar de responder qualquer questão que lhe trouxesse constrangimento; e poderia receber explicações individuais e detalhadas a respeito da entrevista.

É importante salientar que a técnica utilizada neste estudo implicará riscos mínimos para o entrevistado e qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados, além disso, o material será armazenado em local seguro. Contudo, destaca-se que como se trata de indivíduos com funções específicas na instituição, para minimizar o risco de identificação, os respondentes serão identificados como Entrevistado 1, Entrevistado 2, e assim por diante.

Vale mencionar que o vídeo e as transcrições das entrevistas serão armazenados, em arquivos digitais, mas somente terão acesso ao conteúdo o aluno e seu professor orientador. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por pelo menos 5 anos.

Os participantes terão acesso à pesquisa a qualquer momento e sempre que solicitado e os resultados serão apresentados através de relatórios e ainda será disponibilizado o endereço eletrônico para acesso à versão final do estudo, que estará disponível no repositório da Instituição proponente, após sua conclusão.

#### **4.9.2 Benefícios**

Conforme a Resolução CNS 510/2016, os benefícios em uma pesquisa podem ser definidos como “contribuições atuais ou potenciais da pesquisa para o ser humano, para a comunidade na qual está inserido e para a sociedade, possibilitando a promoção de qualidade digna de vida, a partir do respeito aos direitos civis, sociais, culturais e a um meio ambiente ecologicamente equilibrado”.



Nesta pesquisa, pode-se considerar que os benefícios esperados serão indiretos e envolve a possibilidade de colaborar com a melhoria do desenvolvimento organizacional por meio da avaliação e execução do orçamento, especialmente dos RPNP. Além disso, pode gerar contribuições atuais ou potenciais para a comunidade da instituição pesquisada e para a sociedade, possibilitando a promoção de qualidade digna de vida, por meio do aumento da eficácia do gasto público e na melhoria dos processos organizacionais, a partir da minimização dos possíveis erros causados pela falta de acompanhamento e avaliação da execução do orçamento.

Ademais, é oportuno salientar que os dados apresentados e contextualizados neste estudo podem gerar mecanismos viáveis de análise no futuro das execuções orçamentária e financeira do IFRO e fornecer aos gestores de planejamento e orçamento da instituição um instrumento capaz de auxiliá-los na tomada de decisão.

Após a apresentação do modelo metodológico que a pesquisa seguiu para coleta de dados, segue-se a apresentação dos resultados.

## **CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

## 5 Demonstração dos Dados

Os dados foram recolhidos em duas etapas, primeiramente foi realizada uma análise documental nos relatórios do Tesouro Gerencial para se obter a evolução dos RPNP na instituição. A seguir foram realizadas as entrevistas com os gestores do IFRO.

Inicialmente serão apresentados os resultados obtidos por meio da análise de conteúdo, a partir da codificação das entrevistas realizadas com os Gestores de Planejamento e Administração. A análise de conteúdo atende aos seguintes objetivos:

1. categorizar os três tipos de análise: análise de modelos; análise de histórias; e análise de metáforas;
2. identificar os principais motivos para a inscrição de RPNP no instituto, a partir da análise de Modelos;
3. demonstrar se houve modificação na inscrição em RPNP por *campi* do IFRO com o advento do Decreto nº 9.428/2018.

Sobre o atendimento do último objetivo citado na análise de conteúdo, é importante destacar que essa percepção foi possível após a análise das entrevistas realizadas. Uma pergunta específica relacionada ao Decreto foi inserida no roteiro de questões: na sua opinião, qual o impacto do Decreto nº 9.428/2018 na inscrição de RPNP na sua unidade? Você considera o impacto desse normativo positivo ou negativo? Por quê? Mediante as respostas dos gestores verificou-se que não houve impacto algum desse normativo para a redução ou aumento dos RPNP na instituição. Embora se verifique que em algumas unidades houve redução dos RPNP do ano de 2018 para 2019, de acordo com as respostas, não estão relacionados ao referido normativo.

A seguir serão apresentados os resultados relacionados à análise documental, as informações obtidas nas entrevistas também serão usadas para melhor compreensão dos resultados encontrados, a partir do indicador por proposto por Santos (2010). O índice de desempenho de execução orçamentária foi calculado pela razão entre os RPNP e as despesas empenhadas. A análise documental atende aos seguintes objetivos:

1. identificar a presença de despesas classificadas como RPNP no orçamento do IFRO;
2. comparar os percentuais de RPNP por *campi*, com base no indicador de desempenho.

É importante destacar que as análises foram efetuadas sobre a parcela da despesa pública mais representativa para os RPNP. Assim, conforme apresentado no capítulo 2

deste trabalho, foram considerados apenas os valores referentes aos grupos de natureza de despesa GND 3 (Outras Despesas Correntes) e GND 4 (Investimentos), por representarem quase 100% dos recursos inscritos e por possuírem características de maior grau de gerenciamento.

## **5.1 Análise de Conteúdo - Entrevistas**

Apresentam-se os dados qualitativos levantados através das entrevistas realizadas com os gestores do instituto, refletindo as respostas das sete pessoas que participaram na pesquisa. Como referimos anteriormente, aqui são apresentados a categorização extraída em cada uma das análises propostas, conforme Apêndice II. Ressalva-se uma vez mais que os excertos retirados das entrevistas e que são apresentados neste texto foram os que mais diretamente revelavam maior clareza da mensagem.

## **5.2 Análise de Modelos**

Nesta seção nos concentramos no que esta abordagem analítica destacou nos dados. Quando comparados a outros métodos, havia uma série de vantagens distintas que a análise de modelos oferecia: a organização sistemática de todo o conjunto de dados permitindo que perguntas específicas fossem feitas; a comparação de todos os comentários dos respondentes sobre o tema; e o surgimento de padrões através da comparação de trechos de dados, a partir da organização sistemática de todo o conjunto (Cassell & Bishop, 2019). Um dos objetivos da pesquisa era identificar os principais motivos para inscrição em RPNP na instituição. Assim, dentro do modelo, a categoria motivos foi subdividida em duas: motivação interna, relacionadas aos motivos que podem ser gerenciáveis na própria instituição; e motivação externa, relacionadas ao ambiente externo à instituição e portanto, menos gerenciáveis. Dessa forma, uma simples pergunta como, em sua opinião qual o principal motivo para inscrições em RPNP no IFRO?, poderia ser respondida e fornecer os dados necessários para a inclusão das respostas em cada categoria.

### **5.2.1 Motivação Interna**

A partir das respostas dos gestores entrevistados foi possível a identificação de cinco motivos para a inscrição de RPNP na Categoria Motivação Interna (Apêndice III).

### **5.2.1.1 Falta de Planejamento**

A falta de planejamento foi o motivo mais apontado pelos gestores para a inscrição em RPNP relacionados à motivação interna. Ao abordar o assunto, o Entrevistado 2 relatou: “Temos um problema de falta de planejamento das compras. ‘Como que é isso?’ Eu preciso de uma agulha hoje [...] para a DAM, a DEPESP daqui 10 dias precisa de uma outra agulha. Aí daqui a vinte dias a DOF precisa dessa mesma agulha, então se a gente colocasse a comunicação junto aqui (melhoraria). Às vezes um mesmo fornecedor recebe 3 empenhos, e (se) recebe empenho com o valor baixo, não compensa o frete, ele fica protelando”.

Percebe-se que a falta de planejamento apontada pelo gestor está ligada a necessidade de comunicação e de mecanismos eficazes de gerenciamento de compras na unidade. Outra situação apontada pelos gestores que também foram relacionadas à falta de planejamento, foram abordados pelos Entrevistados 7 e 5: “Então, existem duas ocasiões, digamos assim, que eu vejo que é o motivo por essa inscrição. Uma é o não planejamento pelo setor... é o não planejamento da CPALM em relação à cobrança do fornecedor, a estar ali quase que diariamente, verificando a questão de entrega, de transportadora” (Entrevistado 7); “O que eu vejo que ocasiona isso é a falta de planejamento faltou aquele controle, aquele planejamento da própria CPALM, quando emite o empenho, mandar para empresa, então esse é um ponto” (Entrevistado 5).

Nas situações apontadas pelos gestores, embora os entrevistados tenham relacionado à ausência de planejamento, nota-se que também estão atrelados à ausência de controle e acompanhamento pela Coordenação de Patrimônio e Almoxarifado - CPALM. Outra abordagem foi apresentada pelo Entrevistado 2: “Estou falando de 2012 para cá, (*podemos*) aprofundar de 2014, todas as vezes corte, corte. E quando alguma pessoa se impacta negativamente com essa fala 'corte', ele já quer parar de fazer planejamentos, ele para de fazer licitações, ele fala ‘*ah, não vou fazer*’”.

Observa-se que o gestor relaciona o contingenciamento como um dos influenciadores para a falta de planejamento, e explicita que o impacto negativo causado pelos ‘cortes’.

### **5.2.1.2 Parcelas Referentes ao Mês de Dezembro**

Outro motivo citado para a inscrição de despesas foram as despesas com liquidação finalizada em meados de janeiro, relatada por alguns gestores, conforme

relato: “Então acontece que tem despesas que é preciso pagar em janeiro, são daqueles contratos que vencem meados de dezembro e meados de janeiro. ‘Então o que você faz?’ você já deixa o mês empenhado já para ser liquidado a partir de janeiro” (Entrevistado 4).

Nota-se, portanto, que apesar de serem situações que decorrem de atividades internas, a atual sistemática de pagamento das despesas impedem que os gestores realizem a quitação do dispêndio, pois despesas com contratos mensais, embora iniciados em meados do mês, são pagos após concluído o cronograma mensal de execução, inviabilizando assim o pagamento no ano corrente.

### **5.2.1.3 Garantir a Execução no Início do Ano**

Outro motivo indicado é a adoção de uma estratégia usada por gestores para a garantia da execução no início do ano, o assunto foi abordado pelo entrevistado 3: “Geralmente existem algumas ações do tipo ‘vamos empenhar mais neste contrato para segurar janeiro, fevereiro’. A gente não vê como uma boa prática, considerando esse princípio da anualidade do orçamento”.

O Entrevistado 4 explicita que essa situação é ocasionada pela ausência de limites para pagamento, embora haja limites para empenho, isso induz os gestores a tomar medidas para atender as demandas existentes: “A gente às vezes deixa RAP para atender algumas despesas essenciais, porque terceirizado ele precisa receber o dinheiro e não pode esperar um, dois ou três meses, até que haja a liberação do limite para empenho, até a primeira quinzena de janeiro a gente tem todo o orçamento do instituto disponível em créditos, porém a gente não tem limite, aí depende daquele decreto do governo”.

Observa-se, portanto, que assim como ocorre em outras motivações internas, esse tipo de estratégia utilizada pela administração surge para reduzir as disfuncionalidades causadas por motivações externas, neste caso, a ausência de limite para empenho nos primeiros meses do ano.

### **5.2.1.4 Complexidade do Processo Licitatório**

Outro ponto em destaque na instituição para motivação dos RPNP está relacionado ao procedimento licitatório, e aqui destacamos as fases internas do processo licitatório e a sua relação com os RPNP, conforme explicitado pelo Entrevistado 4: “A gente ainda tem esse grande problema que são as licitações. Então essas licitações elas acontecem e por incrível que pareça na maioria das vezes, contratos de obras e

equipamentos é quase o ano inteiro para a licitação ficar pronta no 'apagar das luzes' para você conseguir fazer aquele empenho”.

Percebe-se que na visão do gestor a demora para finalização das licitações influencia para a inscrição em RPNP. Essa situação é também apontada pelo Entrevistado 7:

O primeiro motivo é a questão de planejamento e procedimento licitatório [...] em algumas aquisições, esse procedimento começa muito atrasado [...] Por exemplo, de TI, bens de TI, é uma licitação que é uma das mais demoradas porque gera muito recurso [...] às vezes, você tem uma descrição que não está legal e tem que refazer. E tem a questão de valores porque é baseado em dólares, as peças, os equipamentos, também dá muito trabalho. Então se você quer fazer uma aquisição desta e iniciar essa aquisição um pouco mais atrasada, lá para meados do ano, ela vai só terminar lá para setembro, outubro, esse é um dos motivos (Entrevistado 7).

Verifica-se que os gestores apontam principalmente as licitações relacionadas aos bens de investimento que por sua complexidade demandam mais tempo e atenção do gestor público.

#### **5.2.1.5 Baixa Capacidade Operacional da Organização**

Outro motivo apontado pelos gestores para a inscrição em RPNP foi a baixa capacidade operacional da instituição, tais como, quantidade ideal de servidores, conforme explicitado pelo Entrevistado 4: “A instituição cresceu mais, é muito grande, tem muita coisa a ser feita e não tem aquela quantidade ideal de servidores para que você possa antecipar essas situações”.

Logo, percebe-se que a limitação operacional influencia na adequada execução e também pode ser considerada uma das causas para as inscrições em RPNP, conforme o gestor o crescimento da instituição, e conseqüentemente o aumento de demandas, não é suportado pela quantidade de servidores que executam essas atividades.

### **5.2.2 Motivação Externa**

A partir das respostas dos gestores entrevistados foi possível a identificação de seis motivos para a inscrição de RPNP na categoria Motivação Externa (Apêndice IV).

#### **5.2.2.1 Cumprir Meta do Resultado Primário**

De acordo com as literaturas consultadas (Augustinho et al., 2013; Aquino e Azevedo, 2017; Camargo, 2014; Carvalho, 2012; Cavalcanti, 2018, Furiati, 2011;

Machado, 2012), conforme verificado no Capítulo 1, a utilização dos Restos a Pagar para cumprimento da meta do resultado fiscal primário é uma das principais motivações para inscrição dessas despesas, por esse motivo uma pergunta específica relacionada ao tema foi inserida no roteiro de perguntas: “Alguns autores mencionam a intenção do governo de inscrever Restos a Pagar para aumentar o superávit fiscal primário. Na sua vivência, você identifica que a inscrição de Restos a Pagar é realizada com essa intenção? Em caso afirmativo, em que situações?”

A partir desta pergunta foi possível verificar que alguns gestores consideram que realmente há essa intenção por parte do governo: “Olha só, essa afirmação é verdadeira, como efeito isso acontece, porque você acabou empenhando e não pagou. Só que o próprio sistema, uma vez que você empenhou ele já tem como obrigação o pagamento. Então depende qual seja a ótica, mas procede”. (Entrevistado 1)

Enquanto outros destacaram a diferença entre as intenções do governo e a intenção dos gestores na unidade: “Olha com base na experiência que eu tenho, existe uma diferença a nível de instituição e a nível de governo [...] No nosso nível institucional, vamos falar de IFRO, isso não corrobora justamente por essa questão. Esses RAP são escritos justamente porque não temos condições de tê-los executados dentro do ano fiscal”. (Entrevistado 4); “[...] Então, olhando no macro, eu acho que sim, que seria uma intenção, agora olhando para a gente e as cobranças que nos são feitas, o que vem de legislação é que não”. (Entrevistado 3); “Olha, vou falar pela nossa unidade, a nossa unidade realmente inscreve restos a pagar porque não tem como fazer outra forma, porque realmente a gente não consegue mesmo”. (Entrevistado 7)

Enquanto um dos gestores afirmou não concordar que há essa intenção por parte do governo: “Eu discordo porque está sendo o contrário, porque o Governo está enviando o 'comunica', enviando orientações, no sentido de acabar com os restos a pagar e não no sentido de maquiagem pelo superávit, não, tanto que agora eles estão 'batendo' em cima todo ano para não colocar, para evitar colocar em restos a pagar”. (Entrevistado 3)

Percebe-se, portanto que a maioria dos gestores do IFRO entende que pode haver intenção do governo em inscrever Restos a Pagar, no entanto, a nível institucional essa motivação não foi caracterizada como motivo para inscrição.

### **5.2.2.2 Liberação Tardia de Recursos Orçamentários**



Todos os entrevistados direta ou indiretamente apontaram a liberação tardia de recursos como um dos principais motivos para inscrição em RPNP, como apontado pelos gestores nos relatos a seguir: [...] “normalmente nós temos uma liberação de recursos acontecendo bem no finalzinho, normalmente a data final para empenho é 10 de novembro, então a gente acaba empenhando tudo o que tiver, (porque) bem neste período há uma liberação de uma quantidade razoável” (Entrevistado 1).

Outros gestores ainda mencionaram casos específicos, como os Termos de Execução Descentralizadas (TED's) que consistem em volumes maiores de recursos que chegam bem no final do mês, conforme explicitado pelo Entrevistado 5:

O Termo de Execução Descentralizada, que liberam normalmente no final do ano [...] o valor dele era R\$ 4 milhões (só para você ter uma ideia), nós deixamos tudo pronto até o dia 31 de dezembro do ano passado, ‘ah, vai liberar, vai liberar’, dia 31, até dia 31 para fechar o sistema, a gente ficou de sobreaviso porque o MEC ia enviar o Termo Descentralizado. ‘Aí como?’ se eu vou enviar dia 31 de dezembro ‘ele vai ficar inscrito em Restos a Pagar? Vai’, e eram quatro milhões, só não ocorreu por (conta dos) problemas de lá porque se ele tivesse caído tinha que empenhar, ou seja, o maior volume são os Termos Descentralizados que ‘cai’ no final do ano (Entrevistado 5).

O Entrevistado 4 também ressaltou a liberação dos TED's ocorridas no final do ano como um dos motivos para as inscrições: “São os casos de TED's que chegam no final do ano. Um dos principais motivos é a liberação de orçamento no final do exercício. Raramente a gente consegue recursos de investimento no primeiro semestre, consegue, mas é um percentual bem menor, então o primeiro ponto é justamente essa liberação” (Entrevistado 4).

Nota-se, portanto, que a liberação dos recursos é apontada pelos gestores do IFRO como a principal motivação para a inscrição em RPNP, tendo em vista que foi citado por todos os gestores.

### **5.2.2.3 Demora nas Entregas**

Não houve apontamentos nas literaturas estudadas para essa motivação relatada por seis dos sete gestores entrevistados. Essa situação é explicitada pelo Entrevistado 1 ao relatar que essa motivação pode ser característica da região em que a instituição está localizada:

Principalmente para os empenhos que são de equipamentos, equipamento mobiliário, porque o montante maior de recurso que é liberado, neste período e por despacho, são recursos de investimento, e esses itens mobiliários, equipamento não são a pronta entrega, normalmente, as empresas acabam levando

mais de 30 dias para poder entregar, **para a nossa região em específico, uma transportadora demora 15, 20 dias entre a coleta e a entrega** [...] a liberação do orçamento lá no finalzinho, ao meu ver acaba propiciando para você ter um grande volume de inscritos. (Entrevistado 1)

Também é perceptível que está associada a liberação tardia dos recursos, especialmente para despesas do GND 4 – Investimentos, conforme relatado do Entrevistado 7: “E é um equipamento que o fornecedor tem que adquirir insumos da Alemanha, de outro país, para ele (poder) fazer a bancada para nos entregar. Então, neste caso, por exemplo, se for verificar hoje o nosso RAP, a maioria são da rubrica de investimento”.

É importante salientar que embora mais associada aos grupos de investimento pelos entrevistados, não é exclusividade deste grupo esse motivo para inscrição em RPNP, conforme pode ser observado no relato do Entrevistado 3:

No caso de materiais de compras, materiais de consumo, às vezes é a falta de entrega do fornecedor [...] desse volume de empenho no fim do ano, também acaba nos obrigando a inscrição em restos a pagar, porque a própria empresa em si não vai ter tempo hábil para entregar esses itens antes de findar o exercício, então você tem que inscrever em restos pagar para buscar a liquidação dele no ano posterior (Entrevistado 3).

Percebe-se que embora a motivação dessas despesas estejam ligadas à demora nas entregas dos produtos pelos fornecedores há uma forte associação à liberação tardia dos recursos para que essa situação aconteça.

#### **5.2.2.4 Contingenciamento**

Alguns gestores apontaram o contingenciamento como a principal causa das inscrições em RPNP, como observado no seguinte relato:

“[...] dependendo do ano, você começa empenhando um doze avos do orçamento ou um dezoito avos, isso varia, isso depende muito, determinados anos liberam 1/12 outros anos 1/18. ‘Então o que acontece?’ um doze avos do nosso orçamento, não consegue atender todas as despesas de energia, terceirizados, então uma boa parte permanece justamente para garantir o pagamento desses serviços essenciais, ficam geralmente o primeiro mês em RAP” (Entrevistado 4).

O gestor ainda reforça o efeito provocado internamente para o aumento dessas inscrições. Outro efeito é explicitado pelo Entrevistado 6: “[...] com o contingenciamento era muito difícil trabalhar porque eles liberavam o limite orçamentário para empenho só em novembro”.

Nota-se, conforme relato do gestor, que um dos efeitos do contingenciamento é a liberação tardia do limite orçamentário. Contudo, essa situação é apontada por um dos gestores como inerente à sistemática adotada para liberação dos recursos: “Até porque o Ministério da Economia vai disponibilizando o orçamento, conforme a arrecadação, então geralmente ele contingencia o valor. ‘Por quê?’ porque ele não tem todo aquele valor já arrecadado, então conforme ele vai arrecadando ele vai disponibilizando” (Entrevistado 7).

Observa-se, a partir dos relatos dos gestores, uma gama de situações que surgem pelo contingenciamento.

#### **5.2.2.5 Execução de Emendas Parlamentares**

Esse tópico está fortemente associado à liberação tardia de recursos, conforme relato dos Entrevistados 6 e 5: “As emendas parlamentares também que só liberam limite para empenho geralmente no final do ano, sempre na virada do ano” (Entrevistado 6); “Chega final do ano, ‘ah, o governo vai liberar a despesa de investimento, empenho de investimento, as demandas que vocês têm para empenhar’, assim como as emendas parlamentares também é liberado dessa forma” (Entrevistado 5).

O impacto das execuções das emendas nos RPNP está também relacionado ao volume de significativo de empenhos dessas despesas no final do ano, conforme relato do Entrevistado 6: “Tem o da Emenda Parlamentar que são os de bancada, que eles liberam também só no final do ano, não vem no início, aí não tem como evitar virar RAP porque, às vezes, a gente empenha uma obra de um milhão e a empresa não tem tempo, (pois) ela ainda tem 30 dias para iniciar essa obra, geralmente vai virar o ano mesmo, para poder dar a primeira solicitação da primeira medição”.

Percebe-se pelos relatos que há forte associação entre a inscrição de RPNP com a liberação tardia de recursos, especialmente em relação às despesas de investimento.

#### **5.2.2.6 Imprevisibilidade na Execução de Obras**

Esse motivo foi citado por três dos sete gestores entrevistados, um dos entrevistados associa essa motivação a liberação tardia de recursos:

São mais questão de obras, isso acontece basicamente mais de 90 por cento com obras e equipamentos que você tenha em novembro e dezembro. Os contratos de obras eles são estritamente delicados e envolve equipes grandes, envolve vários setores, envolve até as intempéries do próprio tempo, questão de chuva, envolve

questão de planilha, e se a gente observar as obras elas têm muitos aditivos. Então por isso ocorre muitos atrasos no pagamento, às vezes por conta até do próprio fornecedor, reduz a equipe de trabalho e aí gera atraso, e a gente fica dando aditivo de prazo e em algumas vezes quase a totalidade, também aditivo de valores por correção de planilhas, em cima dos projetos (Entrevistado 4).

Todas as questões apontadas pelo gestor induzem ao aumento de despesa em RPNP, e apontam não apenas a liberação tardia dos recursos, mas questões climáticas, redução da equipe de trabalho pelo fornecedor, e o conseqüente atraso nas obras como motivações para as inscrições. De acordo com Entrevistado 6 “por exemplo, obra, obras não tem data específica para terminar”. Nota-se que embora seja efetuado planejamento para início e entrega de obras há uma série de situações que podem interferir na execução e motivar a inscrição desses recursos em RPNP.

#### **5.2.2.7 Limite de Empenho vs. Limite de Pagamento**

Essa situação é descrita para situações em que há um empenho disponível para execução de uma despesa, mas não há limite para pagamento:

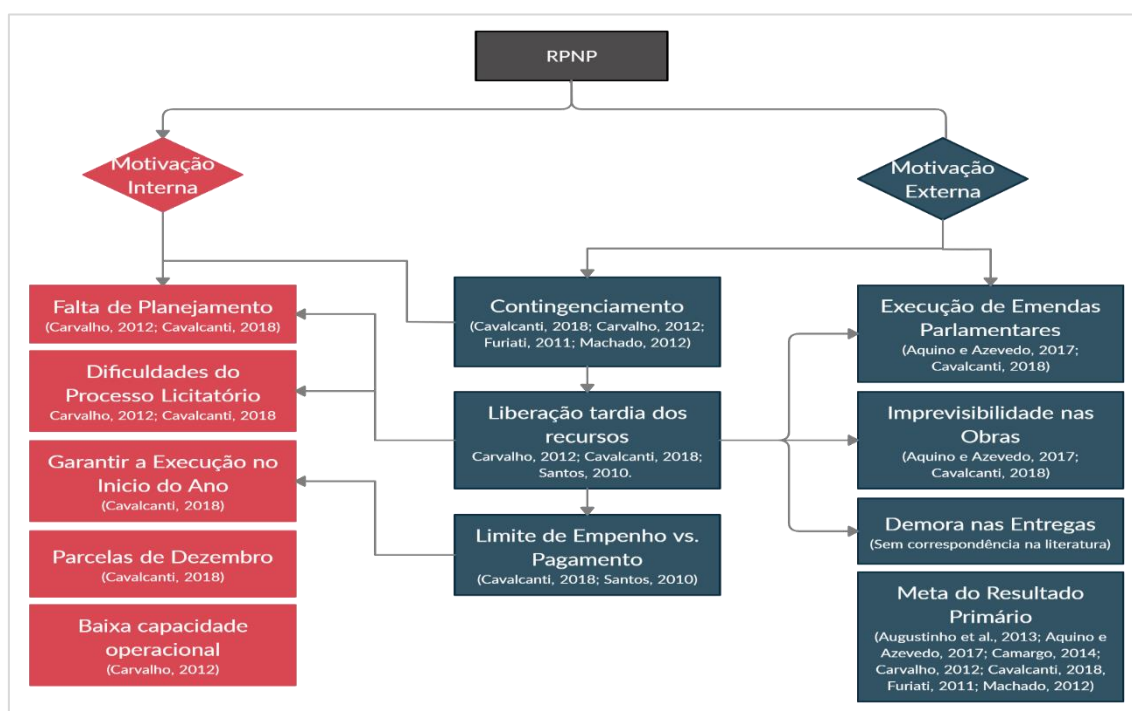
[...] da questão da liberação do orçamento do ano, ele é liberado no início do ano, mas os limites para empenho só começam a vigorar a partir da publicação do decreto. Então acontece que tem despesas que é preciso pagar em janeiro, são daqueles contratos que vencem meados de dezembro e meados de janeiro. ‘Então o que você faz?’ você já deixa o mês empenhado já para ser liquidado a partir de janeiro (Entrevistado 4).

Nesses trechos o gestor ainda aponta o efeito interno provocado pela ausência de limite de pagamento no começo que é empenhar para garantir a execução no início do ano, conforme explicitado no item 4.2.1.3.

#### **5.2.3 Resultado da Análise de Modelos**

Apresenta-se a seguir as situações identificadas como motivadoras dos RPNP na instituição. Os modelos estão estruturados de forma semelhante ao apresentado no Capítulo 1, dividindo-se em: motivação interna e motivação externa, apresentados na Figura 5.

Figura 5: Resultado da análise de motivação dos RPNP no IFRO.



Fonte: elaboração própria

A partir das respostas obtidas foi possível observar que os gestores consideram que a liberação tardia é causada pela aplicação do contingenciamento pelo governo, essa situação também foi citada nos estudos de Machado (2012) e Cavalcanti (2018). Para Carvalho (2012, p. 30) o contingenciamento é intensificado no país devido ao objetivo prioritário de se atingir as metas de superávit primário, causando o contingenciamento nos primeiros meses do ano e após alcançada a meta fiscal, os recursos são liberados mais intensamente.

Os gestores apontaram também uma relação entre o contingenciamento e a falta de planejamento, pois mediante as afirmações de um dos entrevistados quando é mencionado a palavra ‘corte’ (no sentido de contingenciamento) o gestor desanima de fazer planejamento, devido às incertezas do orçamento. Nesse sentido, Cavalcanti (2018, p. 40) considera que o contingenciamento e a liberação tardia de limites embora “não configurem um motivo direto” para a atuação do gestor, eles condicionam essa atuação.

Além disso, os gestores mencionaram que a ausência de liberação dos limites de pagamento, mesmo quando há limite para empenho, é causada pela liberação tardia dos recursos, pois conforme mencionado por Santos (2010, p. 54) “a liberação orçamentária não está associada à liberação financeira”.

Observa-se que a liberação tardia dos recursos também foi relacionada a outras três motivações externas: execução de emendas parlamentares, imprevisibilidade nas obras e demora nas entregas; houve ainda a indicação de relacionamento com motivações internas, como a falta de planejamento e a complexidade do processo licitatório.

Cavalcanti (2018, p. 54) também considera que a liberação tardia de recursos está relacionada à execução das emendas parlamentares, pois estas geralmente representam despesas com volumes significativos de empenhos no fim do ano, “de tal forma que a execução do projeto normalmente se inicia no ano seguinte”. Já a associação entre a imprevisibilidade nas obras não foi encontrada nas literaturas consultadas. Em relação à motivação denominada demora nas entregas, conforme mencionado anteriormente, não foi encontrada em nenhuma das literaturas consultadas.

Quanto a associação entre a liberação tardia e a falta de planejamento mencionada pelos gestores, Cavalcanti (2018) considera que a liberação não é considerada uma motivação direta para a inscrição em Restos a Pagar, embora seja evidente que limita a atuação do gestor, depreende-se, portanto, que essa limitação interfere no planejamento da instituição. Enquanto Carvalho (2012) considera que a inscrição em Restos a Pagar motivadas por falha no planejamento estão mais ligadas à concessão de dotação superior à capacidade de execução da unidade.

Em relação à liberação tardia associada à complexidade do processo licitatório, Cavalcanti (2018) considera que está mais relacionada à morosidade do processo licitatório, em virtude das complexas regras de licitação. As parcelas referentes às despesas de dezembro, abordadas na literatura por Cavalcanti (2018), também foram mencionadas pelos gestores como um dos motivos que influenciam a inscrição em RPNP. No entanto, é importante mencionar que essas despesas são executadas em meados de dezembro e janeiro, dessa forma, contratos mensais acabam não sendo totalmente liquidados e acabam sendo inseridos em RPNP.

Outra motivação citada foi a baixa capacidade operacional da instituição, na situação apresentada pelo gestor isto ocorre porque “a instituição cresceu mais, é muito grande, tem muita coisa a ser feita e não tem aquela quantidade ideal de servidores”. Essa motivação também foi citada por Carvalho (2012) ao relacionar esse motivo à concessão de dotação superior à capacidade de execução das organizações.

Embora seja amplamente mencionada na literatura a utilização dos Restos a Pagar para atingir o resultado fiscal primário (Augustinho et al., 2013; Aquino e Azevedo, 2017; Camargo, 2014; Carvalho, 2012; Cavalcanti, 2018, Furiati, 2011; Machado, 2012), as

entrevistadas evidenciaram que apesar de alguns gestores afirmarem que pode ser uma das motivações do governo, ressaltaram que essa não é uma motivação usada na instituição para inscrição em Restos a Pagar.

A seguir são apresentados os resultados relacionados a Análise de Histórias.

#### 5.2.4 Análise de Histórias

De acordo com Cassell & Bishop (2019, p. 7) há uma série de vantagens distintas que a análise de história oferece, “quando comparada a outros métodos”, como, por exemplo, chamar a atenção para aspectos emocionais da experiência, lançar luz sobre aspectos formativos do trabalho, e permitir a teorização do episódio.

Em sua maioria os relatos são exposições de situações como atraso nas entregas que geraram a inscrição de RPNP:

Temos um caso agora, esse dos computadores que acabei de falar (que a gente provavelmente vai perder um valor razoável), a empresa não entregou dentro do prazo (que era ainda em 2019), aí veio em março a questão da pandemia, aí aumentou o dólar, (agora o fornecedor) está falando que não entregou por causa da pandemia e do dólar, mas se eles tivessem entregue no prazo que era os trinta dias, tinham entregue na primeira semana, no máximo na segunda semana de dezembro. Então nós estamos aí até agora, já final de setembro ‘rolando nessa’, e o fornecedor falando ‘não entreguei porque (veio) a pandemia, o dólar aumentou’, mas você ouve de tudo, quando ‘o cara’ não quer entregar, a gente ouve de tudo (Entrevistado 1).

Como dito, a partir da descrição dos relatos é possível verificar algumas emoções como o evidenciado pelo Entrevistado 7 no trecho a seguir:

Eu tinha essa aquisição, que é essa que eu te falei, [...] a gente tinha feito a conclusão da licitação em novembro de 2018, não teve orçamento no ano de 2018, aí virou o ano para 2019, a gente sempre pedindo, pedindo, como era um valor considerável, que eram dois equipamentos, acho que os dois ‘dava’ um milhão e poucos. Aí 2019 (continuamos) não conseguindo, a licitação vencia no dia 22/11 que eram 12 meses da ata. **Aí a gente conseguiu o recurso no dia 20, dois dias antes.** (Entrevistado 7).

Percebe-se pela descrição e principalmente na entonação usada pelo gestor ao relatar o evento descrito, a satisfação e o alívio do gestor em conseguir a liberação do recurso dois antes do vencimento da ata.

Outra situação em que é perceptível a satisfação do gestor, especialmente pela entonação da voz, foi a do Entrevistado 4 ao relatar o trabalho realizado e que resultou na redução dos RPNP na unidade:

Foi bem no ano que eu assumi [...] Então nós fizemos um trabalho de acompanhamento mais intenso e aproveitamento do que era possível, dentro dos contratos já pactuados, dentro dos mesmos CNPJ, das mesmas naturezas de despesa. Então, este foi mais uma questão de acompanhamento e controle para um melhor reaproveitamento, dentro das condições que o instituto estava passando (Entrevistado 4).

Uma situação inusitada envolve a descrição de um relato com emoções totalmente opostas:

Uma situação bem cômica, mais ou menos assim, por exemplo, você para poder eliminar os RAP's, você recebe uma nota fiscal de RAP e você simplesmente coloca lá para ser apropriado o valor dela, mas o pagamento depende de ateste, e muitas vezes quando esse ateste chega já passou a virada do exercício e aquele empenho foi cancelado, e aí você tem que pagar. Então gera aquela questão de um certo desconforto, de você ter que fazer um reconhecimento de dívida, e dependendo da situação isso pode até gerar um processo de responsabilidade porque essas coisas precisam ser encaminhadas dentro dos prazos legais para que você realmente faça essa efetivação. Então isso geralmente quando acontece é um pouco hilário, uma situação um tanto constrangedora (Entrevistado 4).

Observa-se pelo relato do gestor, apesar de iniciar dizendo se tratar de uma situação cômica, na verdade, inicialmente a situação é extremamente desconfortável, pois envolve o dever da administração de realizar um pagamento para o qual não existe mais o empenho, e isso deve gerar certo desconforto. No entanto, pelo relato do gestor depois de resolvida a situação se torna cômica pela sua excepcionalidade.

Dentre os nove relatos extraídos das entrevistas foi possível identificar algum tipo de emoção transmitida pelos relatos dos gestores em seis situações, conforme especificados na figura a seguir:

Figura 6: Resultado da Análise de Histórias





Fonte: Elaboração própria.

A Figura 6 apresenta de forma resumida as percepções das emoções causadas pelos relatos dos entrevistados sobre a temática dos RPNP.

É importante mencionar que a busca de características específicas sobre um tema, a partir de “depoimentos pessoais permite-nos captar, pelas reminiscências, o que as pessoas vivenciaram e experimentaram” (Gomes & Santana, 2010, p. 5). Dessa forma, a coleta de depoimentos e de histórias de vida encontra-se inserida na missão de resgatar a palavra de indivíduos que, sem o intermédio do pesquisador, “não deixariam nenhum testemunho” (Gomes & Santana, 2010, p. 5).

Assim, os estudos das histórias e do cotidiano usam experiências comuns como ponto inicial para a análise de fenômenos mais abrangentes Guarinello (2004). Essa afirmação é corroborada por Barros e Carrieri (2015 p. 158) ao mencionar que “os estudos de história do cotidiano permitem o foco na especificidade”. Além disso, segundo Guarinello (2004, p. 33) é importante destacar que o “cotidiano é um bom ângulo para pensarmos a eficácia da ação humana e suas modalidades, da individual à coletiva, da organizada à aleatória, da desejada à involuntária, da consciente à intuitiva”.

Ademais, de acordo com Costa et al. (2010) a análise de histórias pode contribuir com a área de Estudos Organizacionais e podem possibilitar percepções e abordagens novas relacionadas aos objetos de estudo. Da mesma forma, Gomes e Santana (2010, p. 14) também explicam que “a história de vida e a memória tornam-se novos olhares diante da complexidade organizacional”.

Pelo exposto, é nítido que a análise de histórias permite o aprofundamento do objeto da pesquisa. O Entrevistado 4, por exemplo, relata uma situação que influencia no clima organizacional, pois gera uma situação de satisfação no colaborador, além de estar relacionado ao desempenho na instituição. Isso porque o clima organizacional é o responsável pela comunicação se os objetivos e metas estão sendo executados com êxito, não apenas para a organização mas também para os colaboradores (Espindola & Oliveira, 2009).

Observa-se, portanto, a relevância de se analisar situações do cotidiano para compreender situações excepcionais relacionadas ao objeto de estudo, que possivelmente não seriam identificadas por outra forma de análise.

A seguir são apresentados os resultados obtidos a partir da análise de metáforas.

### 5.2.5 Análise de Metáforas

Como dito anteriormente, uma pergunta específica foi incluída no cronograma de entrevistas para obter metáforas. Alguns gestores também usaram linguagem metafórica em outras partes da entrevista e isto foi observado no processo analítico. Cornelissen et al. (2008) sugerem que uma das questões-chave na condução deste tipo de análise é ser explícito sobre o processo de identificação de metáforas. Seguindo essa linha de raciocínio, a pergunta foi feita diretamente: “Metaforicamente, como você representaria os restos a pagar na sua unidade?”.

A partir das respostas dos gestores é possível identificar a interpretação individual sobre o fenômeno do RPNP na instituição. Segundo o Entrevistado 1 se assemelham a uma bola de neve: “Então para mim uma **bola de neve** porque ela vai existir, vai continuar existindo, a tendência pode ser a redução, com a utilização dos mecanismos que tem se falado, com a mudança também de pensamento em relação a execução orçamentária, mas para mim é uma bola de neve, maior ou menor, mas está lá” (Entrevistado 1).

Já o entrevistado 3 considera os RPNP como um fantasma que incomoda a administração: “**É um fantasma**, realmente que incomoda. [...] Realmente incomoda, não é viável para a instituição. Só que assim... no mundo ideal seria perfeito, todas as empresas entregam redondinho, certinho, não tem que inscrever nada em restos a pagar” (Entrevistado 3).

Nota-se que embora o gestor reconheça um certo incômodo na inscrição de Restos a Pagar, considera a inscrição necessária na atual sistemática de execução adotada no país.

Além destes, outros gestores apresentaram suas percepções sobre os Restos a Pagar de forma abstrata, contudo, não conseguiram identificar naquele momento uma comparação, como o apresentado pelo Entrevistado 2: “Eu coloco como **uma oportunidade**”. Da mesma forma o Entrevistado 6 expressou sua percepção da seguinte forma: “Para mim é mais como **uma garantia** de que você vai receber aquele material ou vai ser executado o serviço”. Para o Entrevistado 5: “**É um meio (de) disfarce**, em muitos casos de uma despesa que eu não consegui planejar naquele exercício”. Já o Entrevistado 7 explicitou da seguinte forma a sua percepção sobre o tema: “Digamos que é algo bom e algo ruim ao mesmo tempo. [...] Então, se você planeja a sua aquisição eu acho que na minha visão os restos a pagar, pelo formato do nosso orçamento hoje é algo bom. Se o

formato do nosso orçamento fosse diferente, aí eu acho que seria ruim mesmo. Acho que a minha visão é essa”.

Observa-se duas visões a respeito dos restos a pagar, a primeira indicando um olhar negativo sobre os restos a pagar e a segunda indicando que a inscrição é uma oportunidade para a instituição.

A partir das respostas obtidas, percebe-se que é unânime a visão de que no atual sistema de execução financeira e orçamentária do país os Restos a Pagar são imprescindíveis, tendo em vista os inúmeros motivos indicados que influenciam na execução parcial das etapas da despesa.

É importante destacar que no decorrer da entrevista foi possível observar outras metáforas indicadas pelos gestores para identificar outras situações relacionadas aos Restos a Pagar, por exemplo, o contingenciamento e a liberação tardia de recursos, comparados com uma torneira pelo gestor: “[...] normalmente acontece o maior vulto lá no final do ano. Então o orçamento de investimento já é baixo para nossa demanda. Então ao longo do ano vai se tentando de um jeito ou outro, e normalmente é aquilo **fecha a torneira no início e no final abre a torneira**” (Entrevistado 1).

Observa-se que a torneira fechada representa o contingenciamento realizado pelo governo nos primeiros meses do ano, enquanto a torneira aberta representa a liberação tardia dos recursos efetuados nos últimos meses.

Da mesma forma, a questão do impacto das inscrições em restos a pagar para reduzir o superávit fiscal primário é apontado pelo gestor como uma faca de dois gumes: “[...] se você considerar também, você economiza em um ano, porém no ano posterior, no ano subsequente, você tem um volume maior a ser pago de algo que não estava programada em LOA, então é **uma faca de dois gumes**” (Entrevistado 1).

Outra motivação explicada sob o aspecto metafórico está relacionada à demora nas contratações de obras e equipamento por meio de licitações, conforme relatado pelo Entrevistado 4: “Então essas licitações elas acontecem e por incrível que pareça na maioria das vezes, contratos de obras e equipamentos é quase o ano inteiro para a licitação ficar pronta no **‘apagar das luzes’** para você conseguir fazer aquele empenho”.

Percebe-se, portanto, a partir da análise de metáforas os diferentes aspectos de sentido sobre a relação dos restos a pagar sob a perspectiva dos gestores.

De acordo com Cassell e Bishop (2019, p. 202) essa identificação é importante porque “a elicitação de metáforas é uma forma de acessar a produção de sensações individuais em torno de um fenômeno particular e experiente”. Nesse sentido, Ventura

(2005, p. 46) explica que a metáfora permite “ver mais e melhor e diferente”, além disso, “ilumina recantos mal iluminados ou insuspeitos do objecto de análise através de situações de comunicação em diálogo”. Isso pode ser observado quando uma temática complexa como RPNP pode ser comparado a uma ‘bola de neve’ pelo Entrevistado 1, pois de acordo com o gestor essa situação sempre vai existir. É interessante mencionar que essa mesma comparação dos Restos a Pagar foi citada por um dos gestores entrevistados por Cavalcanti (2018), com uma abordagem semelhante a utilizada pelo gestor do IFRO, para o gestor entrevistado por Cavalcanti (2018, p. 75) “a bola de neve vai só aumentando... é impagável”.

Logo, é possível perceber que através de construções simbólicas se busca explicar uma realidade objetiva, por meio da percepção individual. Desse modo, as metáforas “não devem ser vistos como representações da realidade que ‘está lá fora’, mas como ferramentas para captar e lidar com o que se percebe ‘estar lá fora’” (Morgan, 2005, p. 62). É importante ressaltar a observação de Tureta et al. (2011, p. 472) sobre a temática: “Portanto, embora muito úteis para a compreensão de realidades, não devemos negligenciar o fato de que nenhuma metáfora é capaz de captar, em sua totalidade, os diversos fenômenos do mundo organizacional, uma vez que qualquer forma de apreensão e representação da realidade é sempre incompleta e faltante”.

Percebe-se, portanto, que a análise de metáforas também possui suas limitações, contudo, neste estudo foi possível a utilização dos outros métodos de análise para complementar o estudo do objeto pesquisado.

Destaca-se ainda que a partir das percepções dos gestores foi possível a comparação do contingenciamento e a liberação tardia de recursos a uma torneira, onde ‘fechar a torneira no início’ representa o contingenciamento e o ‘abrir a torneira no final’ representa a liberação tardia dos recursos. Essa situação é explicitada por Cavalcanti (2018, p. 76):

Interessante notar que, tanto no caso de liberação dos limites de empenho no final do ano, quanto no caso oposto, de contingenciamento no mesmo período, atingiram-se resultados semelhantes: a inscrição de despesas em Restos a Pagar. De um lado, no caso da liberação de recursos no final do ano, não haveria tempo hábil para liquidação e pagamento dentro do exercício; de outro, no caso de contingenciamento, relatou-se a postergação de pagamento das despesas já empenhadas para o exercício seguinte, por meio de RAP, para não haver descumprimento da meta de superávit fiscal primário (Cavalcanti, 2018, p. 76).

Outra metáfora relacionada a motivação dos RPNP foi relacionada às dificuldades encontradas na execução de licitação de obras e equipamentos, pois segundo o gestor, só ficam prontas no ‘apagar das luzes’, ou seja, somente no fim do exercício. Da mesma forma, um dos entrevistados de Cavalcanti (2018) comparou essa demora na execução a “empurrar com a barriga”: “Todo mundo deixa tudo para a última hora, aí é um problema de gestão dos ministérios, eu acho. Porque as áreas acabam meio que empurrando com a barriga o trabalho e fazem tudo no final do ano” (Cavalcanti, 2018, p. 47).

Terminada a apresentação da análise de conteúdo, a partir da categorização das entrevistas, segue-se a apresentação dos dados recolhidos por meio da análise documental, também apoiada pelas respostas dos entrevistados.

### 5.3 Avaliação Documental – Execução Orçamentária e Composição dos RPNP

Os dados colhidos no sistema SIAFI permitem demonstrar a evolução do volume de inscrição de recursos em Restos a Pagar não Processados no período de 2016 a 2019, por unidade gestora, como se observa na Tabela 5.

Tabela 5: Evolução dos RPNP no IFRO 2016-2019

Unidades Gestoras	2016 (R\$)	Variação	2017 (R\$)	Variação	2018 (R\$)	Variação	2019 (R\$)
Reitoria	2.825.374	-19% ▼	2.370.502	-21% ▼	1.882.782	432% ▲	10.020.898
Ariquemes	766.620	0,4% ▲	769.848	112% ▲	1.635.893	-6% ▼	1.542.149
Cacoal	522.173	-35% ▼	336.182	196% ▲	994.596	-23% ▼	759.805
Colorado	1.733.871	-64% ▼	611.623	-8% ▼	561.448	147% ▲	1.386.125
Ji-Paraná	591.757	65% ▲	976.692	24% ▲	1.209.788	11% ▲	1.342.431
Porto Velho Calama	1.342.469	-58% ▼	563.890	53% ▲	863.615	121% ▲	1.909.167
Porto Velho Zona Norte	438.721	461% ▲	2.463.007	-68% ▼	791.255	-43% ▼	452.872
Vilhena	696.094	-32% ▼	467.307	-29% ▼	332.740	32% ▲	437.805
<b>Total</b>	<b>8.917.079</b>	<b>-5% ▼</b>	<b>8.559.051</b>	<b>-3,5% ▼</b>	<b>8.272.117</b>	<b>116% ▲</b>	<b>17.851.252</b>

Fonte: SIAFI

Nos quatro anos pesquisados, verifica-se uma pequena redução nos montantes absolutos das inscrições em RPNP nos três primeiros anos, contudo houve um aumento bastante significativo no último ano, com a inscrição de valores 116% maior do que no ano anterior. Esse crescimento pode ser mais bem observado comparando-se com a evolução das despesas empenhadas nesse mesmo período.

Tabela 6: Evolução das Despesas Empenhadas no IFRO 2016-2019

<b>Unidades Gestoras</b>	<b>2016 (R\$)</b>	<b>Variação</b>	<b>2017 (R\$)</b>	<b>Variação</b>	<b>2018 (R\$)</b>	<b>Variação</b>	<b>2019 (R\$)</b>
Reitoria	19.395.425	-2% ▼	18.992.033	-2% ▼	18.569.133	70% ▲	31.624.412
Ariquemes	5.889.367	-20% ▼	4.687.051	11,5% ▲	5.227.415	35% ▲	7.056.393
Cacoal	3.348.427	-17% ▼	2.764.303	53% ▲	4.232.768	47% ▲	6.232.239
Colorado	8.738.420	-15% ▼	7.444.520	-9% ▼	6.789.919	66,5% ▲	11.307.090
Ji-Paraná	4.216.820	-3% ▼	4.105.949	15% ▲	4.705.422	38% ▲	6.474.516
Porto Velho Calama	4.751.136	-23% ▼	3.652.131	15% ▲	4.197.259	89% ▲	7.963.253
Porto Velho Zona Norte	4.326.275	106% ▲	8.907.708	-19% ▼	7.238.072	-37% ▼	4.564.894
Vilhena	3.343.102	-8% ▼	3.090.110	-1,4% ▼	3.047.311	9% ▲	3.331.745
<b>Total</b>	<b>54.008.972</b>	<b>-1% ▼</b>	<b>53.643.805</b>	<b>1% ▲</b>	<b>54.007.299</b>	<b>45,5% ▲</b>	<b>78.554.542</b>

Fonte: SIAFI

Observa-se que houve pouca variação no montante total de despesa empenhada nos três primeiros anos pesquisados. Contudo, em 2019 houve um aumento considerável nesses valores, já que o montante empenhado, que em 2018 era da ordem de R\$ 54 milhões, chegou em 2019 ao montante de R\$ 78 milhões, representando assim um aumento de 45,5%. Nesse mesmo período a inscrição em RPNP mais que dobrou, passando de R\$ 8 milhões em 2018 para R\$ 17 milhões em 2019, o que representou em termos percentuais um aumento de cerca de 116% dos valores inscritos de 2018 para o ano 2019.

Além da análise apresentada, outra forma de verificar a correlação entre as liberações de recursos e a inscrição de valores em RPNP em cada uma das unidades gestoras, pode ser calculando-se o Coeficiente de Correlação de Pearson.

Como esse coeficiente mede a correlação linear entre duas variáveis, elaborou-se uma tabela com as seguintes colunas/variáveis:

- (x) – Recursos orçamentários empenhados de 2016 a 2019 – Tabela 6;
- (y) – Valores inscritos em Restos a Pagar de 2016 a 2019 – Tabela 5;

Apurou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson ( $r_{xy}$ ) entre as variáveis (x) e (y) em cada uma das unidades gestoras, utilizando-se a seguinte fórmula em excel: =CORREL(Matriz1;Matriz2).

A sintaxe da função PEARSON tem os seguintes argumentos:

Matriz1: Obrigatório. Um conjunto de valores independentes (valores empenhados);

Matriz2: Obrigatório. Um conjunto de valores dependentes (valores inscritos em RPNP).

A fórmula do coeficiente de correlação do momento do produto Pearson,  $r$ , é:

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

Onde  $x$  e  $y$  são as médias de amostra MÉDIA(matriz1) e MÉDIA(matriz2)<sup>4</sup>.

Tabela 4: Resultado do Coeficiente de Correlação de Pearson

<b>Coeficiente de Correlação de Pearson entre os recursos orçamentários empenhados e a inscrição de valores em RPNP no período de 2016-2019</b>	
Reitoria	1,00
Ariquemes	0,42
Cacoal	0,61
Colorado	0,69
Ji-Paraná	0,74
Porto Velho Calama	0,94
Porto Velho Zona Norte	0,89
Vilhena	0,69

Fonte: Elaboração própria

Conforme Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009, p. 118), o índice de correlação de Pearson “é uma medida de associação linear entre variáveis”, e pode variar entre -1 e 1. O valor 0 (zero) indica que não há relação linear entre as variáveis. Segundo Vasconcelos (2018, p. 46): “Se o valor do índice é igual a -1 indica que existe uma relação linear perfeita negativa, ou seja, as variáveis têm forte correlação entre si e apresentam um comportamento oposto entre si (se uma aumenta, a outra diminui). Já o valor do índice igual a 1 indica que existe uma correlação linear perfeita positiva entre as variáveis (se uma variável sobe, a outra segue o mesmo comportamento)”.

Embora as correlações apresentem variações de negativas a positivas, considerando o resultado neste estudo todos positivos, trazemos a interpretação de dados apresentada por Shimakura (2006) com a interpretação dos valores positivos dos coeficientes de correlação, o autor afirma que os parâmetros podem ser utilizados para a avaliação dos percentuais obtidos, conforme demonstrados na Tabela 5.

<sup>4</sup> <https://support.microsoft.com/pt-br/office/pearson-fun%C3%A7%C3%A3o-pearson-0c3e30fc-e5af-49c4-808a-3ef66e034c18>

Tabela 5: Interpretação do Coeficiente de Correlação de Pearson

<b>Coeficiente obtido</b>	<b>Interpretação</b>
0,00 a 0,19	Uma correlação bem fraca
0,20 a 0,39	Uma correlação fraca
0,40 a 0,69	Uma correlação moderada
0,70 a 0,89	Uma correlação forte
0,90 a 1,00	Uma correlação muito forte

Fonte: Shimakura (2006)

De acordo com Vasconcelos (2018, p. 46) a análise do grau de relação estabelecido entre os restos a pagar e a execução orçamentária e financeira das unidades permite “a interpretação sobre de que maneira os restos a pagar se comportam em detrimento à execução do orçamento do ano”, dando base para definição do diagnóstico dos *campi*.

Assim, observa-se, a partir do quadro de interpretação que os coeficientes de correlação apurados, para os exercícios de 2016 a 2019, apresentaram uma correlação positiva de moderada a muito forte, ou seja, confirma que a liberação de recursos se relaciona diretamente com a inscrição de valores em RPNP, embora em maior grau em relação a algumas unidades e menor grau em relação a outras. No caso da Reitoria essa correlação é considerada muito forte com o coeficiente igual a 1,00, ou seja, quanto maior o volume de despesa empenhada, maior também o volume de inscrição em RPNP; o *campus* Porto Velho Calama também obteve uma correlação muito forte com o valor de 0,94, conforme Tabela 7. O *campus* Ariquemes apresenta a menor correlação entre o montante empenhado e os valores inscritos em RPNP, com o coeficiente de 0,42, sendo considerada uma correlação moderada, nessa mesma classificação estão os *campi*: Cacoal com 0,61; Colorado do Oeste, 0,69; e Vilhena, 0,69. Os *campi* que apresentaram uma correlação forte foram: Ji-Paraná com o coeficiente de 0,74 e Porto Velho Zona Norte com 0,89.

#### **5.4 RPNP por Unidade Gestora (UG)**

Neste tópico são analisados os valores inscritos em RPNP e o montante empenhado por cada uma das UG da instituição nos quatro anos pesquisados. Também serão analisados os valores de inscrição em RPNP por Categoria Econômica, quais sejam, Corrente e Capital. Conforme apresentado no referencial teórico a despesa corrente refere-se aquelas despesas mais corriqueiras, relacionadas à manutenção da unidade.



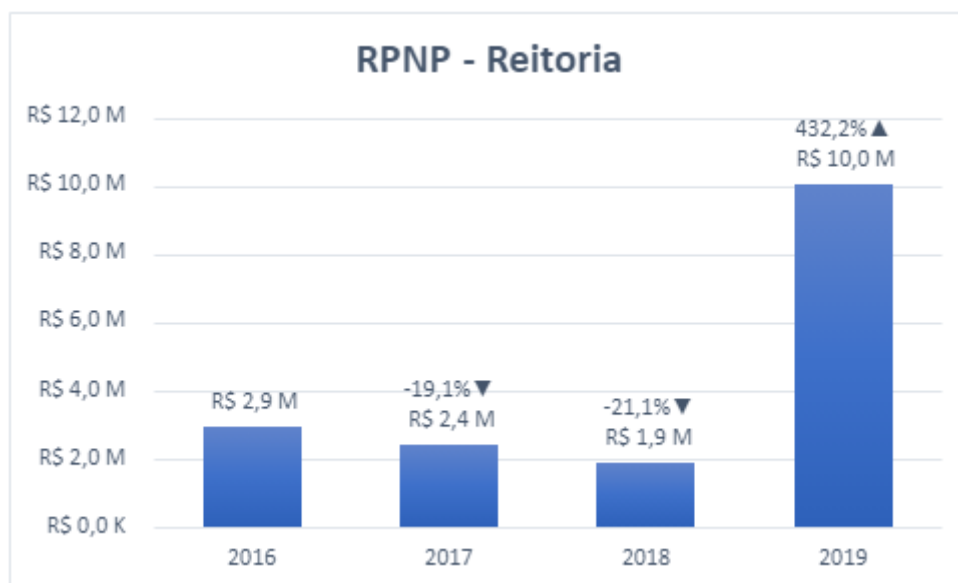
Enquanto as despesas de capital referem-se a despesas com aquisição de máquinas, equipamentos, realização de obras, aquisição de imóveis, entre outros.

Em resumo, as despesas correntes costumam ser mais facilmente gerenciáveis, enquanto as despesas de capital demandam um prazo entre o planejamento até a efetiva aquisição do bem, dificultando o processo de gerenciamento.

#### 5.4.1 Reitoria

A Reitoria é a unidade com o maior volume de recursos da instituição, frisa-se que a unidade é também a responsável pela execução orçamentária-financeira dos *campi* em implantação. Assim, em 2019 a unidade foi responsável pela execução relacionada ao campus São Miguel do Guaporé. A seguir são apresentados os valores em reais dos RPNP nos anos de 2016 a 2019, assim como a variação anual dessas inscrições.

Gráfico 1: Evolução dos RPNP – Reitoria<sup>5</sup>



Fonte: Elaboração própria

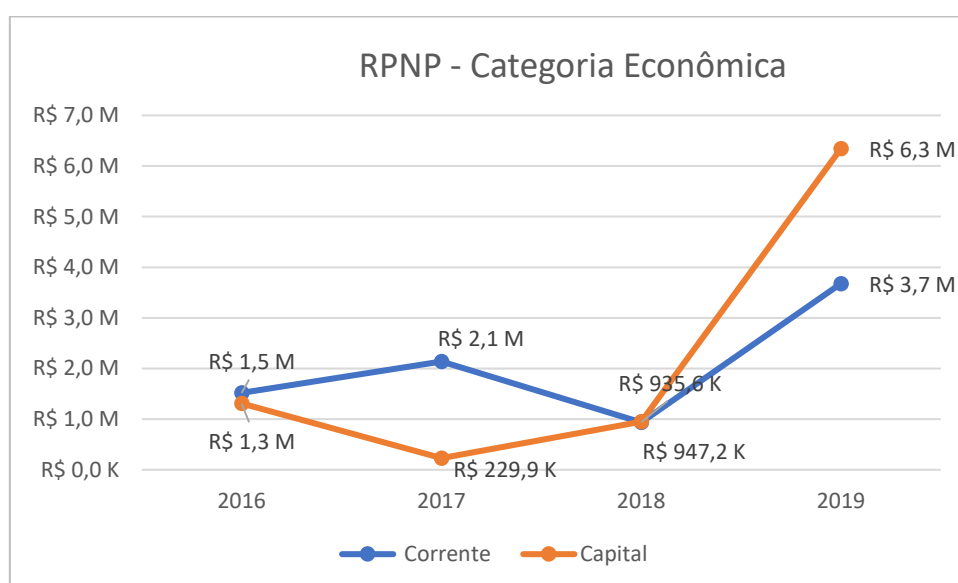
Verifica-se que os três primeiros anos apresentaram uma queda no volume de inscrição em RPNP, do ano 2016 para o ano de 2017 houve uma redução de 19,1% nas inscrições, em 2018 houve uma diminuição de 21,1% em relação ao ano anterior. No entanto, em 2019 houve um aumento bastante significativo nessas inscrições de 432,% em relação ao ano de 2018.

<sup>5</sup> A variação foi calculada com base no indicador Year Over Year (YoY):  $(\text{Período de tempo atual} - \text{Período de tempo passado}) / \text{Período de tempo passado} \times 100 = \text{YoY}$

É possível observar pelo relato do gestor obtido na entrevista que esse aumento pode estar ligado aos procedimentos de implantação de duas unidades sob responsabilidade da Reitoria: “Nós somos responsáveis por duas unidades que ainda estão em implantação que é Jaru e São Miguel, e ainda atendendo outras duas que são bem mais novas e o orçamento deles pela quantidade de alunos ainda não comporta, digamos assim, os seus gastos anuais” (Entrevistado).

Enquanto segundo o gestor as reduções apresentadas nos anos de 2017 a 2018 estão ligadas a um trabalho mais intenso de acompanhamento e controle.

Gráfico 2: RPNP por Categoria Econômica – Reitoria.



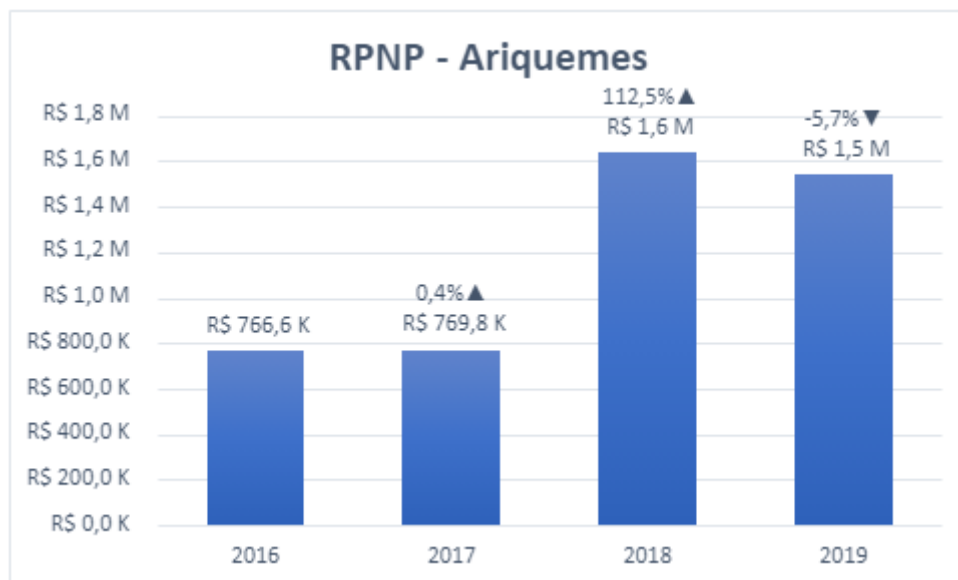
Fonte: Elaboração própria

Ao analisarmos o gráfico de inscrição por Categoria Econômica podemos observar que as despesas correntes tiveram um aumento de 31,5% de 2016 para 2017 e uma redução de 56,6% de 2017 para 2018. No entanto, em 2019 esse valor aumentou em 293,0%. Em relação às despesas de capital verifica-se uma redução de 82,4% de 2016 para 2017 e um aumento de mais de 312,0% em 2018, já em 2019 houve um aumento de 569,7%. Conforme já informado em 2019 a Reitoria realizou a execução orçamentária do campus São Miguel do Guaporé, em implantação, o que possivelmente influenciou o aumento no volume de inscrição, especialmente aos relacionados às despesas de capital.

#### 5.4.2 Ariquemes

O campus Ariquemes apresentou os seguintes valores de inscrição em RPNP nos anos pesquisados:

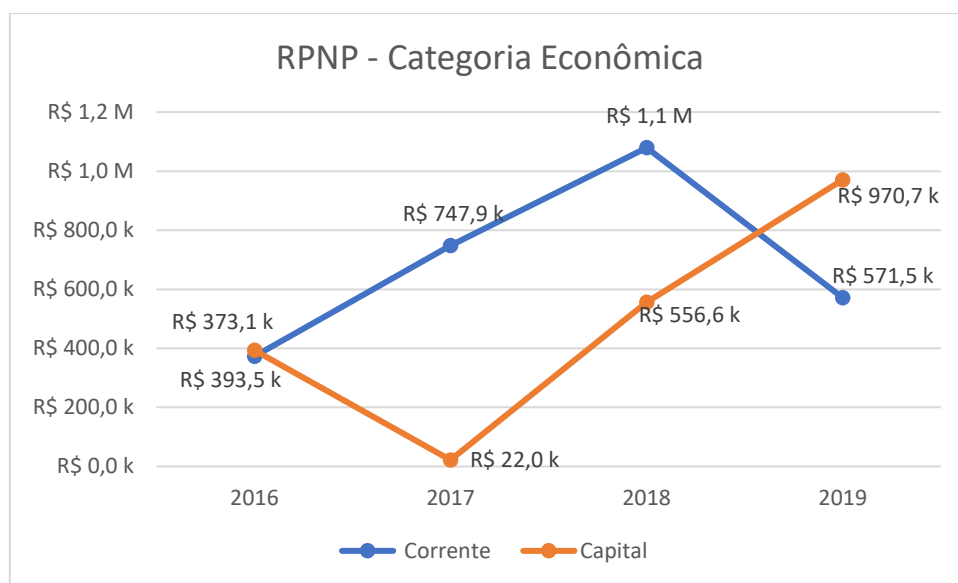
Gráfico 3: Evolução dos RPNP – Ariquemes



Fonte: Elaboração própria

Observa-se um pequeno aumento nos valores inscritos do exercício de 2016 para 2017 de 0,4%. E em 2018 houve um aumento significativo dos valores inscritos de 112,5% em relação ao ano de 2017. Em 2019 houve uma pequena redução de 5,7%.

Gráfico 4: RPNP por Categoria Econômica – Ariquemes



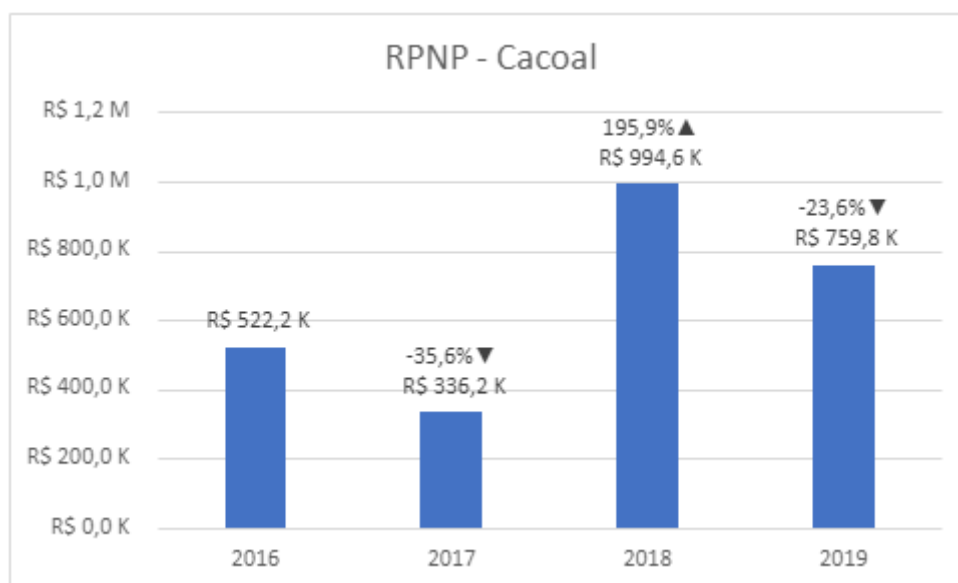
Fonte: Elaboração própria

Verifica-se em relação à Categoria Econômica que houve um aumento de 100,5% nas despesas correntes de 2016 para 2017. Em 2018 foi verificado outro aumento de 44,3%, já em 2019 observa-se uma redução de 47,1%. Em relação às despesas de capital houve uma redução de 2016 para 2017 de 94,4%. Seguida de um grande aumento de 2.431,9% em 2018. Os valores continuaram aumentando em 74,4% no ano de 2019. Observa-se, portanto um aumento de 2016 até 2018 das despesas mais gerenciáveis e uma redução em 2019. Já em relação às despesas de capital, menos passíveis de gerenciamento interno, verifica-se um aumento em 2019.

### 5.4.3 Cacoal

O campus Cacoal apresentou os seguintes valores de inscrição em RPNP nos anos pesquisados:

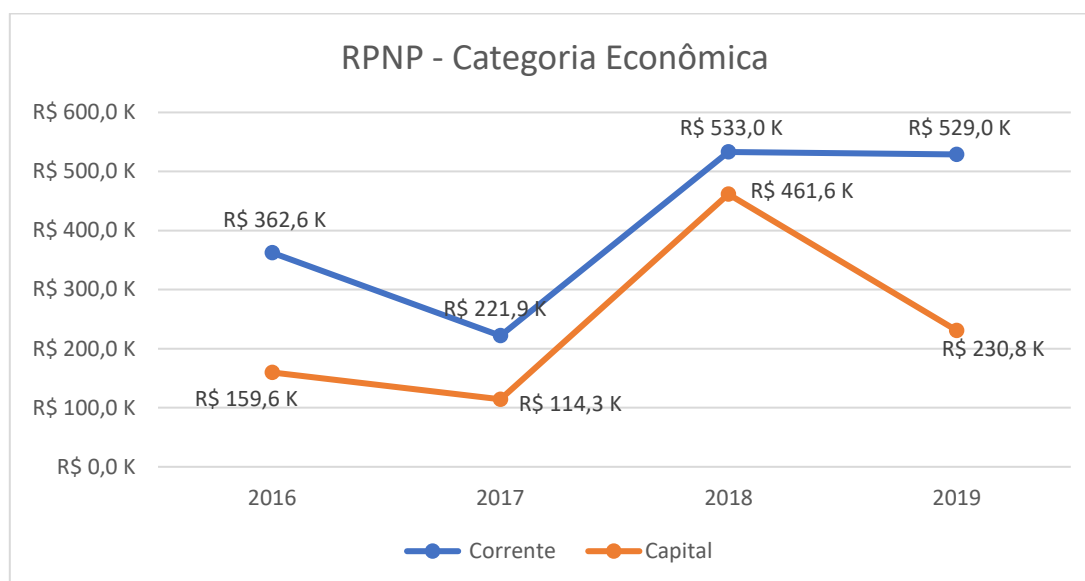
Gráfico 5: Evolução dos RPNP – Cacoal



Fonte: Elaboração própria

Observa-se uma redução nos valores inscritos do exercício de 2016 para 2017 de 35,6%. Em 2018 houve um aumento significativo dos valores inscritos de 195,9% em relação ao ano de 2017. E em 2019 houve uma redução de 23,6%.

Gráfico 6: RPNP por Categoria Econômica – Cacoal



Fonte: Elaboração própria

Verifica que em relação à Categoria Econômica que houve uma redução de 38,8% nas despesas correntes de 2016 para 2017. Em 2018 foi verificado um aumento de quase de R\$ 140,2%, já em 2019 observa-se uma redução de 0,8%. Em relação às despesas de capital houve redução de 2016 para 2017 de 28,4%. Enquanto em 2018 o aumento foi de 303,9% em relação às despesas de 2017. Os valores foram reduzidos em 50,0% de 2018 para 2019.

É possível observar pelo relato do gestor que esse aumento nas despesas em 2018 está relacionado a execução de uma obra na unidade e a uma liberação extraorçamentária recebida, segue o relato:

Nós tínhamos e temos uma obra em fase de finalização. Então nós empenhamos no finalzinho um milhão e cem, salvo engano, que é para o pagamento da execução dessa obra, então boa parte desse recurso estava associada a isso, mas nós também tivemos uma liberação extraorçamentária num volume considerável também para aquisição de vários outros itens que acabaram auxiliando nesse sentido (Entrevistado).

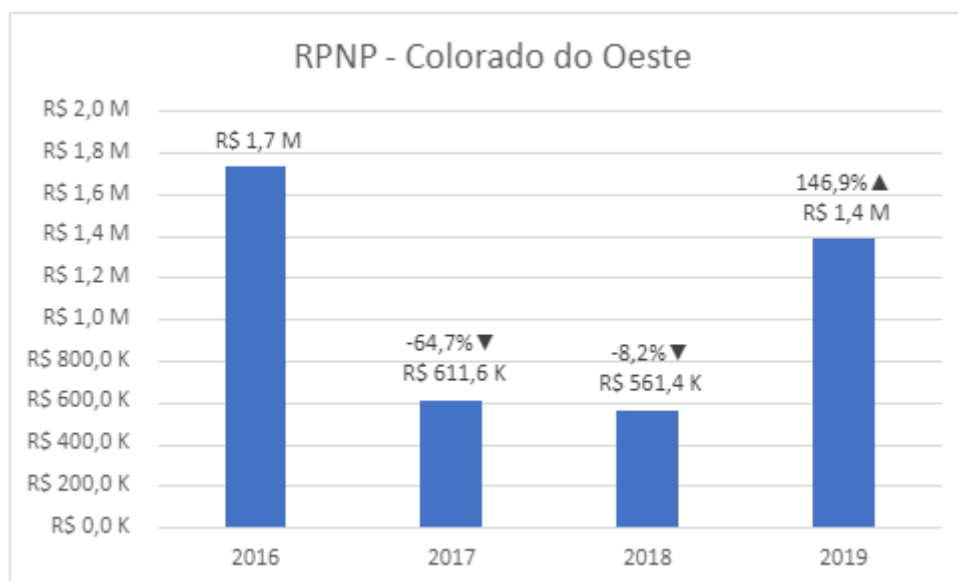
Observa-se que essa motivação está relacionada à liberação tardia de recursos, corroborando com os achados na literatura (Cavalcanti, 2018; Carvalho, 2012; Santos, 2010). Especialmente confirmando a explanação de Santos (2010) que afirma que essas liberações no fim do exercício reduzem significativamente o grau de controle e gerenciamento da execução orçamentária, influenciando maiores inscrições em Restos a Pagar. Observa-se, portanto, um aumento de 2016 até 2018 das despesas mais

gerenciáveis e uma pequena redução em 2019. Em relação às despesas de capital, menos passíveis de gerenciamento interno, verifica-se também uma redução significativa de 2018 para 2019.

#### 5.4.4 Colorado do Oeste

O campus Colorado do Oeste apresentou os seguintes valores de inscrição em RPNP nos anos pesquisados:

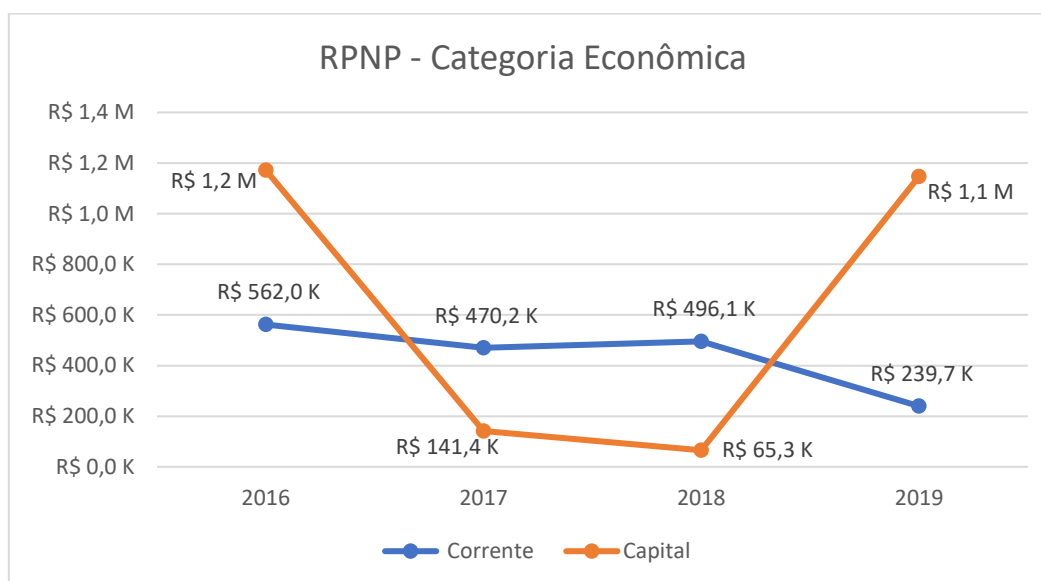
Gráfico 7: Evolução dos RPNP – Colorado do Oeste



Fonte: Elaboração própria

Observa-se uma redução nos valores inscritos do exercício de 2016 para 2017 de 64,7%. Em 2018 houve verifica-se outra redução de 8,2% nos valores inscritos. Já em 2019 houve um aumento de 146,9%.

Gráfico 8: RPNP por Categoria Econômica – Colorado do Oeste



Fonte: Elaboração própria

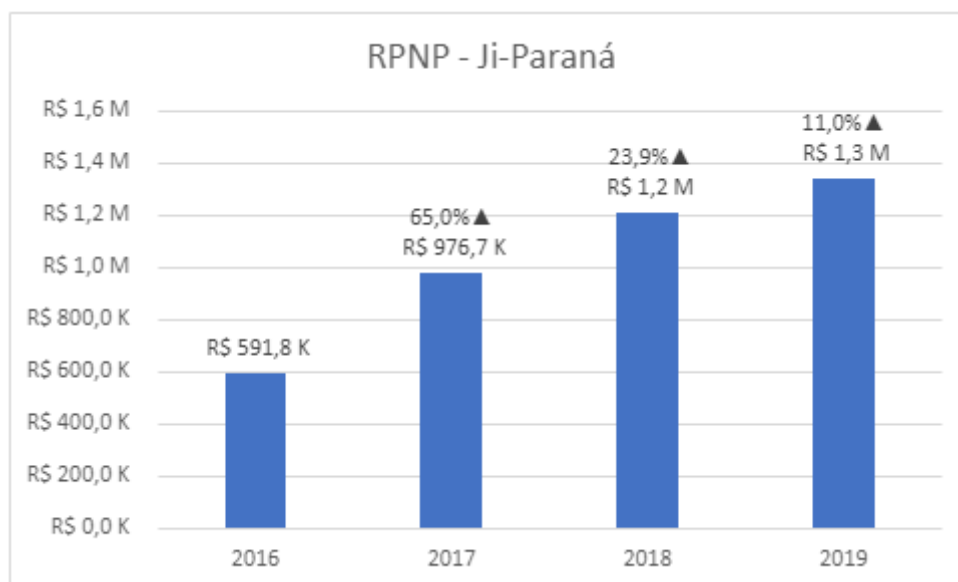
Verifica-se em relação à Categoria Econômica uma redução de 16,3% nas despesas correntes de 2016 para 2017 e um pequeno aumento de 5,5% em relação a 2018, já em 2019 observa-se uma redução significativa de 51,7%. Em relação às despesas de capital houve redução de 2016 para 2017 de 87,9%. Em 2018 verifica-se mais uma redução de 53,8% em relação às despesas de 2017. No ano de 2019 observa-se um aumento significativo de 1655,0%. O gestor relatou na entrevista que esse aumento está relacionado à liberação tardia dos recursos que ensejou a emissão de empenhos no final do ano para a construção das usinas solares: “[...] hoje nós temos só 600 mil reais, mas desses 600 mil reais, basicamente 400 mil são das usinas solares, são dois empenhos altos, eles estão instalando, então daqui 10, 15 dias a gente já tem a liquidar esse aí” (Entrevistado).

A motivação indicada pelo gestor é uma das mais citadas na literatura e de acordo com os autores pesquisados estão relacionadas ao contingenciamento do orçamento e ao cumprimento do resultado fiscal primário (Cavalcanti, 2018; Carvalho, 2012; Santos, 2010). Observa-se ainda uma redução quase constante de 2016 até 2019 das despesas mais gerenciáveis. Em relação às despesas de capital, menos passíveis de gerenciamento interno, verifica-se também uma redução significativa de 2016 até 2018 e um expressivo aumento em 2019, mas já em liquidação de acordo com o gestor.

#### 5.4.5 Ji-Paraná

O campus Ji-Paraná apresentou os seguintes valores de inscrição em RPNP nos anos pesquisados:

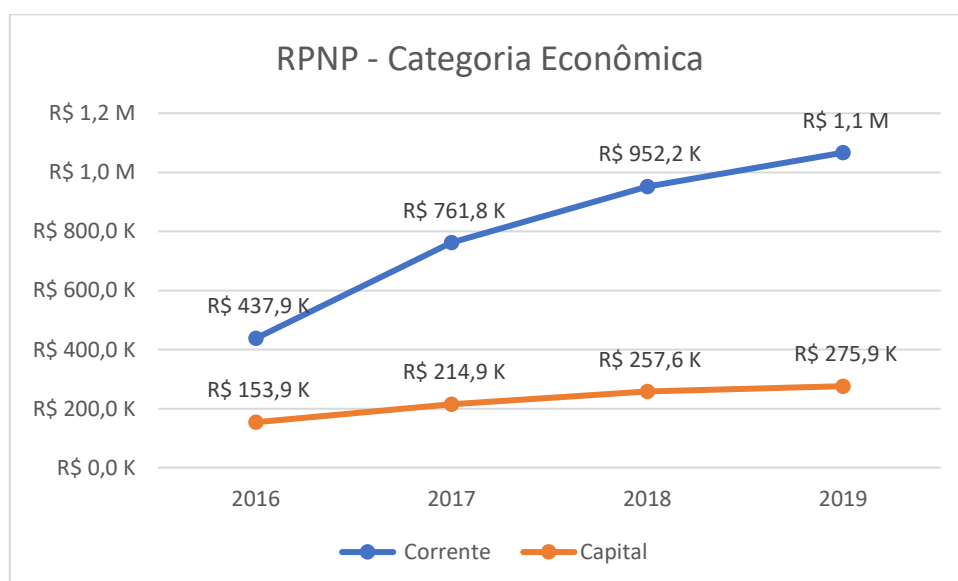
Gráfico 9: Evolução dos RPNP – Ji-Paraná



Fonte: Elaboração própria

Observa-se um aumento constante no volume de inscrição em RPNP. Em 2017 houve um aumento de 65,0% em relação aos valores inscritos do exercício de 2016. Em 2018 verifica-se o aumento de 23,9%. Enquanto em 2019 o aumento foi de 11,0%.

Gráfico 10: RPNP por Categoria Econômica – Ji-Paraná



Fonte: Elaboração própria

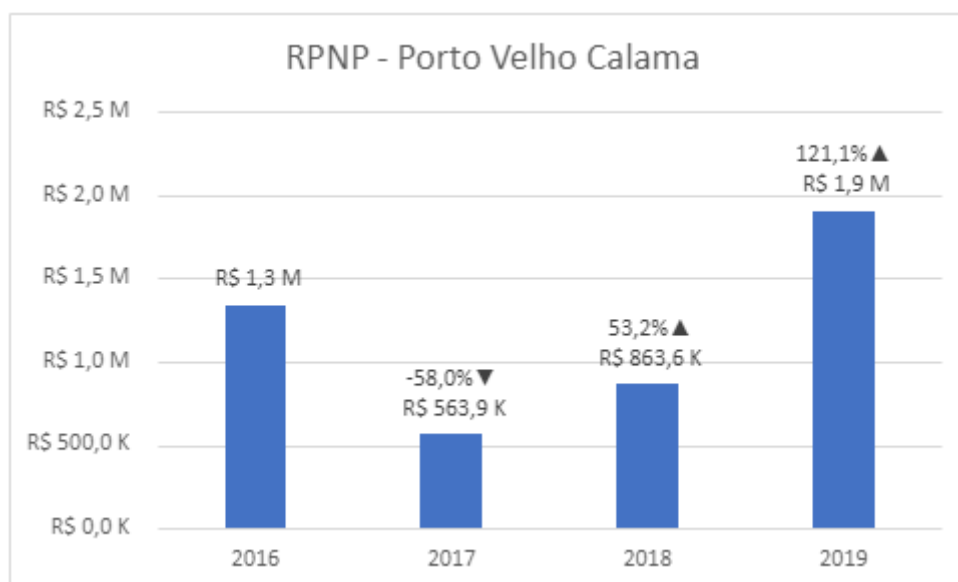


Verifica-se em relação à Categoria Econômica um aumento constante tanto das despesas correntes quanto das despesas de capital. Em 2017 o aumento foi de 74,0% nas despesas correntes em relação ao inscrito em 2016. No ano de 2018 verifica-se um aumento de 25,0% e em 2019 a variação foi mais uma vez aumentada em 12,0%. Em relação às despesas de capital o aumento foi de 39,7% de 2016 para 2017, 19,9% em 2018 e de 7,1% em 2019. Observa-se, portanto um aumento constante de 2016 até 2019 tanto nas despesas mais gerenciáveis quanto naquelas menos passíveis de gerenciamento.

#### 5.4.6 Porto Velho Calama

O campus Porto Velho Calama apresentou os seguintes valores de inscrição em RPNP nos anos pesquisados:

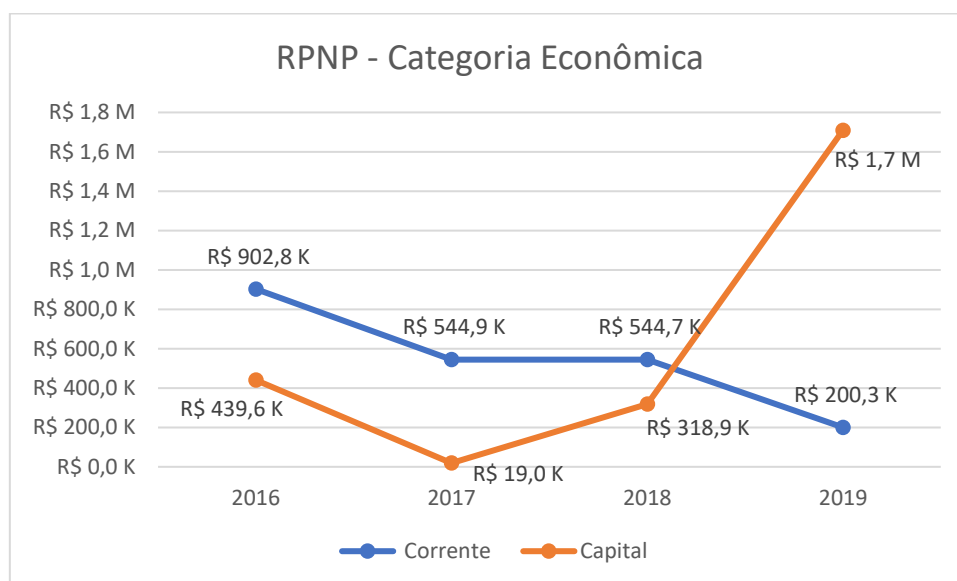
Gráfico 11: Evolução dos RPNP – Porto Velho Calama



Fonte: Elaboração própria

Observa-se uma redução de 2016 para 2017 e um aumento constante de 2017 até 2019 no volume de inscrição em RPNP. Em 2017 houve uma redução de 58,0% em relação aos valores inscritos no exercício de 2016. Em 2018 verifica-se um aumento de 53,2% nos valores inscritos. Enquanto em 2019 há um aumento significativo de 121,1%.

Gráfico 12: RPNP por Categoria Econômica – Porto Velho Calama



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se em relação à Categoria Econômica uma redução constante nas despesas correntes e um aumento significativo de 2018 para 2019 nas despesas de capital. Em 2017 houve uma redução 39,6% em relação ao inscrito em 2016. Já em 2018 houve uma pequena redução de 0,04%. Em 2019 a diminuição foi de 63,2%. Em relação às despesas de capital, houve redução de 2016 para 2017 de 95,7%. Já em 2018 verifica-se mais um aumento significativo de 1581,4% em relação às despesas inscritas em 2017. No ano de 2019 observa-se mais um aumento de 435,8%.

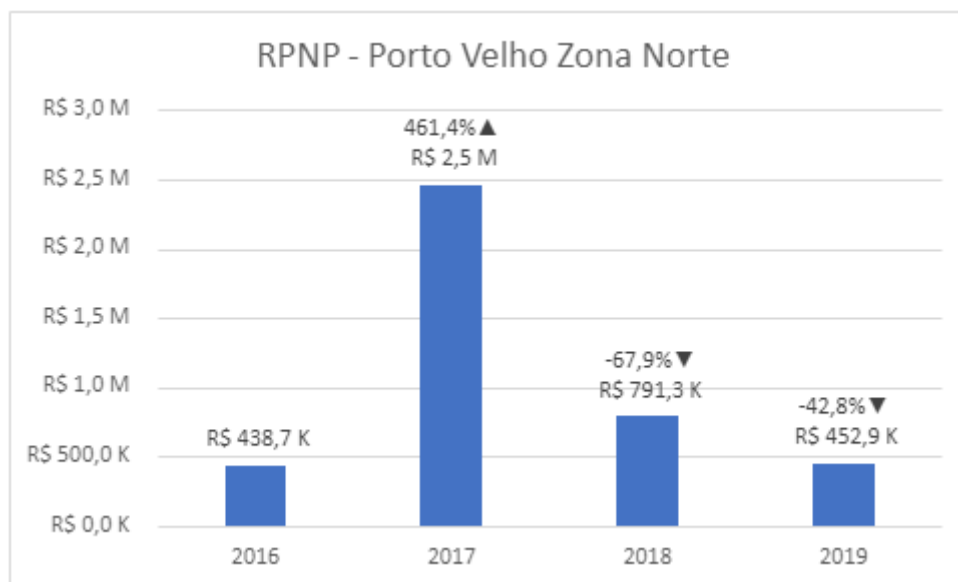
Destaca-se em relação ao aumento verificado no volume de despesas capital o relato do gestor ao comentar sobre o expressivo aumento dessas inscrições em 2019: “Então, neste caso, por exemplo, se for verificar hoje o nosso RAP, a maioria são da rubrica de investimento [...] acho que os dois davam um milhão e poucos” (Entrevistado).

A motivação indicada pelo gestor foi a demora na entrega do equipamento, conforme observado nos resultados das motivações para inscrição em restos a pagar, tal motivação não foi identificada nas literaturas consultadas, e pode estar relacionada, como bem destacou um dos entrevistados, a localização da instituição em relação aos principais polos industriais. Por fim, em relação aos valores apresentados, observa-se uma redução constante de 2016 até 2019 das despesas mais gerenciáveis que são as despesas correntes. E um aumento significativo em relação às despesas de capital, relacionada à motivação externa que é a demora na entrega dos produtos, conforme relato do gestor.

### 5.4.7 Zona Norte

O campus Porto Velho Zona Norte apresentou os seguintes valores de inscrição em RPNP nos anos pesquisados:

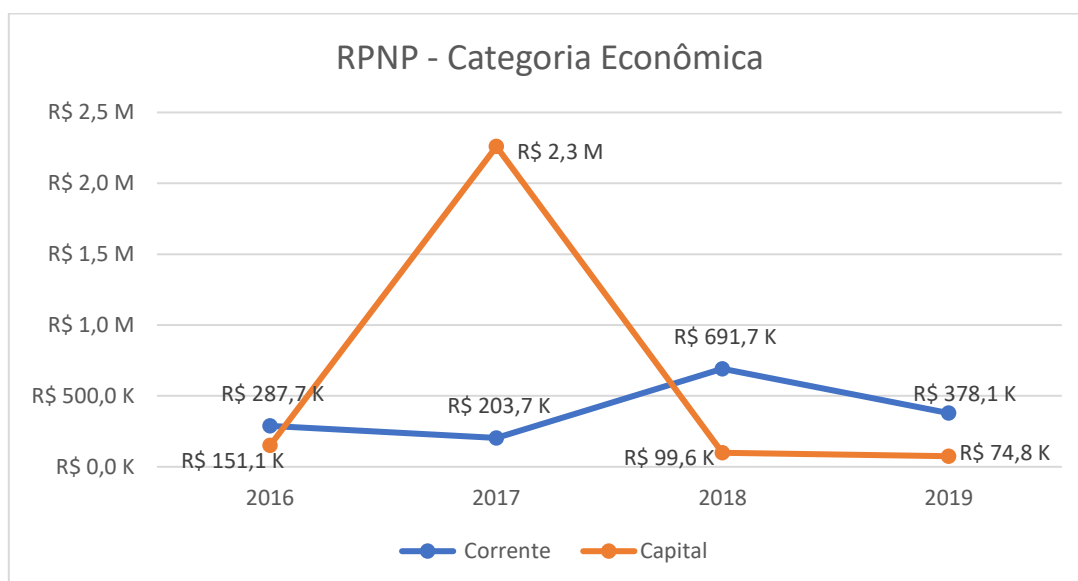
Gráfico 13: Evolução dos RPNP – Porto Velho Zona Norte



Fonte: Elaboração própria

Observa-se um aumento significativo de 2016 para 2017 e uma redução constante de 2017 até 2019 no volume de inscrição em RPNP. Em 2017 houve um aumento de 461,4% em relação aos valores inscritos no exercício de 2016. O gestor da unidade expôs em um breve relato sobre as motivações para esse aumento no ano de 2017, indicando que o aumento estava relacionada a um TED. Em 2018 verifica-se uma redução de 67,9% nos valores inscritos. Enquanto em 2019 houve uma redução de 42,8%.

Gráfico 14: RPNP por Categoria Econômica – Porto Velho Zona Norte



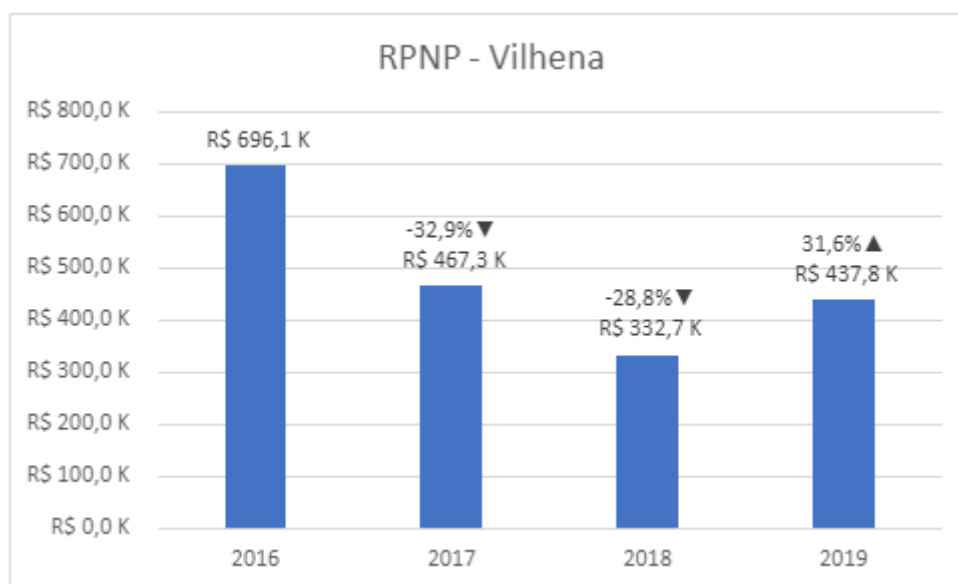
Fonte: Elaboração própria

Verifica-se em relação à Categoria Econômica um aumento seguido de reduções nas despesas correntes e variações aumentativas e diminutivas nas despesas de capital nos anos pesquisados. Em 2017 houve uma redução 29,2% em relação ao inscrito em 2016. Já em 2018 houve um aumento de 239,5%. Em 2019 houve uma diminuição de 45,3%. Em relação às despesas de capital houve um aumento significativo de 2016 para 2017 de 1395,6%, possivelmente relacionada a um convênio com o Estado, conforme relato no gestor. Já em 2018 verifica-se uma redução de 95,6% em relação às despesas inscritas em 2017. No ano de 2019 observa-se mais um aumento de 24,9%. Observa-se, portanto uma variação negativa, seguida de positiva e em 2019 outra redução nas despesas mais gerenciáveis. Em relação às despesas de capital, menos passíveis de gerenciamento interno, verifica-se um aumento significativo em volumes absolutos de 2016 para 2017, seguido de sucessivas reduções.

#### 5.4.8 Vilhena

O campus Vilhena apresentou os seguintes valores de inscrição em RPNP nos anos pesquisados:

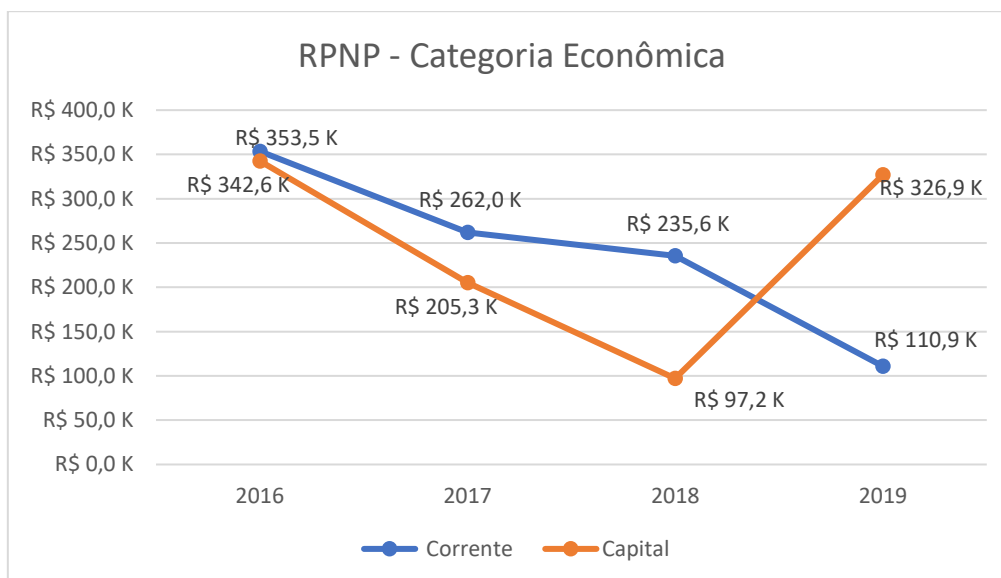
Gráfico 15: Evolução dos RPNP – Vilhena



Fonte: Elaboração própria

Observa-se uma redução de 2016 para 2018 e um aumento de 2018 para 2019 no volume de inscrição em RPNP. Em 2017 houve uma redução de 32,9% em relação aos valores inscritos no exercício de 2016. Em 2018 verifica-se uma redução de 28,8% nos valores inscritos. Enquanto em 2019 houve um aumento de 31,6%.

Gráfico 16: RPNP por Categoria Econômica – Vilhena



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se em relação à Categoria Econômica uma redução constante nas despesas correntes e reduções constantes de 2016 até 2018, seguida de um aumento em

2019 nas despesas de capital. Em 2017 a redução foi de 25,9% nas despesas correntes em relação ao inscrito em 2016. No ano de 2018 verifica-se uma redução de 10,1% e em 2019 a variação foi mais uma vez negativa em 52,9%. Em relação às despesas de capital a redução foi de 40,1% de 2016 para 2017, 52,7% em 2018 e um aumento significativo de 236,5% em 2019. Destaca-se que apesar desse aumento das despesas de capital, o *campus* Vilhena, ao lado do *campus* Colorado do Oeste foram os únicos a reduzirem os RPNP do primeiro ano pesquisado (2016) para o último ano (2019). Observa-se ainda uma redução constante de 2016 até 2019 nas despesas mais gerenciáveis, e uma pequena redução em valores absolutos de 2016 para 2019 quanto às despesas menos passíveis de gerenciamento.

#### **5.4.9 Indicador de Desempenho RPNP**

Indicadores de desempenho, nos termos apresentados pelo Tribunal de Contas da União no documento de Técnica de Auditoria: Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos (2000, p. 10)<sup>6</sup>, “podem fornecer uma boa visão acerca do resultado que se deseja medir, mas são apenas aproximações do que realmente está ocorrendo, necessitando, sempre, de interpretação no contexto em que estão inseridos”. Nesse sentido, a utilização de um indicador para medir o desempenho do gestor público sobre a execução orçamentária visa a proporcionar indicativos de postura e das opções tomadas por esse gestor, seja para uso interno, como ferramenta para avaliação e tomada de decisão, seja para uso externo, como subsídio para avaliação da sociedade ou dos órgãos de controle.

De acordo com Santos (2010) o indicador ora proposto procura avaliar a atuação dos gestores no cumprimento do orçamento a ele confiado, por exercício financeiro, com base nos valores inscritos em RPNP. Como apresentado anteriormente, esse indicador deve considerar os aspectos que minimizam o gerenciamento que o avaliado tem sobre o orçamento atribuído a sua unidade gestora, uma vez que se verificou haver uma correlação entre as liberações de recursos e os montantes inscritos em *RPNP*, por conta disso não foram inseridos nesta análise o grupo GND 1, pois em sua maioria representam despesas em que não há discricionariedade para utilização destes recursos.

A tabela 6 apresenta o Cálculo do Indicador de Desempenho com base nos RPNP na instituição.

---

<sup>6</sup> <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/tecnica-de-auditoria-indicadores-de-desempenho-e-mapa-de-produtos.htm>

Tabela 6: Nível de Eficácia Orçamentária Anual de 2016 a 2019.

Unidade	2016		2017		2018		2019	
	Indicador	Nível de Eficácia	Indic	Nível de Eficácia	Indic	Nível de Eficácia	Indic	Nível de Eficácia
Reitoria	0,85	Razoável	0,88	Razoável	0,90	Bom	0,68	Muito Ruim
Ariquemes	0,87	Razoável	0,84	Ruim	0,69	Muito Ruim	0,78	Muito Ruim
Cacoal	0,84	Ruim	0,88	Razoável	0,77	Muito Ruim	0,88	Razoável
Colorado do Oeste	0,80	Ruim	0,92	Bom	0,92	Bom	0,88	Razoável
Ji-Paraná	0,86	Razoável	0,76	Muito Ruim	0,74	Muito Ruim	0,79	Muito Ruim
PVH Calama	0,72	Muito Ruim	0,85	Razoável	0,79	Muito Ruim	0,76	Muito Ruim
PVH Zona Norte	0,90	Bom	0,72	Muito Ruim	0,89	Razoável	0,90	Bom
Vilhena	0,79	Muito Ruim	0,85	Razoável	0,89	Razoável	0,87	Razoável
Média Anual	0,83	Ruim	0,84	Ruim	0,82	Ruim	0,82	Ruim

Fonte: Elaboração própria

Os resultados de desempenho apresentados na tabela evidenciam as oscilações nos resultados do indicador para cada uma das unidades. Observa-se que a Reitoria até 2018 apresentava os melhores índices entre os *campi* pesquisados, no entanto, em 2019 houve um grande aumento nas inscrições em RPNP que gerou o menor resultado 0,68 entre todas as unidades em todos os anos pesquisados.

Já o *campus* Ariquemes, embora tenha apresentado resultados satisfatórios em 2016, em 2017 reduziu seu nível de eficácia e no ano 2018 obteve o menor índice entre os *campi* pesquisados, já em 2019 conseguiu melhorar seus resultados passando de 0,69 para 0,78 na tabela de desempenho. É importante mencionar que não foi possível a realização da entrevista com o gestor da unidade, dessa forma não foi identificar as motivações que levaram a esses resultados.

O *campus* Cacoal apresentou em dois anos resultados dentro da razoabilidade dos níveis de desempenho, com exceção ao ano 2016 e 2018, nesses anos apresentou resultados de 0,84 e 0,77 no nível de eficácia, respectivamente. O gestor apontou entre outros a liberação tardia de recursos, a execução de obras e emendas parlamentares como responsáveis pelo baixo nível de eficácia, especialmente em 2018.

A unidade Colorado do Oeste apresentou pequenas variações entre 0,80 e 0,92 nos pesquisados, com dois anos seguidos 2017 e 2018 com nível de eficácia de 0,92,

diminuindo em 2019 esse resultado para 0,88, devido às motivações apresentadas pelo gestor no item 4.4.4 deste capítulo. É importante destacar que o campus Colorado do Oeste também vem conseguindo reduzir significante as despesas correntes, ou seja, as despesas mais ligadas a manutenção da unidade, portanto, melhores de serem gerenciadas quanto aos estágios da despesa, quais sejam, empenho, liquidação e pagamento.

A unidade Ji-Paraná apresentou um nível de eficácia abaixo do desejado, especialmente nos anos de 2017 a 2019. Vale mencionar que não foi possível a realização da entrevista com o gestor da unidade, de forma que não foi possível identificar as motivações que levaram a esses resultados.

O campus Porto Velho Calama apresentou resultados de níveis de eficácia abaixo do esperado nos anos de 2016, 2018 e 2019. No entanto, é importante destacar, conforme apontado pelo gestor que motivações internas como falta de planejamento, demora nos procedimentos licitatórios tenham contribuído para esses resultados, as motivações externas como liberação tardia dos recursos, demora nas entregas, entre outros, também foram apontadas como motivadores dessas inscrições. Além disso, o gestor da unidade já possui um Plano de Ação elaborado com intuito de reduzir a inscrição de RPNP no campus.

O campus Porto Velho Zona Norte apresentou níveis abaixo do esperado apenas em 2017, nos demais anos apresentou níveis de eficácia ‘Bom’, executando entre 89% a 90% do orçamento empenhado. Observa-se, no entanto, uma oscilação quanto às despesas correntes na unidade, conforme apresentado no item 4.4.7, mais relacionadas aos itens mais gerenciáveis do orçamento.

O Campus Vilhena apresentou nível de eficácia abaixo do satisfatório apenas no primeiro ano pesquisado, nos anos seguintes observa-se uma evolução no nível de eficácia para ‘razoável’, de acordo com a tabela de desempenho utilizada. É importante mencionar que esta unidade foi a única unidade que vem anualmente reduzindo suas inscrições em RPNP nas despesas correntes (mais gerenciáveis pela sua natureza).

Quanto à média dos resultados nos anos pesquisados observa-se que a execução do orçamento se manteve entre 82% a 84%, apresentando, portanto, um resultado praticamente constante, inserindo-se no nível de eficácia ‘Ruim’. Diferentemente do resultado apresentado nos estudos de Coelho et al. (2018) ao pesquisar o volume de RPNP de uma Secretaria vinculada ao Ministério da Saúde no período de 2014 a 2016, os resultados apontaram uma variação de RPNP entre 1,13% e 2,44% nos anos pesquisados,



apresentando uma média para o período de apenas 1,86% de despesas inscritas em RPNP, ou seja, um nível de eficácia de 98,14%.

No entanto, é possível verificar resultados mais aproximados aos estudos de Vasconcelos (2018) ao pesquisar os RPNP de cinco universidades da região Centro-Oeste, entre os anos de 2008 e 2016, o maior nível de eficácia orçamentária entre as unidades pesquisadas correspondeu a 81,01% e o menor 52,93%, considerando a média anual nos anos pesquisados, os resultados apontaram que os restos a pagar estão presentes em todas as universidades avaliadas e, em média, mais de um quarto do orçamento iniciado não é finalizado no mesmo exercício.

Quanto ao nível de desempenho das unidades gestoras pesquisadas por Santos (2010), foram considerados os valores inscritos ao final do exercício. Além disso, é importante destacar que os valores do indicador de desempenho diferem nos dois estudos. Assim, foi possível observar que 31% das unidades gestoras estão classificadas com o nível de desempenho ‘Ruim’, pois o autor considerou ‘Ruim’ indicadores menores que 0,80 (neste estudo as unidades se enquadrariam no nível de desempenho ‘Muito Ruim’). No nível de desempenho ‘Razoável’, entre 0,80 e 0,90, estão inseridas 20% das unidades pesquisadas pelo autor (neste estudo essas unidades se enquadrariam no nível de desempenho entre ‘Ruim’ e ‘Razoável’); Já o nível de desempenho ‘Bom’ correspondeu a 49% das unidades pesquisadas por Santos (2010), inseridas no indicador entre 0,90 e 0,99 (neste estudo as unidades se enquadrariam no nível de desempenho ‘Bom’ ou ‘Excelente’); Por sua vez, o nível máximo ‘Excelente’ de desempenho, conforme o nível de eficácia determinado pelo autor, não foi atingido por nenhuma das unidades gestoras, tendo em vista que o autor considerou como nível ‘Excelente’ o valor igual a 1,00, ou seja, apenas a execução de 100% do orçamento.

Feita a apresentação dos resultados individuais das categorias de análise, segue-se a apresentação do conjunto dos resultados recolhidos através dos relatórios e das entrevistas.

## **5.5 Triangulação e Discussão de Resultados**

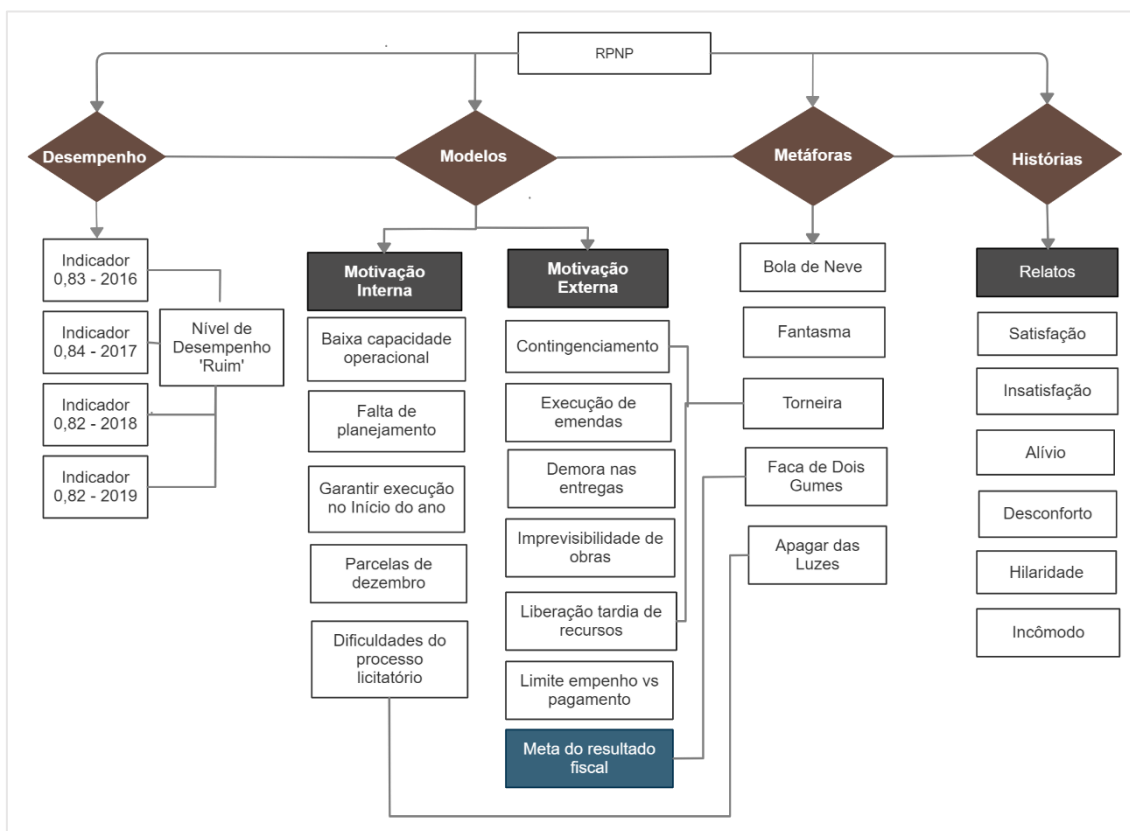
Neste tópico faz-se a análise dos dados que foram apresentados nos itens anteriores, com o intuito de responder à questão que esta pesquisa formula – como a inscrição de despesas em Restos a Pagar Não Processados afeta a eficácia orçamentária no IFRO? Para

isso, analisam-se os resultados obtidos com os quatro tipos de análises efetuadas, de forma a se obter evidências de como elas se relacionam ao desempenho.

Dessa maneira, com a utilização das diferentes análises buscou-se obter um olhar mais amplo sobre a avaliação de desempenho dos RPNP no IFRO. Destaca-se que de acordo com Serrano (2010) a avaliação de desempenho necessita estar associada às pessoas numa organização. Posto isto, a análise de conteúdo centrou-se no conhecimento e na experiência que os avaliados revelaram através das suas respostas que posteriormente foram correlacionadas aos resultados do indicador de desempenho.

Assim, de forma a aprofundar essa discussão, optou-se pelo enquadramento de quatro abordagens distintas. A primeira foi a análise documental que subsidiou a análise de desempenho, a partir dos resultados dos RPNP em cada uma das unidades pesquisadas. A segunda etapa foi realizada por meio da análise de conteúdo, baseado em três categorias de análise diferentes: a análise de modelos que buscou evidenciar as características do conjunto de dados, por meio da identificação das principais motivações para as inscrições dos RPNP no IFRO; a análise metáforas procurou revelar aspectos concernentes à produção individual de sensações sobre o objeto da pesquisa; por fim, a análise de histórias buscou evidenciar os aspectos emocionais e performativos do trabalho associado aos Restos a Pagar. Ao proceder tal enquadramento, algumas identificações foram possíveis, construídas com base nos métodos, instrumentos aplicados e resultados obtidos, tendo sido complementado com a avaliação reflexiva, crítica e construtiva efetuada ao longo da investigação. Isto posto, apresenta-se a síntese dos diferentes tipos de análise, conforme Figura 7.

Figura 7: Síntese das análises.



Fonte: Elaboração própria

Observa-se na Figura 7, a síntese dos resultados das análises realizadas, além disso, esboça-se algumas das correlações obtidas no processo analítico, a partir da conexão entre a análise documental e as análises de conteúdo. Primeiro, identificamos os resultados do indicador de desempenho em cada unidade nos quatro anos estudados, observa-se que a média geral do indicador no IFRO, encontra-se sob o nível de eficácia ‘Ruim’. A partir daí nos debruçamos a estabelecer as relações entre os resultados dos indicadores com as categorias de análise de modelos, metáforas e histórias, respectivamente.

A correlação entre os resultados dos indicadores e as motivações para essas inscrições por meio da análise de modelos, pode ser observado a partir da designação das motivações internas associadas à inscrição de Restos a Pagar: Falta de Planejamento; Baixa Capacidade Operacional; Garantia da Execução no Início do Ano; Parcelas de Dezembro e Dificuldade no Processo Licitatório. Essas situações embora não categorizadas como motivação interna foram citadas nos estudos de Carvalho (2012) e Cavalcanti (2018). É importante esclarecer ainda que parte dessas motivações internas,

são causadas por situações externas que limitam a atuação do gestor como o contingenciamento e a liberação tardia de recursos (Cavalcanti, 2018). Assim, embora os motivos internos identificados configurem em tese situações que podem gerenciadas pelos diretores, foi possível perceber que parte dessas motivações estão intrinsecamente relacionadas a motivos externos e contribuem para dificultar seu gerenciamento.

Destacam-se ainda as motivações externas apontadas para as inscrições em Restos a Pagar na Instituição e que, portanto, influenciam no nível de desempenho atribuído a cada unidade: Contingenciamento; Execução de Emendas; Demora nas Entregas; Imprevisibilidade de Obras; Liberação Tardia de Recursos; Limite de Empenho vs. Limite de Pagamento; e Meta do Resultado Fiscal Primário. Essas situações também foram observadas em estudos recentes relacionados aos Restos a Pagar, embora não categorizados como motivação externa (Aquino & Azevedo, 2017; Augustinho et al., 2013; Camargo, 2014; Carvalho, 2012; Cavalcanti, 2018; Furiati, 2011; Machado, 2012; Santos, 2010). É importante destacar que a única motivação não encontrada em nenhuma das literaturas consultadas foi a Demora nas Entregas, essa situação pode estar relacionada a distância das unidades do IFRO aos grandes centros comerciais do país.

A partir das análises realizadas foi possível observar que as motivações relacionadas a Falta de Planejamento e Dificuldades no Processo Licitatório apresentam situações que estão intimamente ligadas a atuação dos gestores e envolve a interação e comunicação com os inúmeros setores e servidores das unidades. Dessa forma, é fundamental que todos os envolvidos tenham conhecimento das limitações legais para a inscrição em RPNP, de forma a contribuir positivamente com sua redução. Nesse sentido, Serrano (2010) explica que o processo de melhorias nos resultados das avaliações envolve todos os níveis da instituição, independentemente da função exercida, o importante é compreender e conhecer o processo para contribuir com as melhorias advindas da avaliação de desempenho.

Quanto a relação dos resultados dos indicadores às análises de metáforas, é importante mencionar que a partir da representação do gestor sobre os RPNP foi possível associar, por exemplo, que em sua maioria os gestores que tinham uma visão mais positiva apresentavam um indicador de desempenho menor do que aqueles que apontaram aspectos negativos. Isso pode ocorrer porque “o processo de concepção metafórica é um modo básico de simbolismo, central no modo como os seres humanos forjam suas experiências e seu conhecimento sobre o mundo em que vivem” (Morgan, 2005, p. 62).

É importante mencionar ainda que não foram encontradas nas literaturas consultadas trabalhos que tratassem especificamente sobre a análise de histórias e análise de metáforas associadas aos RPNP, de forma que não foi possível identificar convergências e divergências relacionados aos resultados. Ainda assim, a partir dos estudos de Cavalcanti (2018), por meio da entrevista semiestruturada, foi possível identificar a mesma metáfora para os Restos a Pagar como uma “bola de neve”. Ademais, é possível utilizar os aspectos gerais das literaturas consultadas para subsidiar os resultados encontrados.

A metáfora da Torneira foi comparada à motivação relacionada à liberação tardia dos recursos. Contudo, a partir da exposição de Cavalcanti (2018) sobre o contingenciamento e a liberação tardia de recursos, é possível relacionar o ato de ‘fechar a torneira’ ao contingenciamento de recursos no começo do ano e o ato de ‘abrir a torneira’ à liberação tardia de recursos no final do ano. Outra metáfora identificada sobre os motivos que geram os Restos a Pagar foi o ato de ‘apagar as luzes’ associada a demora para finalização dos procedimentos licitatórios, especialmente aqueles relacionados a obras e equipamentos. A ‘faca de dois gumes’ foi associada à motivação ‘cumprir meta do resultado fiscal primário’ para o gestor o governo adia a despesa, no entanto, fica com uma dívida maior no seguinte. Essa situação também foi apontada por Furiati (2011), segundo o autor o governo alcança o superávit primário temporariamente, por meio de uma aparente redução da dívida pública, quando de fato houve apenas a postergação.

Sob a perspectiva do desempenho, a percepção evidente é que tão importante quanto a avaliação é o gerenciamento dos resultados obtidos, por meio do acompanhamento, dos levantamentos das causas para o não atingimento de metas e, conseqüentemente da elaboração de estratégias, permitindo aos gestores responsáveis as informações necessárias à realização de uma retroalimentação do processo (Pereira, 2014). Assim, a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados da organização (Pereira, 2014).

Face ao exposto, observa-se a contribuição de cada uma das análises realizadas para a compreensão do objeto de estudo. Destaca-se ainda a relevância de um instrumento de avaliação como o indicador de desempenho, pois permite um olhar holístico sobre a eficácia dos recursos orçamentários executados na instituição. Além disso, permite a identificação do passado, do presente e pode contribuir para projeção do futuro, auxiliando os gestores na tomada de decisão (Madureira e Rodrigues, 2007).

## **CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

## 6 Conclusão

A administração pública busca efetivar suas ações, a partir do planejamento orçamentário anual, em atendimento ao princípio da anualidade. No entanto, nos últimos anos, observou-se a existência de distorções entre o que é planejado e o que efetivamente é executado pelos gestores públicos. Conforme as literaturas consultadas, um dos mecanismos apontados como motivadores dessas distorções são os chamados Restos a Pagar. Nesse contexto, os órgãos de controle orientam a adoção de medidas para reduzir a escalada de inscrições de RPNP.

O IFRO buscando aumentar sua eficácia adotou a metodologia *Balanced Scorecard* no seu PDI. De acordo com Valente (2014) o BSC é um dos mais difundidos modelos de medição de desempenho atualmente e, em sua essência, preconiza a formulação de indicadores de desempenho como instrumento para acompanhar a materialização da estratégia organizacional. Entretanto, observa-se a ausência de um indicador de desempenho relacionado à avaliação dos RPNP na instituição.

Nesse cenário, a escolha do tema tornou-se ainda mais relevante, ante a necessidade de melhor compreensão do seguinte problema de pesquisa: como a inscrição de despesas em RPNP afeta a eficácia orçamentária no IFRO? Para responder a problemática este estudo teve como objetivo avaliar os resultados dos Restos a Pagar Não Processados no IFRO, no último ciclo do PPA (2016 a 2019), a partir do indicador de desempenho proposto por Santos (2010).

Para o alcance deste objetivo, os dados analisados abrangeram a análise de sete entrevistas qualitativas aprofundadas com diretores do IFRO sobre suas interações com o uso dos RPNP na instituição, além da análise do indicador de desempenho dos valores inscritos em RPNP proposto nos estudos de Santos (2010). Assim, para permitir uma comparação eficaz das técnicas foram utilizados três tipos de análise que se baseiam em processos de categorização similares: modelos, histórias e metáforas.

Os resultados da média do Indicador de Desempenho nos anos pesquisados apontaram que a execução do orçamento se manteve entre 82% a 84%, apresentam, portanto, um resultado praticamente constante, inserindo-se no nível de eficácia ‘Ruim’, conforme Tabela 3.

De outra parte, o estudo efetivou a análise de modelos que evidenciou as principais motivações para as inscrições dos RPNP no IFRO; enquanto a análise de metáforas revelou os aspectos concernentes à produção individual de sensações sobre o objeto da

pesquisa; além disso, a análise de histórias evidenciou os aspectos emocionais e performativos do trabalho associado aos RPNP.

A análise de modelos mostrou que os principais motivos que influenciam a inscrição de RPNP no IFRO, categorizados em Motivação Interna e Motivação Externa, a partir das entrevistas semiestruturadas são: na motivação interna, o principal motivo apontado foi a Parcela Referente ao Mês de Dezembro e a Falta de Planejamento, seguido dos motivos relacionados a Garantir a Execução no Início do Ano, Complexidade do Processo Licitatório e por último a Baixa Capacidade Operacional. Esses resultados convergem com os motivos encontrados nos estudos de Carvalho (2012) e Cavalcanti (2018).

Quanto às motivações externas, foram identificados como principal motivo a Liberação Tardia de Recursos Orçamentários, seguido dos seguintes motivos: Demora nas Entregas, Contingenciamento, Execução de Emendas Parlamentares, Imprevisibilidade na Execução de Obras e Limite de Empenho vs. Limite de Pagamento. Essas motivações, com exceção do motivo Demora nas Entregas, também foram apontadas nos estudos de Augustinho et al. (2013), Aquino e Azevedo (2017), Camargo (2014), Carvalho (2012), Cavalcanti, (2018), Furiati (2011), Machado (2012), Santos (2010). Ressalta-se que a motivação Demora nas Entregas não foi encontrada em nenhuma das literaturas consultadas e pode estar relacionada a distância entre as unidades do IFRO e os grandes centros comerciais do país.

Quanto à análise de histórias, é importante destacar que todos os trechos extraídos das entrevistas constituem-se de relatos, ou seja, descrições de acontecimentos ou eventos. Dentre os nove relatos extraídos das entrevistas foi possível identificar algum tipo de emoção transmitida pelos relatos dos gestores em seis situações em que demonstraram satisfação, insatisfação, alívio, desconforto, hilaridade e incômodo. De acordo com Costa et al. (2010) a análise de histórias pode contribuir com a área de Estudos Organizacionais e podem possibilitar percepções e abordagens novas relacionadas aos objetos de estudo.

Quanto à análise de Metáforas, foi possível identificar duas metáforas relacionadas aos Restos a Pagar: Bola de Neve e Fantasma; e três metáforas relacionadas aos motivos que influenciam na inscrição de Restos a Pagar: Torneira, Faca de Dois Gumes e Apagar das Luzes.

Face ao exposto, observa-se a contribuição de cada uma das análises realizadas para a compreensão do objeto de estudo. Destaca-se ainda a relevância de um instrumento



de avaliação como o indicador de desempenho, pois permite um olhar holístico sobre a eficácia dos recursos orçamentários executados na instituição. Além disso, permite a identificação do passado, do presente e pode contribuir para projeção do futuro, auxiliando os gestores na tomada de decisão (Madureira e Rodrigues, 2007).

O uso das diferentes técnicas de análise permitiu uma avaliação mais abrangente do objeto de pesquisa, de forma a identificar os resultados do indicador de desempenho em cada unidade, no último ciclo do Plano Plurianual (2016-2019), identificar as motivações que levaram aos resultados encontrados, as percepções e as sensações causadas nos atores envolvidos nesse processo.

## **7 Impactos esperados**

Espera-se que a avaliação dos resultados das inscrições em RPNP pelo IFRO possa contribuir para a compreensão do arcabouço normativo e a compressão de como essa situação afeta a eficácia orçamentária. Além disso, a pesquisa apresenta uma proposta inicial de avaliação de RPNP na instituição que pode auxiliar os gestores na tomada de decisão. Ademais, esse estudo pode ser utilizado não somente em instituições similares ao IFRO, mas adaptada a todos os órgãos que se utilizam do orçamento público.

No âmbito acadêmico espera-se que a investigação traga benefícios ao desenvolvimento do pensar e refletir sobre a temática em estudo para a comunidade científica e, designadamente, contribuir para a elaboração de outras pesquisas. Ademais, partilha-se que a utilização da abordagem qualitativa para o estudo dos RPNP, a partir do uso da análise documental e da análise de conteúdo, baseado em três categorias de análise diferentes: modelos, metáforas e histórias, possa contribuir para a utilização e discussão sobre os méritos comparativos do uso de diferentes estratégias analíticas de dados em estudos semelhantes.

Por fim, espera-se que a pesquisa possa contribuir para a melhoria dos serviços públicos oferecidos à sociedade, a partir do uso eficaz dos recursos públicos.

## **8 Limitações**

Destaca-se, como limitações deste estudo, primeiro, a amostra utilizada, no caso, os *campi* do IFRO que influenciou no baixo número de indivíduos entrevistados diante de um grande universo possível de respondentes, se considerarmos o número de Diretores ligados ao orçamento na rede de Instituições Federais de Ensino e até mesmo os demais

Diretores de órgãos e entidades públicas. Segundo, o período avaliado, no caso, quatro anos (2016, 2017, 2018 e 2019). Isto posto, observam-se as restrições deste estudo referente à interpretação dos resultados e possíveis generalizações.

Outra limitação refere-se aos Grupos de Natureza de Despesa analisados, tendo em vista que não foi possível a análise de 100% dos recursos inscritos em RPNP, sendo avaliados apenas a parcela da despesa pública dos grupos mais representativos, GND 3 (Outras Despesas Correntes) e GND 4 (Investimentos).

Além disso, o uso da triangulação de dados em diferentes processos analíticos ligados aos RPNP, embora apresente muitos fatores positivos, também apresenta limitações, como dificuldades em sua execução, decorrentes da necessidade de um maior tempo de pesquisa para realização de todas as técnicas e análises, visando garantir a construção efetiva dos resultados. Ademais, a inexistência de estudos com esse tipo de análise relacionados aos RPNP, dentre as literaturas consultadas, impossibilitou a comparação entre possíveis convergências ou divergências relacionadas ao tema.

## **9 Recomendações para trabalhos futuros**

Sugere-se, com base na investigação realizada, como continuidade e complementaridade a esta pesquisa, a realização de outros estudos correlatos ao questionamento deste artigo, uma vez identificada a necessidade de se aprofundar o debate em torno da inscrição em RPNP no Brasil.

Desta forma, julga-se necessário estender a análise para as demais instituições governamentais brasileiras que se utilizam do orçamento público e coloca-se como proposta de estudo a verificação das implicações da avaliação de desempenho nessas instituições. Outra sugestão de estudo é discutir mais profundamente a efetividade da utilização de decretos restritivos, como o Decreto nº 9.428/2018, para impedir o aumento da inscrição em RPNP.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Aquino, A. C. B., & Azevedo, R. R. (2017). Restos a pagar e a perda da credibilidade orçamentária. *Revista de Administração Pública*, 51(4), 580–595. <https://doi.org/10.1590/0034-7612163584>
- Augustinho, S. M., Oliveira, A. G. de, & Lima, I. A. de. (2013). a “Contabilidade Criativa” E a Inscrição De Restos a Pagar Como “Expediente” Para Alcançar O Superavit Primário. *REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 3(4), 127. <https://doi.org/10.18696/reunir.v3i4.167>
- Barros, A., & Carrieri, A. de P. (2015). O Cotidiano E a História: Construindo Novos Olhares Na Administração. *Revista de Administração de Empresas*, 55(2), 151–161. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020150205>
- Beuren, I. M., Longaray, A. A., Raupp, F. M., & Sousa, M. A. B. de. (2009). *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática* (Atlas (ed.); 3ª).
- Callado, A. L. C., Callado, A. A. C., & Almeida, M. A. (2008). A utilização de Desempenho Não-Financeiros em Organizações Agroindustriais: Um Estudo Exploratório. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 10(1), 35–48.
- Camargo, A. M. (2014). Casuísmos dos Restos a Pagar: uma Análise Legalista e Doutrinária. *Revista de Ciências Gerenciais*, 18(27), 53–60. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.v18n27>
- Campos, L. M. de S., & Melo, D. A. de. (2008). Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): uma pesquisa teórica. *Production*, 18(3), 540–555. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132008000300010>
- Carvalho, M. B. (2012). *Restos a Pagar e a Anualidade Orçamentária*. Instituto Serzedello Corrêa.
- Cassell, C., & Bishop, V. (2019). Qualitative Data Analysis: Exploring Themes, Metaphors and Stories. *European Management Review*, 16(1), 195–207. <https://doi.org/10.1111/emre.12176>
- Cavalcanti, V. R. de A. (2018a). *Motivos para a Incrição de Despesas em Restos a Pagar: Uma pesquisa empírica sobre a percepção de gestores públicos federais* [Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA]. [https://www.ipea.gov.br/sites/images/mestrado/turma2/victor\\_reis.pdf](https://www.ipea.gov.br/sites/images/mestrado/turma2/victor_reis.pdf)

- Coelho, G. N., Santana, G. M., Alberton, L., & Fey, V. A. (2018). Gestão dos Restos a Pagar Não Processados: Resultados Obtidos pela Secretaria de Assuntos Administrativos do Ministério da Saúde entre 2014 e 2016. In *CIDESP - Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público*.
- Costa, A. de S. M. da, Barros, D. F., & Martins, P. E. M. (2010). Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. *Revista de Administração de Empresas*, 50(3), 288–299. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902010000300005>
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto* (2ª). Artmed.
- Decreto-Lei nº 200/67, de 25 de fevereiro. Presidência da República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Acedido a 29 dez. 2019. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm).
- Decreto nº 93.872/86, de 23 de dezembro. Presidência da República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Acedido a 20 fev. 2020. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d93872.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d93872.htm).
- Decreto nº 9.428/18, de 28 de julho. Presidência da República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Acedido a 20 fev. 2020. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9428.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9428.htm)
- Espindola, M. B., & Oliveira, A. V. D. (2009). Análise Comportamental: Um Estudo de como o Comportamento Organizacional Pode Influenciar o Clima Organizacional de Uma Indústria. *Revista Digital FAPAM*, 1(1), 179–200. [www.fapam.edu.br/revista](http://www.fapam.edu.br/revista)
- Figueiredo Filho, D. B., & Silva Júnior, J. A. D. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, 18(1), 115–146.
- Filho, J. E. dos S., & Oliveira, L. N. (2017). A execução orçamentária das instituições federais de ensino superior do Brasil, uma visão regionalizada para o período 2000-2016. In *I CIDESP - I Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público*.
- Furiati, A. Á. (2011a). *Restos a Pagar e o “ Orçamento Paralelo ”* Universidade de Brasília.
- Gabriel, Y., & Griffiths, D. S. (2004). Using stories in organizational research. *An*

- Essential Guide to Qualitative Research Methods in Organizations*. London: SAGE, 114–126. file:///C:/Users/youhe/Downloads/kdoc\_o\_00042\_01.pdf
- Gerhardt, T. E., Ramos, I. C. A., Santos, D. L. R. dos, & Labernarde, D. (2009). Estrutura do projeto de pesquisa. In *Metodologia Científica* (1ª, pp. 65–87). UFRGS.
- Gerhardt, T. E., & Souza, A. C. de. (2009). Aspectos Teóricos e Conceituais. In *Metodologia Científica* (1ª, pp. 11–29). UFRGS.
- Gil, A. C. (2002). Como Elaborar Pesquisa. In *Revista Brasileira de Educação Médica* (4ª, Vol. 38, Issue 4).
- Gomes, A. F., & Santana, W. G. P. (2010a). A história oral na análise organizacional: a possível e promissora conversa entre a história e a administração. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 8(1), 1–18. <https://doi.org/10.1590/s1679-39512010000100002>
- Gontijo, V., & Filho, F. L. P. (2010). Restos a pagar e o direito do credor. In *Estudo Técnico n. 6/2010*.
- Guarinello, N. L. (2004). História científica, história contemporânea e história cotidiana. *Revista Brasileira de História*, 24(38), 13–38.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. Organização orientada para a estratégia - como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2. ed., 2001.
- Lei nº 4.320/64, de 17 de março. Presidência da República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Acedido a 28 dez. 2019. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm)
- Lei nº 13.898/19, de 11 de novembro. Presidência da República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Acedido a 28 dez. 2019. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2019/Lei/L13898.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/Lei/L13898.htm).
- Liebman, J. B., & Mahoney, N. (2017). Do expiring budgets lead to wasteful year-end spending? Evidence from federal procurement. *American Economic Review*, 107(11), 3510–3549. <https://doi.org/10.1257/aer.20131296>
- Lima, C. de O. (2015). *Mensuração de Eficiência no Setor Público: Estudo de caso sobre o processo de gestão orçamentária do ministério da educação*. Universidade Federal de Lavras.

- Lima, D. V., & Castro, R. G. (2009). *Contabilidade Pública* (3rd ed.). Atlas.
- Machado, D. T. (2012). *A Transparência na Inscrição dos Restos a Pagar*. Instituto Serzedello Corrêa.
- Machado, R., Machado, V., André, M., & Holanda, M. D. A. (2007). Indicadores de Desempenho Utilizados Pelo Setor Hoteleiro da Cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard. *Turismo - Visão e Ação*, 9(3), 393–406. <https://doi.org/10.14210/rtva.v9n3.p395-408>
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2007). Os Desafios da Avaliação de Desempenho na Administração Pública do século XXI. *Revista Sociedade e Trabalho*, 33, 27–43.
- Manual Técnico de Orçamento (2017). Brasília: Ministério do Planejamento. Acedido a 18 mai. 2019. Disponível em [http://www.orcamentofederal.gov.br/informacoes-orcamentarias/manual-tecnico/mto\\_2017-1a-edicao-versao-de-06-07-16.pdf](http://www.orcamentofederal.gov.br/informacoes-orcamentarias/manual-tecnico/mto_2017-1a-edicao-versao-de-06-07-16.pdf)
- Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público – MCASP (2019). Setor Público. 8ª Edição. Secretaria de Tesouro Nacional. Acedido a 18 mai. 2019. Disponível em <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-contabilidade-aplicada-ao-setor-publico-mcasp/2019/26>
- Marcondes, N. A. V., & Brisola, E. M. A. (2014). Análise Por Triangulação De Métodos: Um Referencial Para Pesquisas Qualitativas. *Revista Univap*, 20(35), 201. <https://doi.org/10.18066/revunivap.v20i35.228>
- Minayo, M. C. (2007). *O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. Hucitec.
- Morgan, G. (2005). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 58–71.
- Morini, C., Júnior, E. I., De Santa-Eulália, L. A., & Serafim, M. P. (2015). Indicadores de desempenho da Aduana do Brasil: em busca de uma abordagem equilibrada. *Gestao e Producao*, 22(3), 508–524. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1407-14>
- Nunes, S. P. P., & Nunes, R. da C. (2002). O processo orçamentário na Lei de Responsabilidade Fiscal: instrumento de planejamento. *Administração Pública: Direito Administrativo, Financeiro e Gestão Pública: Prática, Inovações e Polêmicas*, 1–34.

- Oliveira, J. M. De, & Izelli, R. C. (2018). Indicadores de Desempenho Baseados no Balanced Scorecard: Um Modelo Adaptado à Administração Pública. *Revista Factec Zona Sul*, 4(2), 37–51.
- Pereira, A. L. (2014). A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. *Negócios Em Projeção*, 5(2), 79–96.
- Pereira, C. (2013). *Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações. Estudo de caso numa empresa portuguesa do sector*. Insitituto Politécnico do Porto.
- Relatório de Avaliação dos Restos a Pagar do Governo Federal. Ministério da Economia Unidade Examinada: Departamento de Transferências da União. Acedido a 28 mai. 19. Disponível em <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/relatorio-de-avaliacao-dos-restos-a-pagar/2019/114>
- Resolução, C. N. 510, de 07 de abril de 2016. Comitê de Ética em Pesquisa. Acedido a 18 mai. 19. Disponível em [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581)
- Santos, E. M. (2010). *Restos a Pagar não Processados: um estudo da viabilidade de uso como indicador de desempenho dos gestores públicos*.
- Santos, K. da S., Ribeiro, M. C., de Queiroga, D. E. U., da Silva, I. A. P., & Ferreira, S. M. S. (2020). The use of multiple triangulations as a validation strategy in a qualitative study. *Ciencia e Saude Coletiva*, 25(2), 655–664. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020252.12302018>
- Santos, V. S. (2011). As Consequências, para o Orçamento e Contabilidade Pública, da Inscrição e do Cancelamento de Restos a Pagar Não Processados Realizados em Capitais Estaduais da Região do Nordeste do Brasil nos Exercícios de 2008 e 2009. *Revista Ambiente Contábil - UFRN*, 3(1), 37–59.
- Serrano, O. M. E. (2010). *A Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública. O caso do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP)*. <http://hdl.handle.net/10174/14221>
- Silva, L. M. (2009). *Contabilidade Governamental: Um enfoque administrativo da nova contabilidade pública* (8ª). Atlas.
- Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). A Pesquisa Científica. In *Metodologia Científica* (1ª, pp. 31–42).



- Shimakura, S. E. (2006) Correlação. In CE003 - Estatística II. Paraná: Dep. de Estatística – UFPR: 71-78.
- Toledo Jr., F. C. de, & Rossi, S. C. (2001). Processo orçamentário municipal à vista da lei de responsabilidade fiscal. *Revista de Direito Administrativo - FGV*, 224, 169–182. <http://goo.gl/zlo12S>
- Tureta, C., Tonelli, M. J., & Alcadipani, R. (2011). O gerente-ciborgue: metáforas do gestor “pós-humano.” *Organizações & Sociedade*, 18(58), 467–486. <https://doi.org/10.1590/s1984-92302011000300007>
- Valente, S. A. (2014). Indicadores de Desempenho como Ferramenta de Alinhamento Estratégico – A Experiência do Senac Paraná. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(04), 33–43. <https://doi.org/10.5585/riae.v13i4.2109>
- Vasconcelos, C. C. de C. (2018). Os Impactos Financeiros dos Restos a Pagar na Execução Orçamentária e Financeira das IFES da Região Centro-Oeste no Período de 2008 a 2016. In *UFG - Dissertação*.
- Ventura, A. (2005). O Poder Interpretativo das Metáforas e as Organizações. *Revista Do Fórum Português de Administração Educacional*, 5(1), 44–55. <http://www.joim.pl/pdf/MAZURv2n2.pdf>
- Xavier, R. O., & Dornelas, J. S. (2006). O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 9–30.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (Bookman (ed.2)). Trad. de Daniel Grassi.
- Zago, C., Abreu, L., Grzebieluckas, C., & Bornia, A. (2008). Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no Balanced Scorecard (BSC): proposta para uma pequena empresa. *Revista Da Micro e Pequena Empresa*, 2(2), 19–37. <https://doi.org/10.6034/38>
- Zucatto, L. C., Sartor, M. U., Beber, S., & Weber, R. (2009a). Proposição de indicadores de desempenho na gestão pública. *ConTexto (Porto Alegre)*, 9(16), 1–24.



## **Apêndice I – Roteiro de Questões**

I. Mensagem de apresentação

II. Explicação do objetivo da pesquisa

III. Perguntas

a) Como é sua interação com a inscrição de despesas em RAP? Como funciona o trabalho da área? (Análise de histórias?)

b) Em sua opinião, quais seriam os principais motivos para a inscrição de despesas em RAP Não Processados na sua unidade? (Análise de Modelos)

c) Na sua opinião, qual o impacto do Decreto nº 9.428/2018 na inscrição de RAP Não Processado na sua unidade? Você considera o impacto desse normativo positivo ou negativo? Por quê? (Análise de Modelos; Análise de Histórias)

d) Quais os grupos com maior volume de RAP não processados na sua unidade? (Análise de Modelos)

e) Dentre os grupos com maior volume de RAP não processados, quais acontecimentos, situações ou intenções geralmente levam a sua inscrição? (Análise de Modelos)

f) De acordo com as literaturas consultadas, nos últimos três meses do ano há uma realização maior de empenhos. Na sua opinião, por que isso acontece? (Análise de Modelos)

g) Alguns autores mencionam a intenção do governo de inscrever RAP para aumentar o superávit fiscal primário. Na sua vivência, você identifica que a inscrição de RAP é realizada com essa intenção? Em caso afirmativo, em que situações? (Análise de Modelos)

h) Metaforicamente, como você representaria os restos a pagar na sua unidade? [ex: restos são a pagar são como ...] (Análise de Metáforas)

i) Os restos a pagar geralmente proporcionam que tipo de situações no setor? (Análise de histórias)

## Apêndice II – Categorização – Análise de Modelos

Co r	Nome do documento	Código	Segmento	Data de criação	Início	Fim	Área	Cobertura %
●	Entrevistado 7	Motivação Interna\ Falta de Planejamento	Uma é o não planejamento pelo setor ... [responsável], então um dos motivos é o não planejamento em relação à cobrança do fornecedor, a estar ali quase que diariamente, verificando a questão de entrega, de transportadora.	19/10/2020 22:38:56	1: 2491	1: 2817	324	1,19
●	Entrevistado 7	Motivação Interna\ Parcelas Referentes ao Mês de Dezembro	Então de qualquer maneira essa despesa do mês de dezembro, aí no caso seriam todas as despesas continuadas, a gente tem que inscrever ela em restos a pagar não processados. Até que essas aí a gente pode dizer que não gera um prejuízo para a instituição porque logo no mês seguinte a gente já vai fazer a liquidação e a apropriação, porém a gente tem que inscrever essa despesa porque eu não consigo ter o documento fiscal para fazer a liquidação e apropriação no mês de dezembro.	19/10/2020 19:27:56	2: 3415	3: 339	662	2,42
●	Entrevistado 7	Motivação Externa\ Liberação tardia de recursos orçamentários	Não tem como eu fazer um empenho no dia 31 (de dezembro) e receber a mercadoria. Então eu acho que na nossa unidade, o principal motivo da inscrição em restos a pagar é o recebimento do orçamento bem tardio, com relação a findar o ano.	19/10/2020 19:23:53	2: 693	2: 930	236	0,86
●	Entrevistado 7	Motivação Externa\ Imprevisibilidade na Execução de Obras	[...] questão de obras também não tem como, a obra não vai ser concluída no mesmo ano. Então, provavelmente quando é uma grande obra você vai ter que inscrever algo, que também é uma rubrica de investimento, em restos a pagar.	19/10/2020 23:04:03	2: 2681	2: 2904	222	0,81
●	Entrevistado 7	Motivação Interna\ Parcelas Referentes ao Mês de Dezembro	Outro detalhe que a gente também faz essa inscrição é quanto aquela despesa continuada do mês de dezembro, a gente não consegue fazer a liquidação porque o fornecedor, o terceirizado, a empresa que está prestando o serviço, ela só emite o documento fiscal, após concluído o mês de competência.	19/10/2020 19:25:06	2: 2906	2: 3203	295	1,08

●	Entrevistado 7	Motivação Interna \Complexidade do processo licitatório	E aí quando começa o planejamento da contratação, a gente faz toda parte do planejamento, faz o procedimento licitatório, e em algumas aquisições, esse procedimento começa muito atrasado, então se você começa um procedimento de compra muito atrasado, dependendo da licitação ela vai de 60 a 90 dias, se for rápido, por exemplo, de TI, bens de TI, é uma licitação que é uma das mais demoradas porque gera muito recurso, a descrição às vezes, você tem uma descrição que não está legal e tem que refazer. E tem a questão de valores porque é baseado em dólares, as peças, os equipamentos, também dá muito trabalho. Então se você quer fazer uma aquisição dessa e iniciar essa aquisição um pouco mais atrasada, lá para meados do ano, ela vai só terminar lá para setembro, outubro, esse é um dos motivos.	19/10/2020 23:01:45	5: 772	5: 1585	805	2,95
●	Entrevistado 7	Motivação Interna \Falta de Planejamento	Então assim, às vezes é falta do planejamento da contratação que você demora para fazer esse planejamento, esse procedimento.	19/10/2020 22:43:05	5: 2472	5: 2596	124	0,45
●	Entrevistado 7	Motivação Externa \Contingenciamento	“Até porque o Ministério da Economia vai disponibilizando o orçamento, conforme a arrecadação, então geralmente ele contingencia o valor. ‘Por que?’ porque ele não tem todo aquele valor já arrecadado, então conforme ele vai arrecadando ele vai disponibilizando”	19/10/2020 22:45:05	5: 3251	5: 2956	352	0,99
●	Entrevistado 6	Motivação Externa \Execução de Emendas Parlamentares	Por exemplo um TED, um crédito do antigo Pronatec, agora mudou o nome, não estou me lembrando, geralmente de cooperações que eles só liberam no final do ano, então esses, automaticamente, têm que virar RAP porque a gente não consegue usar no início e as emendas parlamentares também que só liberam limite para empenho geralmente no final do ano, sempre na virada do ano.	19/10/2020 23:19:04	1: 1203	1: 1579	372	2,04
●	Entrevistado 6	Motivação Externa \Contingenciamento	“[...] o contingenciamento era muito difícil trabalhar porque eles liberavam o limite orçamentário para empenho só em novembro”	19/10/2020 23:25:54	2: 525	2: 590	111	1,51
●	Entrevistado 6	Motivação Externa \Imprevisibilidade na Execução de Obras	Por exemplo obra, obras não tem data específica para terminar.	19/10/2020 23:04:54	2: 720	2: 780	61	0,34

●	Entrevistado 6	Motivação Externa \Liberação tardia de recursos orçamentários	[...] liberarem os limites orçamentários somente nos três últimos meses do ano, a partir geralmente de outubro, novembro e dezembro para empenho.	19/10/2020 19:32:18	3: 1290	3: 1427	137	0,75
●	Entrevistado 6	Motivação Externa \Execução de Emendas Parlamentares	Tem o da Emenda Parlamentar que são os de bancada. Que eles liberam também só no final do ano, não vem no início, aí não tem como evitar de virar RAP porque às vezes a gente empenha uma obra de um milhão e a empresa não tem tempo, (pois) ela ainda tem 30 dias para iniciar essa obra, geralmente vai virar o ano mesmo, para poder dar a primeira solicitação da primeira medição.	19/10/2020 23:20:11	3: 1976	3: 2360	380	2,09
●	Entrevistado 5	Motivação Interna \Falta de Planejamento	O que eu vejo que ocasiona isso é a falta de planejamento, mas não é só o planejamento do diretor, é uma sucessão de passos que faz com que o Diretor não consiga se planejar, por exemplo, eles liberam o crédito, o orçamento, bem no final do ano, muitos deles descentralizados	19/10/2020 22:44:17	1: 2696	1: 2976	278	1,38
●	Entrevistado 5	Motivação Interna \Parcelas Referentes ao Mês de Dezembro	Aí o que a gente pode inscrever em restos a pagar às vezes é o de dezembro, inscreve em restos a pagar e liquida em janeiro.	19/10/2020 19:34:00	2: 812	2: 936	124	0,62
●	Entrevistado 5	Motivação Externa \Liberação tardia de recursos orçamentários	[...] os TED's, que é o Termo de Execução Descentralizada, que liberam normalmente no final do ano [...] o valor dele era R\$ 4 milhões (só para você ter uma ideia), nós deixamos tudo pronto até o dia 31 de dezembro do ano passado, "ah, vai liberar, vai liberar", dia 31, até dia 31 para fechar o sistema, a gente ficou de sobreaviso porque o MEC ia enviar o Termo Descentralizado. "Aí como?" se eu vou enviar dia 31 de dezembro "ele vai ficar inscrito em Restos a Pagar? vai", e eram quatro milhões, só não ocorreu por (conta dos) problemas de lá porque se ele tivesse caído tinha que empenhar, ou seja, o maior volume são os Termos Descentralizados que 'cai' no final do ano.	19/10/2020 19:35:39	3: 1703	3: 2504	795	3,96
●	Entrevistado 5	Motivação Externa \Execução de Emendas Parlamentares	[...] Emenda parlamentar também é liberado dessa forma. Por isso que (tem) esse vulto no final do ano, é um vulto muito grande, devido a isso.	19/10/2020 23:17:54	3: 3269	3: 3398	128	0,64

●	Entrevistado 5	Motivação Interna \\ Falta de Planejamento	[...] quando eu falo de planejamento não seria só do nosso campus, é desde lá de cima, como um TED pode ser liberado dia 31, então eles também estão faltando (no) planejamento.	19/10/2020 22:46:07	3: 3438	3: 3611	172	0,86
●	Entrevistado 4	Motivação Externa \\ Liberação tardia de recursos orçamentários	[...] a gente cuidar para que os créditos de um exercício não fiquem em restos a pagar para o próximo exercício. Exceto aqueles casos em que a gente não tem controle sobre eles, são os casos de TED's que chegam no final do ano, são mais questão de obras, isso acontece basicamente mais de 90 por cento com obras e equipamentos que você tenha em novembro e dezembro.	19/10/2020 19:36:56	1: 1457	1: 1825	365	1,21
●	Entrevistado 4	Motivação Externa \\ Demora nas Entregas	São mais questão de obras, isso acontece basicamente mais de 90 por cento com obras e equipamentos que você tenha em novembro e dezembro. E aí as empresas são de fora e elas demoram 30, 60, 90 dias ou até mais, quando acontece alguns outros problemas. Então, isso gera um montante de RAP grande, se você for separar os RAP's digamos por GND ou na Natureza de Despesa.	19/10/2020 23:06:47	1: 1686	1: 2054	366	1,21
●	Entrevistado 4	Motivação Externa \\ Demora nas Entregas	Além do recurso chegar no final do exercício, nós temos um período crítico de final de ano, que até meados de dezembro as empresas elas atendem. A partir daí uma boa parte delas dão férias coletivas, e a empresa que vai nos entregar determinados equipamentos, elas só começam funcionar basicamente a partir de fevereiro do ano seguinte, então já de cara você tem um RAP certo. Depois disso, que vem somar a isso, é a questão dos atrasos na entrega dos equipamentos	19/10/2020 19:41:59	2: 3494	3: 305	621	2,06
●	Entrevistado 4	Motivação Externa \\ Limite de Empenho vs. Limite de Pagamento	Geralmente é de praxe, por conta da questão da liberação do orçamento do ano, ele é liberado no início do ano, mas os limites para empenho só começam a vigorar a partir da publicação do decreto. Então acontece que tem despesas que é preciso pagar em janeiro, são daqueles contratos que vencem meados de dezembro e meados de janeiro. "Então o que você faz?" você já deixa o mês empenhado já para ser liquidado a partir de janeiro.	19/10/2020 23:31:21	2: 2050	2: 2488	433	1,44

●	Entrevistado 4	Motivação Externa Imprevisibilidade na Execução de Obras	Um dos grandes problemas são obras porque obras além de serem recursos que geralmente, normalmente vem em fim de exercício. Os contratos de obras eles são estritamente delicados e envolve equipes grandes, envolve vários setores, envolve até as intempéries do próprio tempo, questão de chuva, envolve questão de planilha, e se a gente observar as obras elas têm muitos aditivos. Então isso ocorre muitos atrasos no pagamento, às vezes por conta até do próprio fornecedor, reduz a equipe de trabalho e aí gera atraso, e a gente fica dando aditivo de prazo e em algumas vezes quase a totalidade, também aditivo de valores por correção de planilhas, em cima dos projetos.	19/10/2020 23:08:50	3: 2325	3: 3004	673	2,23
●	Entrevistado 4	Motivação Interna Complexidade do processo licitatório	[...] a gente ainda tem esse grande problema que são a questão das licitações. Então essas licitações elas acontecem e por incrível que pareça na maioria das vezes, contratos de obras e equipamentos é quase o ano inteiro para a licitação ficar pronta no 'apagar das luzes' para você conseguir fazer aquele empenho.	19/10/2020 22:54:48	4: 1304	4: 1617	311	1,03
●	Entrevistado 4	Motivação Interna Baixa capacidade operacional das organizações públicas	[...] a instituição cresceu mais, é muito grande, tem muita coisa a ser feita e não tem aquela quantidade ideal de servidores para que você possa antecipar essas situações. A gente tem uma quantidade de servidores que dá conta do dia a dia, chegando a gente fazendo, atropelando um processo para colocar outro na frente, para tentar obedecer, justamente essas datas, porque se eu não consegui licitar e empenhar eu vou ter que devolver esse crédito.	19/10/2020 22:55:51	4: 1705	4: 2154	446	1,48
●	Entrevistado 4	Motivação Interna Garantir a Execução no Início do Ano	[...] às vezes deixa RAP para atender algumas despesas essenciais, porque terceirizado ele precisa receber o dinheiro e não pode esperar um, dois ou três meses, até que haja a liberação do limite para empenho, até a primeira quinzena de janeiro a gente tem todo o orçamento do instituto disponível em créditos, porém a gente não tem limite, aí depende daquele decreto do governo.	19/10/2020 23:36:26	5: 1292	5: 1671	376	1,25

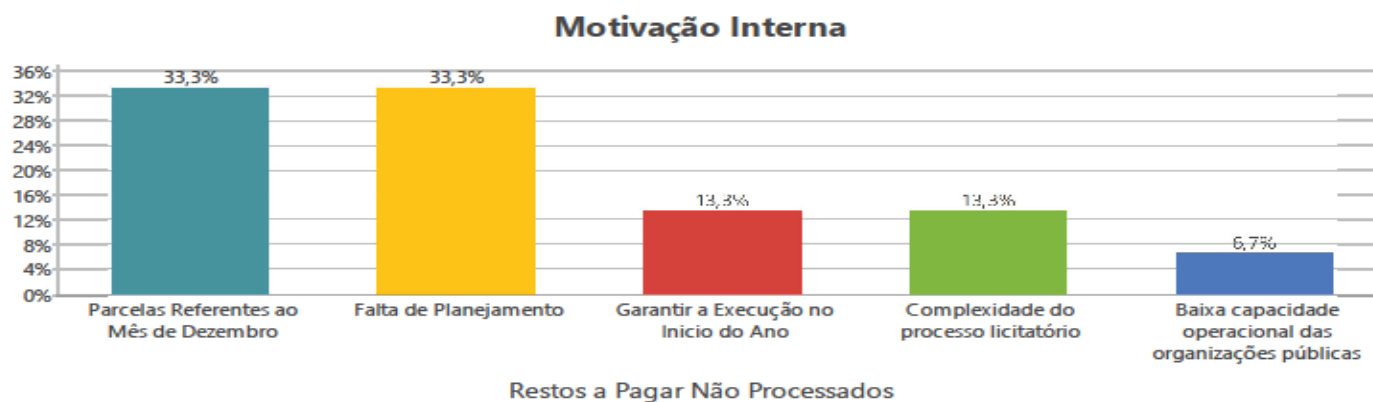


●	Entrevistado 4	Motivação Externa \Contingenciamento	...dependendo do ano, você começa empenhando um doze avos do orçamento ou um dezoito avos, isso varia, isso depende muito, determinados anos liberam 1/12 outros anos 1/18. 'Então o que acontece?' um doze avos do nosso orçamento, não consegue atender todas as despesas de energia, terceirizados, então uma boa parte permanece justamente para garantir o pagamento desses serviços essenciais, ficam geralmente o primeiro mês em RAP.	19/10/2020 22:35:25	1: 2880	1: 3562	432	2,95
●	Entrevistado 3	Motivação Externa \Liberação tardia de recursos orçamentários	O principal motivo é o momento da liberação orçamentária, se a gente for fazer uma pesquisa hoje no campus, a gente está com os restos a pagar alto, mais aí tivemos a pandemia. Só que nós concentramos os restos a pagar no campus em seis empenhos, e hoje nós não temos um real em restos a pagar de custeio, por exemplo. Nós só temos restos a pagar de investimento porque os produtos que nós compramos do dia 26 ao dia 31 de dezembro, (sofreu alguns impactos) aí tem o período de férias e veio a pandemia, teve o impacto do dólar e as empresas pediram prazo, e a gente também entendeu.	19/10/2020 22:29:25	1: 2680	1: 3273	588	3,39
●	Entrevistado 3	Motivação Interna\Falta de Planejamento	Aí também temos um problema de falta de planejamento das compras. "Como que é isso? Eu preciso de uma agulha hoje, vamos exemplificar para você entender, para a DAM, a DEPESP daqui 10 dias precisa de uma outra agulha. Aí daqui a vinte dias a DOF precisa dessa mesma agulha, então se a gente colocasse a comunicação junto aqui (melhoraria). Às vezes um mesmo fornecedor recebe 3 empenhos, e (se) recebe empenho com o valor baixo, não compensa o frete, ele fica protelando.	19/10/2020 22:47:25	3: 1091	3: 1570	475	2,74
●	Entrevistado 2	Motivação Interna \Garantir a Execução no Início do Ano	Geralmente existem algumas ações do tipo "vamos empenhar mais nesse contrato para segurar janeiro, fevereiro". A gente não vê como uma boa prática, considerando esse princípio da anualidade do orçamento. Aqui a gente tenta evitar ao máximo esse tipo de situação.	19/10/2020 23:33:28	1: 1991	1: 2257	264	1,57

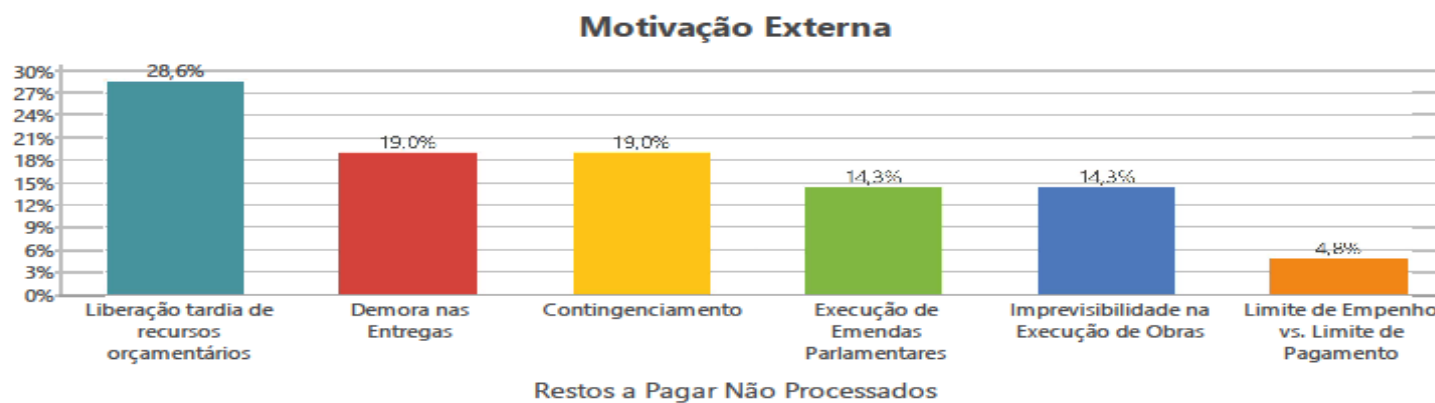
	Entrevistado 2	Motivação Interna \Falta de Planejamento	Estou falando de 2012 para cá, (podemos) aprofundar de 2014, todas as vezes corte, corte. E quando alguma pessoa se impacta negativamente com essa fala 'corte', ele já quer parar de fazer planejamentos, ele para de fazer licitações, ele fala 'ah, não vou fazer.	19/10/2020 23:32:02	1: 1988	1: 2333	233	1,87
●	Entrevistado 2	Motivação Interna \Parcelas Referentes ao Mês de Dezembro	[...] é um ou outro contrato que tem o envio da nota no final do mês, então você acaba querendo ou não, você tem que fazer essa inscrição para cobrir essa nota, as notas de dezembro, em janeiro e fevereiro. São essas situações que geram a inscrição em restos a pagar.	19/10/2020 22:30:58	2: 249	2: 515	264	1,57
●	Entrevistado 1	Motivação Externa \Liberação tardia de recursos orçamentários	O que acontece muito e isso é um problema corriqueiro, não posso te falar as causas exatas, mas normalmente nós temos uma liberação de recursos acontecendo bem no finalzinho, normalmente a data final para empenho é 10 de novembro, então a gente acaba empenhando tudo o que tiver, (porque) bem neste período há uma liberação de uma quantidade razoável.	19/10/2020 22:32:36	1: 2706	1: 3063	354	1,63
●	Entrevistado 1	Motivação Externa \Demora nas Entregas	A meu ver a principal causa é essa falta de programação (não sei se a gente pode considerar falta de programação) da liberação dos recursos, bem no finalzinho, já com o prazo praticamente quase expirado para a execução, e conseqüentemente acaba levando a não entrega.	19/10/2020 22:34:39	2: 267	2: 539	269	1,24
●	Entrevistado 1	Motivação Externa \Demora nas Entregas	Em dezembro as coisas vão diminuindo o ritmo, tem empresa que dá férias coletivas, é uma série de coisas, isso acaba impactando também nas entregas. Sem considerar (ainda) que para a nossa região em específico, uma transportadora demora 15, 20 dias entre a coleta e a entrega. Então a empresa já tem 30 dias para entregar, e ela raramente cumpre esse prazo, poucas são as que tem o material a pronta entrega, muitas ainda vão produzir, então, até produzir e até entregar vai muito mais de 30 dias.	19/10/2020 22:35:54	2: 1135	2: 1642	501	2,31

●	Entrevistado 1	Motivação Interna Parcelas Referentes ao Mês de Dezembro	Também precisa ser considerado os serviços porque ele vai ser pago em janeiro, a nota vai ser emitida a partir do dia 10 de janeiro, então eu preciso deixar o mês de dezembro empenhado para poder fazê-lo. Então, e se eu não inscrever ele vai sumir e eu não consigo pagar, então o grande vulto, não é a maior parte, mas um grande vulto também é de serviço, que é a parcela referente ao mês de dezembro.	19/10/2020 22:37:04	2: 2263	2: 2671	405	1,87
---	----------------	--	---	------------------------	---------	---------	-----	------

### Apêndice III – Gráfico Resultado Motivação Interna



## Apêndice IV – Gráfico Resultado Motivação Externa



## Apêndice V – Ficha de Registros de Histórias

Autor: Entrevistado 1
Campus: IFRO
Tipo de história: Relato
Tema (um resumo dos eventos descritos): Temos um caso agora, esse dos computadores que acabei de falar (que a gente provavelmente vai perder um valor razoável), a empresa não entregou dentro do prazo (que era ainda em 2019), aí veio em março a questão da pandemia, aí aumentou o dólar, ( <i>agora o fornecedor</i> ) está falando que não entregou por causa da pandemia e do dólar, mas se eles tivessem entregue no prazo que era os trinta dias, tinham entregue na primeira semana, no máximo na segunda semana de dezembro. Então nós estamos aí até agora, já final de setembro 'rolando nessa', e o fornecedor falando "não entreguei porque (veio) a pandemia, o dólar aumentou", mas você ouve de tudo, quando 'o cara' não quer entregar, a gente ouve de tudo.
As emoções descritas na história e a emoção gerada: Insatisfação
A moral da história (se houver): -
Os personagens principais: Gestor e Fornecedor
Palavras-chave: atraso, entrega;
Uma avaliação subjetiva da qualidade da história: Não recorrente.

Autor: Entrevistado 1
Campus: IFRO
Tipo de história: Relato
Tema (um resumo dos eventos descritos): a empresa cobrando o pagamento de uma coisa que ela não tinha entregado, por exemplo, para você ter uma ideia. Ou (mesmo) o fornecedor cobrando o pagamento de um empenho daqui do <i>campus</i> , sendo que era do <i>campus</i> lá do Pará afora, então tem de tudo.
As emoções descritas na história e a emoção gerada: -
A moral da história (se houver): -
Os personagens principais: Gestor e Fornecedor
Palavras-chave: empenho; cobrança;
Uma avaliação subjetiva da qualidade da história: Não recorrente.

Autor: Entrevistado 2
Campus: IFRO
Tipo de história: Relato
Tema (um resumo de uma linha dos eventos descritos): A gente faz geralmente 20 licitações por ano. Então a linha de fornecedor nossa (como eu vou falar para você) não é longa, é meio fechada, os mesmos fornecedores dos mesmos anos, é a mesma conversa, "é o Seu Nelson, é a Dona Maria, é a Dona Judite", "aqui é o Eduardo, aqui é o Seu Davi do IFRO falando", alguns momentos que ultrapassa realmente a gente tem que aplicar penalidade, mas é simples.
As emoções descritas na história e a emoção gerada: -
A moral da história (se houver): -
Os personagens principais: Gestor e Fornecedor
Palavras-chave: licitação; entrega; penalidade.
Uma avaliação subjetiva da qualidade da história: Não recorrente.

Autor: Entrevistado 3
Campus: IFRO
Tipo de história: Relato
Tema (um resumo dos eventos descritos): A gente tinha de uma obra do centro de convivência de um valor de 105 mil, se não me engano, inscrito em restos a pagar. Quando eu cheguei e vi aquele valor, fiquei apreensivo, 105 mil reais porque não está executado, e isso constando lá nos relatórios da reitoria. Mas entrando a fundo no processo da empresa, vi que tinha um embaraço de situações e que esse empenho tinha que ir para Justiça. Numa avaliação, em reunião conjunta com a direção geral, com a

contadoria, a gente optou por fazer a anulação desse empenho, já não tinha mais motivos para mantê-lo aqui. Já havia um consenso da procuradoria federal, em relação aos direitos da empresa, então a gente optou por anular esse empenho, mas foi assim a situação mais embaraçosa que eu peguei a respeito de restos a pagar.
As emoções descritas na história e a emoção gerada: Incômodo
A moral da história (se houver): -
Os personagens principais: Gestor e Fornecedor
Palavras-chave: licitação; RPNP; anulação; empenho.
Uma avaliação subjetiva da qualidade da história: Não recorrente.

Autor: Entrevistado 4
Campus: IFRO
Tipo de história: Relato
Tema (um resumo dos eventos descritos): Uma situação bem cômica, mais ou menos assim, por exemplo, você para poder eliminar os RAP's, você recebe uma nota fiscal de RAP e você simplesmente coloca lá para ser apropriado o valor dela, mas o pagamento depende de ateste, e muitas vezes quando esse ateste chega já passou a virada do exercício e aquele empenho foi cancelado, e aí você tem que pagar. Então gera aquela questão de um certo desconforto, de você ter que fazer um reconhecimento de dívida, e dependendo da situação isso pode até gerar um processo de responsabilidade porque essas coisas precisam ser encaminhadas dentro dos prazos legais para que você realmente faça essa efetivação. Então isso geralmente quando acontece é um pouco hilário, uma situação um tanto constrangedora.
As emoções descritas na história e a emoção gerada: desconforto; hilaridade
A moral da história (se houver): -
Os personagens principais: Gestor e Fornecedor
Palavras-chave: licitação; pagamento; empenho; cancelamento.
Uma avaliação subjetiva da qualidade da história: Não recorrente.

Autor: Entrevistado 4
Campus: IFRO
Tipo de história: Relato
Tema (um resumo dos eventos descritos): Foi bem no ano que eu assumi [...] Então nós fizemos um trabalho de acompanhamento mais intenso e aproveitamento do que era possível, dentro dos contratos já pactuados, dentro dos mesmos CNPJ, das mesmas naturezas despesa. Então, este foi mais uma questão de acompanhamento e controle para um melhor reaproveitamento, dentro das condições que o instituto estava passando.
As emoções descritas na história e a emoção gerada: Satisfação
A moral da história (se houver): -
Os personagens principais: Gestor
Palavras-chave: licitação; entrega; penalidade
Uma avaliação subjetiva da qualidade da história: Não recorrente.

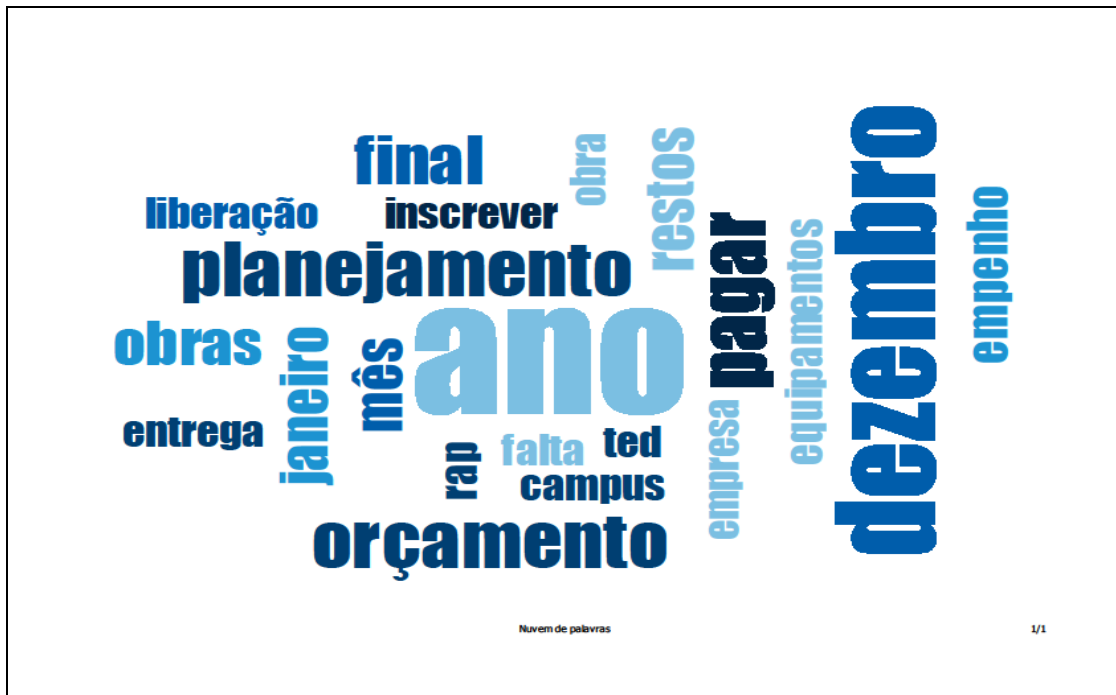
Autor: Entrevistado 5
Campus: IFRO
Tipo de história: Relato
Tema (um resumo de uma linha dos eventos descritos): O que mais acontece, é inusitado, é da empresa nem saber que tinha empenho. Saber ela deveria porque é publicado no portal da transparência, mas não foi enviado para ela. Isso, eu acho, que é assim, um erro (dos) mais grosseiros que tem, você ter empenho e não enviar para o fornecedor.
As emoções descritas na história e a emoção gerada: -
A moral da história (se houver): -
Os personagens principais: Gestor e Fornecedor
Palavras-chave: licitação; entrega; penalidade
Uma avaliação subjetiva da qualidade da história: Não recorrente.

Autor: Entrevistado 6
Campus: IFRO
Tipo de história: Relato
Tema (um resumo de uma linha dos eventos descritos): Mas aí como a gente ouve o pessoal falar “porque eu fiz a capacitação tal e lá o pessoal disse que a gente não pode tem que ter um autorização”, tanto é que tem algumas situações que o ordenador de despesa até assina, autorizando a despesa para pagar [...] tanto é que ele fica falando “isso aqui não era para mim pagar, era para fazer um empenho novo”. [...] É uma pressão na verdade, a gente fica se sentindo pressionado.
As emoções descritas na história e a emoção gerada: Insatisfação
A moral da história (se houver): -
Os personagens principais: Gestor e Fornecedor
Palavras-chave: licitação; entrega; penalidade
Uma avaliação subjetiva da qualidade da história: Não recorrente.

Autor: Entrevistado 7
Campus: IFRO
Tipo de história: Relato
Tema (um resumo de uma linha dos eventos descritos): Eu tinha essa aquisição, que é essa que eu te falei [...] a gente tinha feito a conclusão da licitação em novembro de 2018, não teve orçamento no ano de 2018, aí virou o ano para 2019, a gente sempre pedindo, pedindo, como era um valor considerável, que eram dois equipamentos, acho que os dois davam um milhão e poucos. Aí 2019 (continuamos) não conseguindo, a licitação vencia no dia 22/11 que eram 12 meses da ata. Aí a gente conseguiu o recurso do dia 20, dois dias antes.
As emoções descritas na história e a emoção gerada: Alívio
A moral da história (se houver): -
Os personagens principais: Gestor e Fornecedor
Palavras-chave: licitação; empenho; licitação.
Uma avaliação subjetiva da qualidade da história: Não recorrente.



## Apêndice VI – Nuvem de Palavras Entrevistas





## Anexo I – Restos a Pagar Não Processados – Exercício 2016

Páginas:

Mês Lançamento: JAN/2017

Ação Governo		Categoria Econômica Despesa		Conta Contábil Exercício		2017							
						531110100							
						= RP NAO PROCESSADOS A LIQUIDAR INSCRITOS							
						158148	158341	158342	158343	158345	158376	158532	158533
UG Executora		INST. FED. DE EDUC., CIEN. E TEC. DE RONDONIA	CAMPUS COLORADO DO OESTE-RO	CAMPUS VILHENA	CAMPUS ARIQUEMES-RO	CAMPUS PORTO VELHO CALAMA	CAMPUS JI-PARANA	CAMPUS P. VELHO ZONA NORTE	CAMPUS CACOAL				
Fonte Recursos Detalhada		Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)				
2004	ASSISTENCIA MEDICA E ODONTOLOGICA AOS SERVIDORES CIVIS, EMPR	3	DESPESAS CORRENTES	011200000	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO	122.907,42							
			<b>Total</b>			<b>122.907,42</b>							
		<b>Total</b>			<b>122.907,42</b>								
20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE ED	4	DESPESAS DE CAPITAL	011200000	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO	606.841,94	876.753,06	225.506,04	235.465,63	290.109,16	127.160,00	151.055,78	154.683,53
			<b>Total</b>			<b>606.841,94</b>	<b>876.753,06</b>	<b>225.506,04</b>	<b>235.465,63</b>	<b>290.109,16</b>	<b>127.160,00</b>	<b>151.055,78</b>	<b>154.683,53</b>
		<b>Total</b>			<b>606.841,94</b>	<b>876.753,06</b>	<b>225.506,04</b>	<b>235.465,63</b>	<b>290.109,16</b>	<b>127.160,00</b>	<b>151.055,78</b>	<b>154.683,53</b>	
20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	3	DESPESAS CORRENTES	011200000	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO	1.444.065,74	416.729,19	292.056,04	325.533,67	881.911,66	422.247,78	240.184,64	289.871,98
				0250026421	REC.DIRET.ARREC-INST.FED.ED.CIEN.TEC-RONDONIA		1.347,68						

				<b>Total</b>	<b>1.444.065,74</b>	<b>418.076,87</b>	<b>292.056,04</b>	<b>325.533,67</b>	<b>881.911,66</b>	<b>422.247,78</b>	<b>240.184,64</b>	<b>289.871,98</b>	
		4	DESPEAS DE CAPITAL	010000000	RECURSOS ORDINARIOS	24.002,65	67.027,20						
				011200000	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO	533.150,46	228.050,34	117.060,01	158.070,84	149.518,60	26.694,36	4.909,34	
				<b>Total</b>		<b>557.153,11</b>	<b>295.077,54</b>	<b>117.060,01</b>	<b>158.070,84</b>	<b>149.518,60</b>	<b>26.694,36</b>	<b>4.909,34</b>	
		<b>Total</b>				<b>2.001.218,85</b>	<b>713.154,41</b>	<b>409.116,05</b>	<b>483.604,51</b>	<b>1.031.430,26</b>	<b>448.942,14</b>	<b>240.184,64</b>	<b>294.781,32</b>
2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	3	DESPEAS CORRENTES	010000000	RECURSOS ORDINARIOS	2.311,04	112.646,82	60.636,92	33.889,65	19.296,96	2.703,48	23.775,65	72.707,76
				025002642	REC.DIRET.ARREC-INST.FED.ED.CIEN.TEC-RONDONIA		30.286,25		6.658,23		12.251,60		
				<b>Total</b>		<b>2.311,04</b>	<b>142.933,07</b>	<b>60.636,92</b>	<b>40.547,88</b>	<b>19.296,96</b>	<b>14.955,08</b>	<b>23.775,65</b>	<b>72.707,76</b>
		<b>Total</b>				<b>2.311,04</b>	<b>142.933,07</b>	<b>60.636,92</b>	<b>40.547,88</b>	<b>19.296,96</b>	<b>14.955,08</b>	<b>23.775,65</b>	<b>72.707,76</b>
4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	3	DESPEAS CORRENTES	011200000	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO	60.202,57	1.030,00	834,61	7.002,00	1.632,44	700,00	23.704,84	
				<b>Total</b>		<b>60.202,57</b>	<b>1.030,00</b>	<b>834,61</b>	<b>7.002,00</b>	<b>1.632,44</b>	<b>700,00</b>	<b>23.704,84</b>	
		<b>Total</b>				<b>60.202,57</b>	<b>1.030,00</b>	<b>834,61</b>	<b>7.002,00</b>	<b>1.632,44</b>	<b>700,00</b>	<b>23.704,84</b>	
6380	FOMENTO AO DESENVOLVIMENTO DA EDUCACAO PROFISSIONAL E TECNOL	3	DESPEAS CORRENTES	011200000	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO	10.800,00							
				<b>Total</b>		<b>10.800,00</b>							
		4	DESPEAS DE CAPITAL	011200000	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO	144.000,00							
				<b>Total</b>		<b>144.000,00</b>							
		<b>Total</b>				<b>154.800,00</b>							
<b>Total</b>						<b>2.948.281,82</b>	<b>1.733.870,54</b>	<b>696.093,62</b>	<b>766.620,02</b>	<b>1.342.468,82</b>	<b>591.757,22</b>	<b>438.720,91</b>	<b>522.172,61</b>

## Anexo II – Restos a Pagar Não Processados – Exercício 2017

Páginas:

Mês Lançamento: JAN/2018

Ação Governo		Categoria Econômica Despesa	UG Executora	Conta Contábil Exercício		2018								
						531110100								
						= RP NAO PROCESSADOS A LIQUIDAR INSCRITOS								
						158148	158341	158342	158343	158345	158376	158532	158533	158635
INST. FED. DE EDUC., CIEN C. E TEC. DE RONDONIA	CAMPUS COLORADO DO OESTE-RO	CAMPUS VILHENA	CAMPUS ARIQUEMES-RO	CAMPUS PORTO VELHO CALAMA	CAMPUS JI-PARANA	CAMPUS P. ZONA NORTE	CAMPUS CACOAL	CAMPUS GUAJARA MIRIM						
Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)						
2004	ASSISTENCIA MEDICA E ODONTOLOGICA AOS SERVIDORES CIVIS, EMPR	3	DESpesas Correntes	01000000	RECURSOS ORDINARIOS	15.926,14								
				<b>Total</b>		<b>15.926,14</b>								
				<b>Total</b>		<b>15.926,14</b>								
20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE ED	4	DESpesas de Capital	01120000	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO	190.680,98	119.855,38	203.386,47	21.983,92	18.968,00	214.891,37	203.747,29	111.767,76	166.302,76
				<b>Total</b>		<b>190.680,98</b>	<b>119.855,38</b>	<b>203.386,47</b>	<b>21.983,92</b>	<b>18.968,00</b>	<b>214.891,37</b>	<b>203.747,29</b>	<b>111.767,76</b>	<b>166.302,76</b>
				<b>Total</b>		<b>190.680,98</b>	<b>119.855,38</b>	<b>203.386,47</b>	<b>21.983,92</b>	<b>18.968,00</b>	<b>214.891,37</b>	<b>203.747,29</b>	<b>111.767,76</b>	<b>166.302,76</b>
20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	3	DESpesas Correntes	01120000	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO	1.806.006,29	355.365,55	247.222,13	690.579,15	507.542,72	757.699,40	736.189,05	186.066,60	178.545,01
				02500264	REC.DIRET.ARREC-INST.FED.ED.CIEN.TEC-RONDONIA		755,69			2.465,36		540,00		
				02810264	MUNICIPIO DE SAO GERALDO DA PIEDADE							1.415.358,20		

			<b>Total</b>	<b>1.806.006,29</b>	<b>356.121,24</b>	<b>247.222,13</b>	<b>690.579,15</b>	<b>510.008,08</b>	<b>757.699,40</b>	<b>2.152.087,25</b>	<b>186.066,60</b>	<b>178.545,01</b>	
		4	DESPESAS DE CAPITAL	0112000000 RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO	39.199,44	21.529,00	1.880,00				2.522,35		
			<b>Total</b>	<b>39.199,44</b>	<b>21.529,00</b>	<b>1.880,00</b>					<b>2.522,35</b>		
			<b>Total</b>	<b>1.845.205,73</b>	<b>377.650,24</b>	<b>249.102,13</b>	<b>690.579,15</b>	<b>510.008,08</b>	<b>757.699,40</b>	<b>2.152.087,25</b>	<b>188.588,95</b>	<b>178.545,01</b>	
2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	3	DESPESAS CORRENTES	0100000000 RECURSOS ORDINARIOS	104.637,85	101.155,90	11.671,96	37.507,66	27.817,63	1.898,57	103.158,54	5.780,36	1.377,24
				0250026421 REC.DIRET.ARREC-INST.FED.ED.CIEN.TEC-RONDONIA		9.461,13			158,00			24.976,08	12.810,00
			<b>Total</b>	<b>104.637,85</b>	<b>110.617,03</b>	<b>11.671,96</b>	<b>37.507,66</b>	<b>27.975,63</b>	<b>1.898,57</b>	<b>103.158,54</b>	<b>30.756,44</b>	<b>14.187,24</b>	
			<b>Total</b>	<b>104.637,85</b>	<b>110.617,03</b>	<b>11.671,96</b>	<b>37.507,66</b>	<b>27.975,63</b>	<b>1.898,57</b>	<b>103.158,54</b>	<b>30.756,44</b>	<b>14.187,24</b>	
4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	3	DESPESAS CORRENTES	0100000000 RECURSOS ORDINARIOS	202.817,30	3.500,00	3.146,61	19.777,74	6.938,08	2.202,30	4.013,43	5.068,77	210,00
			<b>Total</b>	<b>202.817,30</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.146,61</b>	<b>19.777,74</b>	<b>6.938,08</b>	<b>2.202,30</b>	<b>4.013,43</b>	<b>5.068,77</b>	<b>210,00</b>	
			<b>Total</b>	<b>202.817,30</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.146,61</b>	<b>19.777,74</b>	<b>6.938,08</b>	<b>2.202,30</b>	<b>4.013,43</b>	<b>5.068,77</b>	<b>210,00</b>	
4641	PUBLICIDADE DE UTILIDADE PUBLICA	3	DESPESAS CORRENTES	0100000000 RECURSOS ORDINARIOS	27.160,00								
			<b>Total</b>	<b>27.160,00</b>									
			<b>Total</b>	<b>27.160,00</b>									
<b>Total</b>				<b>2.386.428,00</b>	<b>611.622,65</b>	<b>467.307,17</b>	<b>769.848,47</b>	<b>563.889,79</b>	<b>976.691,64</b>	<b>2.463.006,51</b>	<b>336.181,92</b>	<b>359.245,01</b>	

## Anexo III – Restos a Pagar Não Processados – Exercício 2018

Páginas:

Mês Lançamento: JAN/2019

Ação Governo		Categoria Econômica Despesa	Conta Contábil Exercício		2019											
					531110100											
					= RP NAO PROCESSADOS A LIQUIDAR INSCRITOS											
					158148	158341	158342	158343	158345	158376	158532	158533	158635	158636		
UG Executora	INST. FED. DE EDUC., CIE NC. E TEC. DE RONDONIA	CAMPUS COLORADO DO OESTE-RO	CAMPUS VILHENA	CAMPUS ARIQUE MES-RO	CAMPUS PORTO VELHO CALAMA	CAMPUS JI-PARANA	CAMPUS P. VELHO ZONA NORTE	CAMPUS CACOAL	CAMPUS GUAJARÁ MIRIM	CAMPUS JARU						
											Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)
Fonte Recursos Detalhada				Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)	Saldo R\$ (Item Informação)			
20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE ED	4	DESPESAS DE CAPITAL	818800000	REMUNERACAO DAS DISPONIB. DO TESOIRO NACIONAL	56.161,93	576,00		190.508,07	130.594,08						
				<b>Total</b>		<b>56.161,93</b>	<b>576,00</b>		<b>190.508,07</b>	<b>130.594,08</b>						
		<b>Total</b>		<b>56.161,93</b>	<b>576,00</b>		<b>190.508,07</b>	<b>130.594,08</b>								
20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	3	DESPESAS CORRENTES	810000000	RECURSOS ORDINARIOS	690.480,74	414.601,42	224.561,22	617.239,17	488.780,86	866.904,67	373.629,11	435.562,17	195.874,79	78.912,05	
				8250026421	REC.DIRET.ARREC- INST.FED.ED.CIE N.TEC-RONDONIA	46.831,81	20.413,93	4.341,22		20.634,97		31.200,60	11.515,65	10.382,16	2.968,45	
				8281026421	MUNICIPIO DE SAO GERALDO DA PIEDADE							149.062,50				
				<b>Total</b>		<b>737.312,55</b>	<b>435.015,35</b>	<b>228.902,44</b>	<b>617.239,17</b>	<b>509.415,83</b>	<b>866.904,67</b>	<b>553.892,21</b>	<b>447.077,82</b>	<b>206.256,95</b>	<b>81.880,50</b>	
		4		810000000	RECURSOS ORDINARIOS	617.867,98	62.798,90	87.232,92	366.097,75	171.350,28	257.624,36	63.978,41	91.311,88	120.000,00	13.340,00	

			8188000	REMUNERACAO DAS DISPONIB. DO TESOIRO NACIONAL	253.337,39	702,99	9.918,00				35.598,20	31.370,45	18.640,00	
		DESPESAS DE CAPITAL	8250026421	REC.DIRET.ARREC- INST.FED.ED.CIE N.TEC-RONDONIA	19.800,00	1.245,00			16.976,00					
			8281026421	MUNICIPIO DE SAO GERALDO DA PIEDADE								338.922,39		
			<b>Total</b>		<b>891.005,37</b>	<b>64.746,89</b>	<b>97.150,92</b>	<b>366.097,75</b>	<b>188.326,28</b>	<b>257.624,36</b>	<b>99.576,61</b>	<b>461.604,72</b>	<b>138.640,00</b>	<b>13.340,00</b>
		<b>Total</b>			<b>1.628.317,92</b>	<b>499.762,24</b>	<b>326.053,36</b>	<b>983.336,92</b>	<b>697.742,11</b>	<b>1.124.529,03</b>	<b>653.468,82</b>	<b>908.682,54</b>	<b>344.896,95</b>	<b>95.220,50</b>
2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	3	0100000	RECURSOS ORDINARIOS	111.018,48	61.109,82	5.559,08	439.934,56	34.099,50	83.259,63	133.335,18	82.638,69	12.718,47	3.793,00
			<b>Total</b>		<b>111.018,48</b>	<b>61.109,82</b>	<b>5.559,08</b>	<b>439.934,56</b>	<b>34.099,50</b>	<b>83.259,63</b>	<b>133.335,18</b>	<b>82.638,69</b>	<b>12.718,47</b>	<b>3.793,00</b>
		<b>Total</b>			<b>111.018,48</b>	<b>61.109,82</b>	<b>5.559,08</b>	<b>439.934,56</b>	<b>34.099,50</b>	<b>83.259,63</b>	<b>133.335,18</b>	<b>82.638,69</b>	<b>12.718,47</b>	<b>3.793,00</b>
4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	3	8100000	RECURSOS ORDINARIOS	34.883,49		1.128,00	22.113,62	1.179,76	1.999,45	4.451,48	3.275,24	7.307,02	
			<b>Total</b>		<b>34.883,49</b>		<b>1.128,00</b>	<b>22.113,62</b>	<b>1.179,76</b>	<b>1.999,45</b>	<b>4.451,48</b>	<b>3.275,24</b>	<b>7.307,02</b>	
		<b>Total</b>			<b>34.883,49</b>		<b>1.128,00</b>	<b>22.113,62</b>	<b>1.179,76</b>	<b>1.999,45</b>	<b>4.451,48</b>	<b>3.275,24</b>	<b>7.307,02</b>	
4641	PUBLICIDADE DE UTILIDADE PUBLICA	3	8100000	RECURSOS ORDINARIOS	52.400,00									
			<b>Total</b>		<b>52.400,00</b>									
		<b>Total</b>			<b>52.400,00</b>									
<b>Total</b>					<b>1.882.781,82</b>	<b>561.448,06</b>	<b>332.740,44</b>	<b>1.635.893,17</b>	<b>863.615,45</b>	<b>1.209.788,11</b>	<b>791.255,48</b>	<b>994.596,47</b>	<b>364.922,44</b>	<b>99.013,50</b>



## Anexo IV – Restos a Pagar Não Processados – Exercício 2019

Ação Governo		Categoria Econômica Despesa		Item Informação		RESTOS A PAGAR NAO PROCESSADOS A LIQUIDAR										
						158148	158341	158342	158343	158345	158376	158532	158533	158635	158636	
				Fonte Recursos Detalhada		INST. FED. DE EDUC., CIE DE RONDONIA	CAMPUS COLORADO DO OESTE-RO	CAMPUS VILHENA	CAMPUS ARIQUEMES-RO	CAMPUS PORTO VELHO CALAMA	CAMPUS JI-PARANA	CAMPUS P. VELHO ZONA NORTE	CAMPUS CACOAL	CAMPUS GUAJARA MIRIM	CAMPUS JARU	
20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDER	4	DESPESAS DE CAPITAL	8188000000	REMUNERACAO DAS DISPONIBILIDADES NACIONAIS	5.627.237,57	761.668,14	264.395,34	472.784,21	1.495.030,16	169.500,00	74.751,70	165.182,90	80,00	452.045,30	
				<b>Total</b>		<b>5.627.237,57</b>	<b>761.668,14</b>	<b>264.395,34</b>	<b>472.784,21</b>	<b>1.495.030,16</b>	<b>169.500,00</b>	<b>74.751,70</b>	<b>165.182,90</b>	<b>80,00</b>	<b>452.045,30</b>	
20RL	FUNCIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO P	3	DESPESAS CORRENTES	8100000000	RECURSOS ORDINARIOS	2.840.316,73	159.208,16	105.983,55	208.499,93	183.629,86	1.022.545,28	311.543,20	453.613,50	118.492,03	168.595,49	
				8250026421	REC.DIRET.ARRECATAS INST.FED.ED.CIEN.TEC-RONDONIA		28.787,30	1.364,00	1.775,00		725,00		0,00	0,00		
				8300000000	RECURSOS ORDINARIOS	700.000,00										
		4	DESPESAS DE CAPITAL	8100000000	RECURSOS ORDINARIOS	716.386,83	384.739,79	62.552,10	497.913,74	213.843,47	106.355,47		65.640,48	40.008,60	99.502,50	

		<b>Total</b>			<b>4.256.703,56</b>	<b>572.735,25</b>	<b>169.899,65</b>	<b>708.188,67</b>	<b>397.473,33</b>	<b>1.129.625,75</b>	<b>311.543,20</b>	<b>519.253,98</b>	<b>158.500,63</b>	<b>268.097,99</b>	
216H	AJUDA DE CUSTO MORADIA OU AUXILIO-MORADIA A AGENTES PUB	<b>Total</b>			<b>0,00</b>										
2994	ASSISTENCIAS ESTUDANTES INSTITUCOES FEDERAIS DE EDUC	3	DESPESAS CORRENTES	0100000000	RECURSOS ORDINARIOS	14.030,00	51.721,41	0,00	348.577,84	15.352,24	33.407,92	55.596,64	58.194,21	24.150,05	1.632,40
		<b>Total</b>				<b>14.030,00</b>	<b>51.721,41</b>	<b>0,00</b>	<b>348.577,84</b>	<b>15.352,24</b>	<b>33.407,92</b>	<b>55.596,64</b>	<b>58.194,21</b>	<b>24.150,05</b>	<b>1.632,40</b>
4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	3	DESPESAS CORRENTES	8100000000	RECURSOS ORDINARIOS	122.926,57	0,00	3.510,00	12.598,27	1.311,00	10.622,73	10.980,00	17.173,48	12.715,38	1.358,84
		<b>Total</b>				<b>122.926,57</b>	<b>0,00</b>	<b>3.510,00</b>	<b>12.598,27</b>	<b>1.311,00</b>	<b>10.622,73</b>	<b>10.980,00</b>	<b>17.173,48</b>	<b>12.715,38</b>	<b>1.358,84</b>

## Anexo V – Despesas Empenhadas – Reitoria 2016-2018

Grupo Despesa	Ação Governo		PTRES	Item Informação			29		
							DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)		
				Métrica			Saldo R\$ (Item Informação)		
				Fonte Recursos			2018	2017	2016
4	INVESTIMENTOS	20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE ED	088604	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES. ENS			
				108899	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES. ENS		530.680,98	751.767,76
				141616	88	REMUNERACAO DAS DISPONIB. T. NAC	9.730,00		
				141618	88	REMUNERACAO DAS DISPONIB. T. NAC	49.831,92		
		20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	088601	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES. ENS			
				108894	00	RECURSOS ORDINARIOS	759.475,00		
					12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES. ENS		52.539,29	1.059.653,95
					50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS	19.800,00		
				120458	00	RECURSOS ORDINARIOS			403.163,67
				141617	88	REMUNERACAO DAS DISPONIB. T. NAC	276.716,37		
6380	FOMENTO AO DESENVOLVIMENTO DA EDUCACAO PROFISSIONAL E TECNOL	108896	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES. ENS			144.000,00		
<b>Total</b>						<b>1.115.553,29</b>	<b>583.220,27</b>	<b>2.358.585,38</b>	
3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	00M1	BENEFICIOS ASSISTENCIAIS DECORRENTES DO AUXILIO-FUNERAL	088594	00	RECURSOS ORDINARIOS		22.579,37	32.138,11
		00OL	CONTRIBUICOES E ANUIDADES A ORGANISMOS E ENTIDADES NACIONAIS	088603	00	RECURSOS ORDINARIOS			27.583,00
		00PW	CONTRIBUICOES A ENTIDADES NACIONAIS SEM EXIGENCIA DE PROGRAM	128229	00	RECURSOS ORDINARIOS	41.126,00	23.988,00	
		2004	ASSISTENCIA MEDICA E ODONTOLOGICA AOS SERVIDORES CIVIS, EMPR	088598	00	RECURSOS ORDINARIOS	2.250.305,99	426.306,22	70.772,00
					12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES. ENS		1.746.922,12	1.797.083,28
		088599		00	RECURSOS ORDINARIOS		15.926,14		
				12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES. ENS			122.907,42	
		2010	ASSISTENCIA PRE-ESCOLAR AOS DEPENDENTES DOS SERVIDORES CIVIS	088595	00	RECURSOS ORDINARIOS		125.552,08	719.405,49
					12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES. ENS		870.728,39	169.416,00
		2011	AUXILIO-TRANSPORTE SERVIDORES CIVIS, EMPREGADOS E MILIT	088596	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES. ENS		154.349,74	149.825,25
88	REMUNERACAO DAS DISPONIB. T. NAC								
2012	AUXILIO-ALIMENTACAO SERVIDORES CIVIS, EMPREGADOS E MILIT	088597	00	RECURSOS ORDINARIOS		460.954,49	1.548.467,58		
			12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES. ENS		5.877.786,63	4.200.000,00		
20RL		088601	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES. ENS					

			FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	108894	50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS						
					00	RECURSOS ORDINARIOS	4.649.277,72					
					12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES. ENS		6.940.195,42	6.086.541,83			
					50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS	88.135,44	17.822,92	222.120,80			
		212B			BENEFICIOS OBRIGATORIOS AOS SERVIDORES CIVIS, EMPREGADOS, MI		138661	00	RECURSOS ORDINARIOS	1.029.776,00		
							138662	00	RECURSOS ORDINARIOS	192.584,92		
							138663	00	RECURSOS ORDINARIOS	6.873.170,97		
							138664	00	RECURSOS ORDINARIOS	45.322,76		
		216H			AJUDA DE CUSTO PARA MORADIA OU AUXILIO-MORADIA A AGENTES PUB	112302	00	RECURSOS ORDINARIOS	280.000,00	261.142,67		
							12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES. ENS			209.384,00	
		2994			ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC		088602	00	RECURSOS ORDINARIOS			
							50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS				
							108895	00	RECURSOS ORDINARIOS	148.549,61	9.071,40	208.412,86
		4572			CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO Q	088600	00	RECURSOS ORDINARIOS	933.997,51	867.656,70		
							12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES. ENS			927.884,41	
		4641			PUBLICIDADE DE UTILIDADE PUBLICA	128228	00	RECURSOS ORDINARIOS	60.000,00	35.000,00		
		6380			FOMENTO AO DESENVOLVIMENTO DA EDUCACAO PROFISSIONAL E TECNOL	108898	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES. ENS			108.976,53	
		<b>Total</b>							<b>17.453.579,98</b>	<b>18.408.813,13</b>	<b>17.036.839,20</b>	
		1	PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	181	APOSENTADORIAS E PENSOES CIVIS DA UNIAO	088593	00	RECURSOS ORDINARIOS	389.550,00	2.655.775,78	1.827.386,30	
50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS						1.061.713,00					
53	CONTRIBUICAO P/FINANCIAM.DA SEGURIDADE SOCIAL						109.703,52					
69	CONTRIB.PATRONAL P/PLANO DE SEGURID.SOC.SERV.						1.472.446,76					
88	REMUNERACAO DAS DISPONIB. T. NAC								389.017,89			
00	RECURSOS ORDINARIOS								15.946.137,19			
09HB					CONTRIBUICAO DA UNIAO, DE SUAS AUTARQUIAS E FUNDACOES PARA O	088591	88	REMUNERACAO DAS DISPONIB. T. NAC				
							128227	00	RECURSOS ORDINARIOS	24.166.875,64	20.778.275,85	
20TP					ATIVOS CIVIS DA UNIAO	088592	00	RECURSOS ORDINARIOS	128.395.141,62	33.653.792,75	27.845.979,50	
							12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES. ENS		82.609.889,09	59.701.619,07	
							88	REMUNERACAO DAS DISPONIB. T. NAC			1.800.000,00	
<b>Total</b>							<b>155.595.430,54</b>	<b>139.697.733,47</b>	<b>107.510.139,95</b>			
<b>Total</b>							<b>174.164.563,81</b>	<b>158.689.766,87</b>	<b>126.905.564,53</b>			

## Anexo VI – Despesas Empenhadas – Ariquemes 2016-2018

Grupo Despesa	Ação Governo		PTRES	Item Informação			29		
							DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)		
				Métrica			Saldo R\$ (Item Informação)		
				Fonte Recursos			2018	2017	2016
4	20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE ED	088604	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO				
			108899	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		63.315,48	332.898,66	
			141618	88	REMUNERACAO DAS DISPONIB. DO TESOIRO NACIONAL	199.585,07			
	20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	088601	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO				
			108894	00	RECURSOS ORDINARIOS	366.097,75			
			108894	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		11.958,96	394.111,55	
	<b>Total</b>					<b>565.682,82</b>	<b>75.274,44</b>	<b>727.010,21</b>	
3	20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	088601	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO				
				50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS				
			108894	00	RECURSOS ORDINARIOS	3.180.363,56			
				12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		3.390.526,92	3.505.924,62	
				50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS		960,00		
			2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	088602	00	RECURSOS ORDINARIOS		
	50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS							
	108895	00			RECURSOS ORDINARIOS	416.078,92	475.219,70	660.353,58	
		50			RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS		1.600,00	6.658,23	
	108897	00			RECURSOS ORDINARIOS	948.714,96	666.677,53	838.035,04	
	4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	088600	00	RECURSOS ORDINARIOS	81.597,81	76.792,18		
				12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			151.385,28	
	<b>Total</b>					<b>4.661.732,13</b>	<b>4.611.776,33</b>	<b>5.162.356,75</b>	
<b>Total</b>					<b>5.227.414,95</b>	<b>4.687.050,77</b>	<b>5.889.366,96</b>		

## Anexo VII – Despesas Empenhadas – Cacoal 2016-2018

Grupo Despesa	Ação Governo		PTRES	Item Informação		29			
						DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)			
				Métrica		Saldo R\$ (Item Informação)			
			Fonte Recursos	2018	2017	2016			
4	INVESTIMENTOS	20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE ED	108899	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		117.210,51	154.683,53
		20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	088601	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			
				00	RECURSOS ORDINARIOS	116.894,38			
				108894	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		85.205,30	130.177,38
				81	RECURSOS DE CONVENIOS	338.922,39			
141617	88	REMUNERACAO DAS DISPONIB. DO TESOIRO NACIONAL	224.430,67						
<b>Total</b>						<b>680.247,44</b>	<b>202.415,81</b>	<b>284.860,91</b>	
3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	088601	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			
					50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS			
				108894	00	RECURSOS ORDINARIOS	2.605.391,90		
					12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		2.002.913,35	2.409.825,61
		2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	088602	50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS			
					00	RECURSOS ORDINARIOS	354.799,98	219.938,10	286.718,12
				108895	50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS		24.976,08	
					00	RECURSOS ORDINARIOS	510.166,00	259.972,50	325.189,48
		4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	088600	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO	62.478,33	53.543,50	
		<b>Total</b>						<b>3.552.520,33</b>	<b>2.561.887,51</b>
<b>Total</b>						<b>4.232.767,77</b>	<b>2.764.303,32</b>	<b>3.348.426,88</b>	

## Anexo VIII – Despesas Empenhadas – Colorado do Oeste 2016-2018

Grupo Despesa	Ação Governo		PTRES	Item Informação			29		
							DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)		
				Métrica			Saldo R\$ (Item Informação)		
				Fonte Recursos			2018	2017	2016
4	INVESTIMENTOS	20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE ED	088604	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			
				108899	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		1.106.792,01	1.556.534,40
				141616	88	REMUNERACAO DAS DISPONIB. DO TESOIRO N	149.217,75		
				141618	88	REMUNERACAO DAS DISPONIB. DO TESOIRO N	576,00		
	20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	088601	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO				
			00	RECURSOS ORDINARIOS	549.625,34				
			12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		111.950,83	875.458,41		
			108894	50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS	1.245,00			
			63	REC.PROP.DECOR.ALIEN.BENS E DIR.DO PATR.PUB.		27.253,75			
			120458	00	RECURSOS ORDINARIOS			96.836,33	
			141617	88	REMUNERACAO DAS DISPONIB. DO TESOIRO N	13.702,99			
	2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	108895	00	RECURSOS ORDINARIOS			58.900,00	
	<b>Total</b>					<b>714.367,08</b>	<b>1.245.996,59</b>	<b>2.587.729,14</b>	
3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	088601	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			
				50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS				
				108894	00	RECURSOS ORDINARIOS	4.645.370,71		
				12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		4.626.563,68	4.697.821,43	
		2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	108894	50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS	120.174,08	4.249,78	63.192,66
				088602	00	RECURSOS ORDINARIOS			
				50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS				
				108895	00	RECURSOS ORDINARIOS	497.988,87	668.523,52	604.994,45
				50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS		80.080,37	38.067,00	
		4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO Q	108897	00	RECURSOS ORDINARIOS	660.440,03	696.984,35	585.083,00
				088600	00	RECURSOS ORDINARIOS	151.578,43	122.121,93	
				12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			161.531,91	
		<b>Total</b>					<b>6.075.552,12</b>	<b>6.198.523,63</b>	<b>6.150.690,45</b>
<b>Total</b>					<b>6.789.919,20</b>	<b>7.444.520,22</b>	<b>8.738.419,59</b>		

## Anexo IX – Despesas Empenhadas – Ji-Paraná 2016-2018

Grupo Despesa		Ação Governo		PTRES	Item Informação		29		
							DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)		
						Saldo R\$ (Item Informação)			
				Fonte Recursos		2018	2017	2016	
4	INVESTIMENTOS	20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE ED	108899	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		218.377,61	127.160,00
				141616	88	REMUNERACAO DAS DISPONIB. DO TESOIRO NACIONAL	153.592,76		
		20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	088601	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			
				108894	00	RECURSOS ORDINARIOS	397.722,44		
		108894	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		47.655,00	407.723,05		
<b>Total</b>						<b>551.315,20</b>	<b>266.032,61</b>	<b>534.883,05</b>	
3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	088601	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			
					50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS			
				108894	00	RECURSOS ORDINARIOS	3.393.278,25		
					12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		3.388.804,58	2.714.259,37
					50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS		837,00	
		2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	088602	00	RECURSOS ORDINARIOS			
					50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS			
				108895	00	RECURSOS ORDINARIOS	61.355,62	23.400,01	46.104,84
					50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS			12.251,60
		108897		00	RECURSOS ORDINARIOS	585.860,24	593.011,04	821.501,92	
				50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS	51.985,00			
		4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	088600	00	RECURSOS ORDINARIOS	61.627,33	99.896,64	
					12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			87.818,83
<b>Total</b>						<b>4.154.106,44</b>	<b>4.105.949,27</b>	<b>3.681.936,56</b>	
<b>Total</b>						<b>4.705.421,64</b>	<b>4.105.949,27</b>	<b>4.216.819,61</b>	



## Anexo X – Despesas Empenhadas – Porto Velho Calama 2016-2018

Grupo Despesa		Ação Governo		PTRES	Item Informação		29		
							DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)		
						Saldo R\$ (Item Informação)			
				Métrica		2018	2017	014/2016	
				Fonte Recursos		2018	2017	014/2016	
4	INVESTIMENTOS	20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE ED	088604	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			
				108899	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		73.166,74	290.109,16
				141616	88	REMUNERACAO DAS DISPONIB. DO TESOIRO NACIONAL	187.440,68		
		20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	088601	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			
					00	RECURSOS ORDINARIOS	309.450,51		
				108894	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		79.038,27	432.717,29
			50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS	16.976,00				
<b>Total</b>						<b>513.867,19</b>	<b>152.205,01</b>	<b>722.826,45</b>	
3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	088601	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			
					50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS			
					00	RECURSOS ORDINARIOS	2.921.105,70		
				108894	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		2.803.514,53	3.418.243,63
					50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS	24.207,40	65.657,17	
		2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	088602	00	RECURSOS ORDINARIOS			
					50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS			
					00	RECURSOS ORDINARIOS	59.496,38	51.135,82	24.614,92
				108895	50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS		678,00	
			00	RECURSOS ORDINARIOS	629.209,24	536.881,81	488.408,88		
		4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	088600	00	RECURSOS ORDINARIOS	49.373,31	42.059,01	
	12			RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			97.042,03		
<b>Total</b>						<b>3.683.392,03</b>	<b>3.499.926,34</b>	<b>4.028.309,46</b>	
<b>Total</b>						<b>4.197.259,22</b>	<b>3.652.131,35</b>	<b>4.751.135,91</b>	

## Anexo XI – Despesas Empenhadas – Porto Velho Zona Norte 2016-2018

Grupo Despesa		Ação Governo		PTRES	Item Informação		29		
					Métrica		DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)		
					Fonte Recursos		Saldo R\$ (Item Informação)		
							2018	2017	2016
4	INVESTIMENTOS	20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE ED	108899	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		216.460,53	151.055,78
		20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	088601	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			
				108894	00	RECURSOS ORDINARIOS	66.871,03		
				141617	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			82.140,96
					88	REMUNERACAO DAS DISPONIB. DO TESOIRO NACIONAL	131.128,20		
<b>Total</b>						<b>197.999,23</b>	<b>216.460,53</b>	<b>233.196,74</b>	
3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	20RJ	APOIO A CAPACITACAO E FORMACAO INICIAL E CONTINUADA	088605	08	FUNDO SOCIAL-PARC.DEST.EDUCACAO PUBL.E SAUDE			
		20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	088601	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			
				108894	00	RECURSOS ORDINARIOS	2.103.467,54		
					12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		2.459.403,62	1.924.539,02
					50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS	267.161,51	540,00	
					81	RECURSOS DE CONVENIOS	4.012.162,70	5.658.433,50	1.750.000,00
		2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	088602	00	RECURSOS ORDINARIOS			
				108895	00	RECURSOS ORDINARIOS	86.586,76	104.500,34	100.348,82
				108897	00	RECURSOS ORDINARIOS	527.443,98	431.018,52	268.935,01
		4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	088600	00	RECURSOS ORDINARIOS	43.250,67	37.351,07	
				12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			49.255,86	
<b>Total</b>						<b>7.040.073,16</b>	<b>8.691.247,05</b>	<b>4.093.078,71</b>	
<b>Total</b>						<b>7.238.072,39</b>	<b>8.907.707,58</b>	<b>4.326.275,45</b>	

## Anexo XII – Despesas Empenhadas – Vilhena 2016-2018

Grupo Despesa		Ação Governo		PTRES	Item Informação		29		
					Métrica		DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)		
						Saldo R\$ (Item Informação)			
				Fonte Recursos		2018	2017	2016	
4	INVESTIMENTOS	20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE ED	108899	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		352.291,63	292.625,10
		20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	088601	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			
					00	RECURSOS ORDINARIOS	180.467,55		
				108894	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		77.768,23	266.901,05
					141617	88	REMUNERACAO DAS DISPONIB. DO TESOIRO NACIONAL	150.332,55	
<b>Total</b>						<b>330.800,10</b>	<b>430.059,86</b>	<b>559.526,15</b>	
3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	088601	12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO			
					50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS			
				108894	00	RECURSOS ORDINARIOS	2.061.841,46		
					12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO		2.063.270,54	2.180.822,67
					50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS	21.490,53	12.690,95	19.744,27
		2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	088602	00	RECURSOS ORDINARIOS			
					50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS			
				108895	00	RECURSOS ORDINARIOS	31.681,62	95.843,62	73.881,87
					50	RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECADADOS			23.022,78
		108897	00	RECURSOS ORDINARIOS	461.960,69	361.734,80	317.101,84		
				4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	088600	00	RECURSOS ORDINARIOS	139.536,32
12	RECURSOS DEST.A MANUT.E DES.DO ENSINO						169.002,30		
<b>Total</b>						<b>2.716.510,62</b>	<b>2.660.050,61</b>	<b>2.783.575,73</b>	
<b>Total</b>						<b>3.047.310,72</b>	<b>3.090.110,47</b>	<b>3.343.101,88</b>	

### Anexo XIII – Despesas Empenhadas – Reitoria 2019

Grupo Despesa		Ação Governo		PTRES	Item Informação		29
							DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)
					Fonte Recursos		Saldo - R\$ (Item Informação)
4	INVESTIMENTOS	15R4	APOIO A EXPANSAO, REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUI	149332	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	3.291.206,84
					42	COMPENS.FINANC.P/EXPL.DE PETR.OU GAS.NATURAL	1.087.920,75
		20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDER	151509	88	RECURSOS FINANCEIROS DE LIVRE APLICACAO	6.000.582,62
		20RL	FUNIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO	108894	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	766.970,48
		<b>Total</b>					<b>11.146.680,69</b>
3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	00PW	CONTRIBUICOES A ENTIDADES NACIONAIS SEM EXIGENCIA DE PROGRAM	128229	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	53.272,00
		2004	ASSISTENCIA MEDICA E ODONTOLOGICA AOS SERVIDORES CIVIS, EMPR	088598	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	2.219.367,38
		20RL	FUNIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO P	108894	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	7.695.317,46
		212B	BENEFICIOS OBRIGATORIOS AOS SERVIDORES CIVIS, EMPREGADOS, MI	138661	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	1.052.758,54
				138662	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	200.702,78
				138663	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	6.991.049,29
				138664	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	61.509,30
		216H	AJUDA DE CUSTO PARA MORADIA OU AUXILIO-MORADIA A AGENTES PUB	112302	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	403.860,00
		2674	REPRESENTACAO JUDICIAL E EXTRAJUDICIAL DA UNIAO E SUAS AUTAR	107799	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	1.605,44
		2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	108895	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	28.241,00
108897	00			RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	596.026,48		
4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO	088600	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	1.174.021,94		
		<b>Total</b>					<b>20.477.731,61</b>
1	PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	0181	APOSENTADORIAS E PENSOES CIVIS DA UNIAO	088593	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	1.686.089,76
					56	CONTRIBUICAO PLANO SEGURIDADE SOCIAL SERVIDOR	2.625.950,09
		09HB	CONTRIBUICAO DA UNIAO, DE SUAS AUTARQUIAS E FUNDACOES PARA O	128227	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	25.104.244,49
		20TP	ATIVOS CIVIS DA UNIAO	088592	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	143.546.442,29
		<b>Total</b>					<b>172.962.726,63</b>
<b>Total</b>							<b>204.587.138,93</b>

## Anexo XIV – Despesas Empenhadas – Ariquemes 2019

Grupo Despesa		Ação Governo		PTRES	Item Informação		29
					Fonte Recursos		DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)
						Saldo - R\$ (Item Informação)	
4	INVESTIMENTOS	15R4	APOIO A EXPANSAO, REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUI	149332	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	712.057,72
		20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDER	151509	88	RECURSOS FINANCEIROS DE LIVRE APLICACAO	672.074,23
		20RL	FUNCIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO P	108894	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	522.044,58
		<b>Total</b>					
3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	00PI	APOIO A ALIMENTACAO ESCOLAR NA EDUCACAO BASICA (PNAE)	111776	13	CONTRIBUICAO DO SALARIO-EDUCACAO	128.425,61
		20RL	FUNCIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO P	108894	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	3.507.826,24
					50	REC.PROPRIOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	13.792,95
		2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	108895	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	615.556,03
					108897	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO
		4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	088600	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	77.947,44
<b>Total</b>						<b>5.150.216,15</b>	
<b>Total</b>						<b>7.056.392,68</b>	

## Anexo XV – Despesas Empenhadas – Cacoal 2019

Grupo Despesa		Ação Governo		PTRES	Item Informação		29
					Fonte Recursos		DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)
						Saldo - R\$ (Item Informação)	
4	INVESTIMENTOS	15R4	APOIO A EXPANSAO, REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUI	149332	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	263.470,96
					42	COMPENS.FINANC.P/EXPL.DE PETR.OU GAS.NATURAL	1.756.091,08
		20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDER	151509	88	RECURSOS FINANCEIROS DE LIVRE APLICACAO	526.933,00
		20RL	FUNCIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO P	108894	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	95.949,42
		<b>Total</b>					
3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	00PI	APOIO A ALIMENTACAO ESCOLAR NA EDUCACAO BASICA (PNAE)	111776	13	CONTRIBUICAO DO SALARIO-EDUCACAO	110.389,20
		20RL	FUNCIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO P	108894	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	2.509.184,75
					50	REC.PROPRIOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	22.166,11
		2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	108895	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	260.983,52
					108897	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO
		4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	088600	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	66.254,93
<b>Total</b>						<b>3.589.794,64</b>	
<b>Total</b>						<b>6.232.239,10</b>	

## Anexo XVI – Despesas Empenhadas – Colorado do Oeste 2019

Grupo Despesa		Ação Governo		PTRES	Item Informação		29	
					Fonte Recursos		DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)	
						Saldo - R\$ (Item Informação)		
4	INVESTIMENTOS	15R4	APOIO A EXPANSAO, REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUI	149332	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	1.114.482,49	
					42	COMPENS.FINANC.P/EXPL.DE PETR.OU GAS.NATURAL	1.871.734,63	
		20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDER	151509	88	RECURSOS FINANCEIROS DE LIVRE APLICACAO	1.082.161,28	
		20RL	FUNCIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO P	108894	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	164.180,11	
					119206	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	196.135,17
					159519	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	90.028,95
		<b>Total</b>						<b>4.518.722,63</b>
3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	00PI	APOIO A ALIMENTACAO ESCOLAR NA EDUCACAO BASICA (PNAE)	111776	13	CONTRIBUICAO DO SALARIO-EDUCACAO	113.623,21	
		20RL	FUNCIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO P	108894	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	5.054.234,78	
					50	REC.PROPRIOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	119.346,69	
		2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	108895	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	488.394,00	
					50	REC.PROPRIOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	1.586,00	
					108897	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	894.548,96
		50	REC.PROPRIOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	14.696,71				
		4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	088600	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	101.937,30	
<b>Total</b>						<b>6.788.367,65</b>		
<b>Total</b>						<b>11.307.090,28</b>		

## Anexo XVII – Despesas Empenhadas – Ji-Paraná 2019

Grupo Despesa	Ação Governo		PTRES	Item Informação		29	
				Fonte Recursos		DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)	
						Saldo - R\$ (Item Informação)	
4	INVESTIMENTOS	15R4	APOIO A EXPANSAO, REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUI	149332	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	339.647,56
					42	COMPENS.FINANC.P/EXPL.DE PETR.OU GAS.NATURAL	875.705,51
		20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDER	151509	88	RECURSOS FINANCEIROS DE LIVRE APLICACAO	380.666,14
		20RL	FUNCIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO P	108894	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	130.677,47
		<b>Total</b>					<b>1.726.696,68</b>
3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	20RL	FUNCIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO P	108894	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	3.957.053,48
					50	REC.PROPRIOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	15.502,58
		2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	108895	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	55.906,10
					108897	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO
		4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	088600	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	45.776,78
<b>Total</b>					<b>4.747.818,94</b>		
<b>Total</b>					<b>6.474.515,62</b>		



## Anexo XVIII – Despesas Empenhadas – Porto Velho Calama 2019

Grupo Despesa		Ação Governo		PTRES	Item Informação		29
							DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)
				Fonte Recursos		Saldo - R\$ (Item Informação)	
4	INVESTIMENTOS	15R4	APOIO A EXPANSAO, REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUI	149332	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	337.489,67
					42	COMPENS.FINANC.P/EXPL.DE PETR.OU GAS.NATURAL	1.556.243,43
		20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDER	151509	88	RECURSOS FINANCEIROS DE LIVRE APLICACAO	1.736.745,32
		20RL	FUNCIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO P	108894	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	286.008,94
		<b>Total</b>					
3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	20RL	FUNCIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO P	108894	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	3.074.270,68
					50	REC.PROPRIOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	5.386,44
		2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	108895	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	69.456,24
				108897	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	827.240,50
		4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	088600	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	70.411,79
<b>Total</b>						<b>4.046.765,65</b>	
<b>Total</b>						<b>7.963.253,01</b>	

## Anexo XIX – Despesas Empenhadas – Porto Velho Zona Norte 2019

Grupo Despesa		Ação Governo		PTRES	Item Informação		29
					Fonte Recursos		DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)
							Saldo - R\$ (Item Informação)
4	INVESTIMENTOS	15R4	APOIO A EXPANSAO, REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUI	149332	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	325.198,20
		20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDER	151509	88	RECURSOS FINANCEIROS DE LIVRE APLICACAO	191.780,50
		20RL	FUNCIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO P	108894	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	36.750,00
		<b>Total</b>					
3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	20RJ	APOIO A CAPACITACAO E FORMACAO INICIAL E CONTINUADA PARA A E	108456	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	79.025,49
		20RL	FUNCIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO P	108894	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	2.802.135,33
					50	REC.PROPRIOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	3.067,35
		210M	PROMOCAO, DEFESA E PROTECAO DOS DIREITOS DA CRIANCA E DO ADO	139747	96	DOACOES DE PESSOAS FIS/INSTIT.PUBL.E PRIV.NAC	468.865,00
		2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	108895	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	99.999,36
					108897	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO
		4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	088600	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	64.661,44
<b>Total</b>						<b>4.011.164,97</b>	
<b>Total</b>						<b>4.564.893,67</b>	

## Anexo XX – Despesas Empenhadas – Vilhena 2019

Grupo Despesa		Ação Governo		PTRES	Item Informação		29
							DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)
				Fonte Recursos		Saldo - R\$ (Item Informação)	
4	INVESTIMENTOS	15R4	APOIO A EXPANSAO, REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUI	149332	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	13.500,00
		20RG	REESTRUTURACAO E MODERNIZACAO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDER	151509	88	RECURSOS FINANCEIROS DE LIVRE APLICACAO	264.395,34
		20RL	FUNCIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO P	108894	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	177.185,95
		<b>Total</b>					
3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	00PI	APOIO A ALIMENTACAO ESCOLAR NA EDUCACAO BASICA (PNAE)	111776	13	CONTRIBUICAO DO SALARIO-EDUCACAO	36.681,83
		20RL	FUNCIONAMENTO DAS INSTITUICOES DA REDE FEDERAL DE EDUCACAO P	108894	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	2.190.476,16
					50	REC.PROPRIOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	11.513,09
		2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	108895	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	21.458,44
					50	REC.PROPRIOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	1.191,68
		108897			00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	538.414,00
					00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	76.928,72
4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	088600	00	RECURSOS PRIMARIOS DE LIVRE APLICACAO	76.928,72		
<b>Total</b>						<b>2.876.663,92</b>	
<b>Total</b>						<b>3.331.745,21</b>	