

Gustavo Adolfo Maia Patricio Lacerda Lima

**O CONHECIMENTO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO NA VISÃO DOS
GESTORES: UM ESTUDO NAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE ENSINO
SUPERIOR EM NATAL-RN.**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar, sob a orientação do Prof. Rodrigo Jose Guerra Leone, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo José Guerra Leone

**NATAL - RN
2008**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO DE

GUSTAVO ADOLFO MAIA PATRICIO LACERDA LIMA

**O CONHECIMENTO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO NA VISÃO DOS
GESTORES: UM ESTUDO NAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE ENSINO
SUPERIOR EM NATAL-RN.**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo listados, sob a presidência do primeiro, considera o candidato ***GUSTAVO ADOLFO MAIA PATRICIO LACERDA LIMA***

Natal, RN, 02 de Outubro de 2008.

Prof. Dr. Rodrigo José Guerra Leone
Orientador

Prof. Dra. Patrícia Whebber S. de Oliveira
Membro Interno

Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado
Membro Externo – UFPB

DEDICATÓRIA

A Deus, por me guiar em todos os caminhos.

Às estrelas que o ajudam a iluminar meus caminhos, minha esposa Isabelita, minhas filhas Isabella – linda Bella, Isadora – Dodora, Iasmin – Binha. As minhas I's como esposa e filhas, mulheres da minha vida, pelo amor, carinho, companheirismo, estímulo e compreensão em todos os momentos presentes e até nos ausentes fisicamente, mas sempre com vocês no coração.

Aos meus pais Lacerda e Margarida, pelo empenho e dedicação ao longo da minha vida, para que pudesse cumprir mais uma jornada. Um filho é o reflexo dos pais, portanto, se eu proporciono orgulho a vocês, também me orgulho bastante de vocês.

Ao meu irmão, Gustavo Artur, pelo apoio e a ajuda nas horas dos problemas técnicos.

Ao tio Luiz Paulo, pelos ensinamentos e conhecimentos que me foram transmitidos, com muita honra. Também a toda sua família, pois considero também minha família, obrigado pela adoção.

À minha cunhada Larissa, meu sogro Bezerra e Isabel, obrigado pelo apoio.

Aos meus avós(*in memorian*): Jose Patricio, Irene Maia, Luiz Lima e Maria Nobre, também aos meus tios(*in memorian*): Hernani Hugo e Georgina Pessoa. Sinto falta de todos vocês, dos ensinamentos e experiências que me foram repassados.

AGRADECIMENTO

Ao professor Rodrigo Leone, meu orientador, pela confiança e pela presteza com que desenvolveu essa orientação, assim como por ter sabido me conduzir tão bem para que eu concluísse mais uma etapa importante na minha vida. Quero agradecer-lhe, de forma muito especial, o empenho.

Aos membros da banca examinadora, pelo tempo, experiência e atenção dispensados à leitura desta dissertação e por terem aceitado participar desta banca.

Aos meus professores do mestrado: Tereza Souza, Patrícia Whebber, Lydia Brito, Kleber Nóbrega, Nilda Leone, Domingos Campos, Manoel Pereira e Alípio Veiga, pelo aprendizado repassado. Foram momentos que ficarão na memória.

Aos colegas e amigos de turma, em especial a Carolina Procópio, Carlos Alberto-Cabeto, Danielly Yeny, Daysianne Simões e Adriana Martins, que foram meus companheiros de trabalhos e seminários durante o período do mestrado.

Aos meus colegas professores da Universidade Potiguar, pelo apoio durante o período do mestrado, em especial a Isabella Mendonça, Rochele Reis e Aldeí Rosane, pelas colaborações prestadas nos mais diversos momentos de construção do trabalho.

Enfim, a todos que colaboraram com a elaboração desta dissertação, em diversos momentos, o meu agradecimento.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo investigar como os gestores das Instituições de Ensino Superior – IES – privadas de Natal vêm e interpretam o planejamento e orçamento, procurando estabelecer a relação entre os mesmos. Para embasar e atingir os objetivos propostos, foram realizadas pesquisas exploratória, descritiva e explicativa: uma revisão bibliográfica, no intuito de conhecer o que já fora explorado na literatura especializada sobre o assunto; um levantamento para explicitar as interpretações dos gestores sobre planejamento e orçamento e explicar as relações percebidas entre essas duas ferramentas e entre conhecimento e importância a elas atribuída pelos gestores. As pesquisas conclusivas tiveram como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado, proposto originalmente por Vendramini (1996), que utilizou a escala de Likert para medir o grau de concordância e de discordância com as afirmações enunciadas, aplicado a uma amostra de 31 gestores. Os dados foram tratados com técnicas de estatística descritiva, análise de cluster e análise fatorial, com o auxílio dos programas MS Excel e SPSS. Os resultados obtidos apontaram bastante similaridade de interpretações entre os gestores: o nível de conhecimento sobre o planejamento é bastante elevado, enquanto que, sobre orçamento, é um pouco menor, mas, ainda, satisfatório; no tocante à importância dada a essas ferramentas, o planejamento continuou visto com maior grau, por consequência imediata do menor conhecimento da conceituação básica de orçamento. A avaliação da relação entre essas ferramentas permitiu conhecer a visão gerencial dos gestores e os fatores de maior influência em suas percepções das ferramentas: verificou-se que para os mesmos o planejamento é a fundamentação do processo decisório, englobando variáveis internas e externas, aspectos racionais e intuitivos e que existe a necessidade de um orçamento bem definido com propostas alinhadas às disponibilidades e alocação dos recursos nas IES. Finalmente, conclui-se que os gestores possuem boa fundamentação sobre o planejamento, mas que é preciso aprimorar seus conhecimentos e práticas sobre orçamento.

Palavras-chave: Instituições de ensino superior privadas. Planejamento. Orçamento. Gestão acadêmica. Gestão econômico-financeira. O conhecimento dos gestores dos cursos.

ABSTRACT

The first object of this study is investigate how the managers of Higher Education Institutions - HEI – private of Natal see and interpret the planning and budget, trying to establish the relationship between them. To suport and achieve the objective proposed, it has been done exploratory researchs, descriptive and explanatory: a literature review in order to know what had already been explored in literature on the subject, a survey to clarify the interpretation of managers on planning and budget and explain the perceived relationship between these two tools and knowledge between them and the importance attached by managers. The searches were conclusive as a tool for data collection a structured questionnaire, originally proposed by Vendramini (1996), which used the Likert scale to measure the degree of agreement and disagreement with the statements listed, applied to a sample of 31 managers. The data were processed using techniques of descriptive statistics, cluster analysis and factor analysis with the help of the MS Excel and SPSS. The results showed much similarity between the managers of interpretations: the level of knowledge about the planning is quite high, while, on budget, is a little smaller, but, still, satisfactory, with regard to the importance given to these tools, the planning continued seen with a higher degree, as a consequence of less immediate knowledge of the basic concept of budget. The evaluation of the relationship between these tools helped identify the vision of managers and managerial factors of greatest influence on their perceptions of the tools: it was found that the planning for them is the reasoning of the decision making process, involving internal and external variables, rational aspects and intuitive and that there is a need for a well-defined budget proposals aligned with the availability and allocation of resources in IES. Finally, it appears that the managers have good reasons on the planning, but that we must improve their knowledge and practices on budget.

Key-words: Institutions of Higher Education private. Planning. Budget. Management academics. Economic and financial management. Knowledge of managers of courses.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Análise Hierárquica de <i>Cluster</i>	62
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – IES e gestores	45
Tabela 2 – Estrutura do questionário	46
Tabela 3 – Perfil dos entrevistados.....	49
Tabela 4 – Análise do conceito de planejamento	50
Tabela 5 – Análise do conceito de planejamento universitário	51
Tabela 6 – Análise do conceito de orçamento	53
Tabela 7 – Análise do conceito de orçamento universitário.....	53
Tabela 8 – Análise do orçamento como instrumento de gestão	54
Tabela 9 – Análise da relação entre orçamento e gestão universitária.....	55
Tabela 10 – Análise das problemáticas da gestão universitária	57
Tabela 11 – Posicionamento dos gestores quanto aos aspectos do planejamento.....	58
Tabela 12 – Posicionamento dos gestores quanto aos conceitos do orçamento.....	59
Tabela 13 – Posicionamento dos gestores quanto as funções do orçamento.....	60
Tabela 14 – Posicionamento dos gestores quanto as práticas do orçamento.....	60
Tabela 15 – Relação entre planejamento e orçamento	61
Tabela 16 – Análise fatorial sobre o planejamento e orçamento.....	65

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	PROBLEMA	11
1.2	QUESTÕES DA PESQUISA.....	12
1.3	OBJETIVOS.....	12
1.3.1	Geral	12
1.3.2	Específicos	12
1.4	JUSTIFICATIVA.....	13
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR – IES – NO BRASIL	15
2.2	AS PERSPECTIVAS DO CRESCIMENTO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	17
2.3	A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS	19
2.4	O PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA	22
2.5.1	O Planejamento: Aspectos Gerais	22
2.5.2	O Planejamento: Principais Características	27
2.5.3	A Necessidade de planejar	29
2.5.4	O Planejamento Estratégico	30
2.5.4.1	Metodologia aplicada ao planejamento	32
2.5.5	Principais Obstáculos do Planejamento	33
2.5.6	Principais Obstáculos do Planejamento nas IES	35
2.5.7	O Orçamento: principais características	36
2.5.8	O Orçamento como Instrumento de Planejamento e Controle	37
2.5.9	Vantagens e Limitações do Orçamento	38
2.6	A RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO	39
2.7	OS DESAFIOS DA GESTÃO DAS IES PRIVADAS FRENTE À EXPANSÃO ...	42
3.	METODOLOGIA.....	44
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	44
3.2	UNIVERSO / AMOSTRA DA PESQUISA	44
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS	45
3.4	VARIÁVEIS ANALÍTICAS	46
3.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	46
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS	48
4.1.1	O perfil demográfico dos entrevistados	48
4.1.2	Planejamento e orçamento na visão dos entrevistados	49
4.2	ANÁLISE DE <i>CLUSTER</i>	62
4.3	ANÁLISE FATORIAL	63
5.	CONCLUSÃO E SUGESTÕES.....	66
6.	REFERÊNCIAS	69
7.	APÊNDICES	73

1. INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos vivenciados no último século fizeram com que as organizações passassem por profundas transformações, sendo que algumas foram muito evidentes, repentinas e outras mais suaves e gradativas. Considerando-se essa realidade, o setor educacional passou por mudanças, pois, se no âmbito da metodologia do ensino, existiram grandes colaborações, entre as quais, o surgimento de modernos recursos didáticos com metodologias inovadoras, como nos casos empresariais, as dinâmicas de aprendizado, o ensino com experiências vivenciais, no âmbito tecnológico, novos procedimentos e ferramentas foram desenvolvidos, para potencializar o aprendizado: o avanço do giz e da lousa para a retroprojeção, a interatividade *online*, do professor em sala modelo do ensino à distância – em que o professor leciona sem estar presente e pode abranger grandes distâncias ou comunidades das mais diversas – entre outros.

Essas mudanças, consideradas evolutivas, aconteceram no sentido acadêmico e é dessa forma que o ensino se aprimora. Vale ressaltar, também, que alguns paradigmas sobre as instituições de ensino foram quebrados: em tempos passados, as boas instituições eram as de caráter público ou religioso, estas presentes nesse contexto desde o descobrimento do Brasil, ligadas à catequização e à educação, enquanto aquelas, devido à necessidade e obrigação do governo de atuar na área da educação; atualmente, com o aumento da demanda e com as novas necessidades existentes, o mercado foi favorecido pelo surgimento das organizações privadas.

Outra mudança ocorreu no modelo de gestão das instituições de ensino superior – IES: que antes não vislumbrava o desempenho e resultados organizacionais, contemplando apenas o acadêmico, deu lugar a um modelo de gestão em que as IES devem adotar procedimentos que equiparem a escola a uma empresa. Nessa perspectiva contemporânea, as IES devem apresentar resultados, inclusive adotando modelos de gestão com indicadores de desempenho, metas organizacionais e individuais, planejamento estratégico. Esses indicativos são importantes para que as mesmas possam, não só se manter no mercado, como se adequar a uma realidade competitiva: no mercado globalizado, a profissionalização do processo de gestão é uma necessidade e não um diferencial.

A adoção de um planejamento estratégico e de sistemas de medição de desempenho requer profissionais capacitados com conhecimento das ferramentas de auxílio ao processo de gestão, entre as quais se encontram o planejamento e o orçamento. Tal fato explica a procura dos profissionais dessa área por cursos de capacitação sobre gestão escolar, sistemas de informação e processo decisório.

No presente trabalho, investigou-se como o conhecimento gerencial, especificamente, sobre planejamento e orçamento, está sendo conhecido e aplicado nas IES privadas da cidade do Natal – RN pelos gestores dos cursos de graduação no desempenho de suas funções. Além disso, procurou-se elaborar um diagnóstico desses gestores referente ao seu perfil e seus conhecimentos sobre planejamento e orçamento.

1.1 PROBLEMA

Há alguns anos, as IES privadas vêm aumentando sua participação no mercado, sendo uma realidade com tendência a continuar. Tal prognóstico, torna pertinente a apresentação de resultados positivos, no aspecto da gestão, uma vez que são vistas como organizações iguais a qualquer outra, exigindo uma maior capacitação no processo de gestão, pois a qualificação é uma necessidade para o desenvolvimento.

Entretanto, nessas instituições, dada a característica do aspecto privado ou particular, existe o choque inevitável entre mantida e mantenedora: esta provendo os recursos necessários para o funcionamento das IES privadas, mas exigindo uma gestão profissional e priorizando a parte acadêmica, visando sua excelência sendo que busca pela excelência fez a gestão se tornar, economicamente inviável. Aliás, Machado (2008) cita como a “gestão amadora das IES”, onde o amadorismo deve ser substituído por um profissionalismo gerencial.

A metodologia mais usual de gestão empresarial se baseia em planejamento e orçamento. Sendo que a adoção dessas ferramentas no processo de gestão universitária proporciona o conhecimento e o controle dos fatores positivos e negativos para a obtenção de resultados com excelência acadêmica, aliados a uma visão empresarial do gerenciamento dos cursos de graduação como unidades de negócio, segundo proposições de Arguin (1989).

Concomitantemente, a esse choque, percebe-se a indisponibilidade de informações gerenciais por parte das mantenedoras, imprescindíveis para o fortalecimento do processo da gestão universitária. Entre outros, argumenta-se que tais informações não podem ser repassadas por serem consideradas sigilosas, ou, até mesmo, desnecessárias ou dispensáveis ao processo, segundo Vendramini (1996).

Apesar de permear as IES privadas como um paradigma que não pode ser alterado, a própria evolução do ensino mostra para Vendramini (1996), tratando de forma isolada ou, separadamente, os modelos de gestão acadêmica e de gestão administrativo-econômico, acarretando problemas na gestão como: comprometimento do capital em ativos, aumento dos custos operacionais, inadimplência e déficit nos resultados entre outros. Proporcionando assim, que o modelo de gestão unificado ou único seja indispensável para a sustentabilidade das IES, possibilitando uma integração entre as áreas.

1.2 QUESTÕES DA PESQUISA

Baseando-se nesta problemática, este estudo pretende responder aos seguintes questionamentos: qual o nível de conhecimento dos gestores de cursos de graduação das IES privadas do Natal sobre as ferramentas do planejamento e orçamento e qual a importância dada pelos gestores a esse conhecimento? Nessa visão, existe relação entre os mesmos?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Avaliar o conhecimento e a importância atribuída pelos gestores ao planejamento e orçamento, nas Instituições de ensino Superior – IES particulares de Natal/RN.

1.3.2 Específicos

- Identificar o perfil dos gestores de IES particulares de Natal;

- Identificar o conhecimento sobre o planejamento e orçamento dos gestores de IES particulares de Natal;
- Identificar a importância dada pelos gestores ao conhecimento do planejamento e orçamento;
- Avaliar a existência de uma relação direta entre o planejamento e o orçamento na visão dos gestores;
- Identificar os fatores que compõem a visão dos gestores sobre o planejamento e orçamento.

1.4 JUSTIFICATIVA

As IES estabelecidas em Natal ocupam hoje um lugar de destaque no crescimento educacional da cidade e segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas – INEP – hoje existem 12 delas, sendo a sua maioria gerida por profissionais com formação específica, dando margem a deficiências no processo de gestão administrativa, o que, conforme Vendramini (1996), pode torná-las, economicamente, inviáveis, comprometendo o seu futuro organizacional. Segundo Machado (2008), o modelo gerencial adotado nas IES é amador, pois prioriza a discussão acadêmica e pedagógica, em detrimento do enfoque financeiro, quando se sabe que as IES são empresas como qualquer outra.

No âmbito acadêmico, o trabalho é considerado inovador, uma vez que os demais estudos sobre as IES privadas enfatizam, apenas, o planejamento e nessa abordagem existem algumas literaturas de autores como: Machado (2008), Tachizawa e Andrade (2006), Castor e Sugar (1988), Bodini (2007), Arguin (1989) e Meyer (1991). No tocante à relação entre o planejamento e o orçamento existem poucos trabalhos, entre os quais o de Vendramini (1996) que mesmo assim trata do universo das instituições, na cidade de São Paulo. No Rio Grande do Norte, não se constata registro sobre essa temática embora esse aspecto seja relevante, tanto para o meio acadêmico quanto na área da gestão acadêmica, uma vez que proporcionará um aprofundamento teórico e um diagnóstico da realidade local.

O trabalho ora apresentado está dividido da seguinte maneira: no capítulo 1, a introdução, a problemática, as questões de pesquisa, os objetivos e a justificativa abordada. No capítulo 2, está toda a fundamentação teórica, onde foram estudados os conceitos de planejamento e orçamento, a relação entre os mesmos e os desafios da gestão nas IES

privadas. O capítulo 3 abordou a metodologia utilizada de maneira detalhada, explicando a tipologia da pesquisa até o tratamento dos dados. No capítulo 4, foi elaborada a análise dos resultados, utilizando as técnicas das análises descritiva, fatorial e de *cluster*. Finalmente, a conclusão e sugestões que estão apresentadas no capítulo 5.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR – IES – NO BRASIL

A expansão das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas no país, nos últimos 10 anos, foi oficializada com a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei 9394/1996. Posteriormente, a essa Lei, verificou-se um aumento nos credenciamentos e autorizações para abertura de novos cursos no Brasil. Esse maior volume de incentivos proporcionou um aumento na oferta de vagas no ensino superior, ocasionando um crescimento na concorrência para o preenchimento dessas vagas, fazendo as IES identificarem alternativas para a equação de demanda de alunos e oferta de vagas e, ao mesmo tempo, buscando, cada vez mais a existência de uma igualdade ou uma superioridade na demanda de alunos. Aliás, deve ser esclarecido, que um grande percentual da receita das IES privadas é oriundo das mensalidades cobradas aos alunos, como também a existência de uma concorrência muito forte, fazendo com que muitas vão buscar alternativas para viabilização dos investimentos para continuarem no mercado. Nas IES privadas, existe uma relação de custos peculiar, pois a maior parte desses custos são fixos, conseqüentemente, independe de terem as salas lotadas ou com poucos alunos, o custo da sala de aula será o mesmo, vez que toda a estrutura de apoio e os professores são remunerados, independentemente, da quantidade de discentes.

Para compreender, cada vez mais, que as IES visam o ensino superior como uma oportunidade de negócio, embora também não percam o objetivo de primar pela excelência acadêmica, Porto e Régner (2003, p.7) afirma que:

A educação superior particular deixou de ser sinônimo de um conjunto de instituições – agindo de forma mais ou menos coordenada ou estável – para se tornar um setor em expansão: uma “área de negócios”, como prefere alguns, atraindo recursos, gerando oportunidades, ampliando e diversificando seus produtos e serviços, preocupando-se com seus clientes e suas necessidades diferenciadas e investindo em marketing, em marcas e em qualidade.

Com essa visão, Dias Sobrinho (2000) ressalta que as universidades não podem deixar de se dedicarem, prioritariamente, à formação profissional, sob a penalidade de enfraquecerem como instituições de ensino. Esse panorama fez com que o Ministério da Educação e Cultura - MEC criasse normas mais rígidas para a regulamentação e operacionalização dessas instituições, que deverão primar por diferenciais competitivos, pois

os mesmos irão possibilitar a viabilidade das IES. Para Reis (2003), com a concorrência, as IES buscam esses diferenciais, entre os quais, melhores professores, potenciais alunos, programas de financiamento do ensino, pesquisa e extensão, viabilização de estágios através de parcerias, novos projetos, principalmente, o fortalecimento da imagem institucional.

Com tantas ofertas de vagas e proliferação de IES, as mesmas precisam rever os seus planejamentos, já que não existe a garantia de sucesso garantido e que como IES privadas, somente, desempenhando a excelência acadêmica. Casper (1997) demonstra, que no processo de evolução das sociedades, nenhuma universidade tem a garantia de sucesso eterno, devendo visualizar as tendências e perspectivas do mercado, adequando-as às necessidades acadêmicas, socioeconômicas e administrativas. Conseqüentemente, esse prognóstico, propicia uma maior capacitação no processo de gestão, pois a qualificação é uma necessidade para o desenvolvimento. Nestas instituições existe uma característica de estrutura, que é a formulação institucional, ou seja, mantida e mantenedora. Para Vendramini (1996) devido à relação existente, cada vez mais há um choque entre a mantenedora, exigindo uma gestão profissional e provendo os recursos necessários para o funcionamento das instituições de ensino superior – IES, enquanto que, no âmbito das mantidas, a priorização é a parte acadêmica, claro que, visando a excelência acadêmica, mas deixando a gestão como, economicamente, inviável. Para Casper (1997) e Bomeny e Pronko (2002), com as profundas mudanças que o mundo moderno passa, as IES precisam se adaptar para desenvolverem diferenciais competitivos. .

Também foi constatado por Vendramini (1996), que há uma indisponibilidade de informações gerenciais, sendo muitas vezes, alegado, que as mesmas não podem ser repassadas, por serem consideradas sigilosas ou, até mesmo, desnecessárias, embora para o processo de gestão universitária sejam de grande importância. Este fator permeia as IES privadas como um paradigma, que não pode ser alterado, pois a própria evolução do ensino mostra não mais só o modelo gerencial acadêmico ou econômico, mas o modelo de gestão. Precisa ser lembrado, baseando-se em Barbosa (1995), que não se pode restringir o serviço educacional, apenas, à atividade de aprendizado, pois quem utiliza o serviço não é somente o aluno, mas, os pais e a população.

As normas gerais que regem o ensino superior brasileiro quer público, quer privado, são regulamentadas pelos instrumentos seguintes: a Constituição Federal de 1988, (Arts. 205 a

218) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei n.º 9394/1996). Observa-se, porém, que os artigos referentes à educação e existentes na Constituição Federal, estão em verdadeira sintonia com os existentes na LDB, sendo que a LDB, por ser destinada, especificamente, para a educação nacional é mais detalhada e mais objetiva, embora que alguns artigos da LDB são repetições dos já existentes na Constituição Federal (Arts. 1 e 2 da LDB e 205 da CF, art. 7º e art. 213 da CF). É importante frisar, que a cobrança das mensalidades escolares, principal fonte de receita das IES privadas, é regulada pela Lei n.º 9.870, de 23/11/1999 e Medidas Provisórias editadas para essa finalidade, tendo a referida lei, especialmente, em seu art. 6º, determinado que as IES privadas, não podem aplicar quaisquer penalidades aos alunos inadimplentes, estando à mesma amparada, no que se puder aplicar, às sanções legais e administrativas compatíveis e previstas no Código de Defesa do Consumidor.

2.2 AS PERSPECTIVAS DO CRESCIMENTO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A educação superior está sendo desafiada pelas atuais oportunidades inerentes às novas tecnologias que têm aprimorado os meios de ensino no Brasil, através dos quais o conhecimento pode ser transmitido, administrado, difundido, acessado e controlado. Segundo Meister (1999), deve haver o desenvolvimento das IES e de entidades de pesquisa, com a finalidade de promoverem a formação de pessoas qualificadas e cultas para a formação da massa crítica da sociedade. Por outro lado, segundo Tachizawa (2006), em todo o mundo, a educação superior defronta-se com grandes desafios e dificuldades, principalmente, às relacionadas com o seu financiamento, à igualdade de condições no ingresso, ao desenvolvimento e manutenção da qualidade de ensino e pesquisa e os serviços de extensão.

A expansão do ensino superior privado deve-se, principalmente, à promulgação da LDB, cuja expansão ocorreu no número de credenciamentos de IES, bem como na autorização de novos cursos e no aumento de vagas, todos autorizados pelo MEC. Ocorre, porém, que essa expansão estimula a concorrência entre as IES, ocasionando uma diminuição do número de alunos aptos para as IES existentes e disponíveis no mercado, provocando queda na receita das mesmas e promovendo, assim, um aumento de ociosidade. Segundo Almeida (2000), deve-se essa ociosidade à falta de visão estratégica para formulação de políticas institucionais.

Há de se observar, ainda, o crescimento de alunos matriculados no ensino médio, candidatos, num futuro próximo, para cursarem as universidades, como também, pessoas que já concluíram o ensino médio ou equivalente, aspirando, depois, ingressarem nas universidades existentes, como decorrência das constantes exigências do mercado quanto à contratação de profissionais qualificados para atuarem em áreas específicas. Esse crescimento de matrículas criará um nicho de mercado bastante promissor, para a maioria dos empresários da educação. Afirmam Rocha Neto (2003), que o planejamento deve servir para antecipar as decisões e direcionar as organizações ao alcance dos objetivos, fazendo com que aproveitem as oportunidades de mercado. Tanto para Almeida (2000), Casper (1997) e Rocha Neto (2003), a falta do planejamento como ferramenta de gestão irá propiciar a falência das IES no aspecto gerencial.

O sistema de ensino superior privado vem se desenvolvendo a cada ano e a expectativa é que ele continue em crescimento, principalmente, em função do tamanho reduzido do ensino superior, no âmbito estatal e as limitações de recursos do setor público, segundo Schwartzman (2007). As universidades que são vitoriosas devem essa conquista ao fato de adotarem e implantarem com sucesso um planejamento estratégico, na visão de que esse planejamento deve durar cinco anos, baseando-se em Minogue (2000), quando alega que o planejado para cinco irá acontecer em dois, se houver uma deficiência nas atividades do modelo de gestão adotado. Essas atividades irão preparar as organizações para melhor aproveitamento das oportunidades existentes e, reestruturá-las, no sentido de neutralizarem as ameaças que venham a surgir. Aliás, o planejamento estratégico exige um exame minucioso da realidade externa da organização, a fim de identificarem as áreas mais promissoras para a sua aplicabilidade operacional.

Quanto ao ensino superior público no Brasil muito se tem discutido, entretanto, são mínimas, as informações sobre o seu crescimento. O ingresso dos estudantes ao ensino público, primeiro e segundo graus e, à universidade pública, está se tornando cada vez mais limitado. Segundo Marcovitz (1998), a limitação é decorrente do grande número de alunos não correspondidos pela expansão no ensino superior público, o que não ocorre com o ensino médio, que beneficiou as pessoas menos favorecidas, sem que elas tenham, em sua maioria, condições de pagar um curso em uma universidade particular. Convém salientar, que o Brasil possui uma variedade de desafios e dentre eles, o de construir uma sociedade com capacidade

para inovar e enfrentar os problemas do presente e do futuro, para os quais se torna imprescindível a participação efetiva da sociedade, pois as redistribuições corretas e justas de oportunidades educacionais devem se tornar a bandeira da política nacional de educação. Segundo argumentação de Wolf (1993), referindo-se ao fato de que somente, assim, podem melhorar esse processo de redistribuição das oportunidades educacionais.

2.3 A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS

Analisando as Universidades, observa-se que as mesmas apresentam certas particularidades, ao verificar como se dá a passagem dos conceitos da Administração Geral para a Administração Escolar, quando o enfoque é a eficiência da organização.

Já na década de 50, preocupados com as organizações de caráter específico, diferentes das de produção (como é o caso das Universidades), alertou-se para a necessidade de medir a eficiência da organização em seus aspectos, tanto quantitativos quanto qualitativos, entendendo-a como desempenho adequado perante as metas ou objetivos determinados. De acordo com Pereira (1999, p.54):

Qualquer atividade empresarial, em essência, é uma atividade econômica. O caráter econômico de uma atividade decorre do consumo de recursos que, por serem escassos, possuem valor econômico, e da geração de produtos/serviços, que também o possuem, por causa da utilidade ou satisfação que proporcionam aos seus clientes.

A concepção refere-se à atuação da organização, com destaque para os aspectos internos. É evidente para Machado (2008), que as demandas vêm do meio ambiente externo - a Universidade não é uma “torre de marfim”, independente da sociedade global. Ela deve gerar o conhecimento - pesquisa -, transmiti-lo - ensino - e adequar-se ao ambiente em que se encontra inserida, não apenas sendo servida, mas servindo - extensão. Compreendendo de maneira correta as necessidades externas, a administração escolar volta-se à análise de eficiência da organização em seus aspectos internos, abdicando mais de critérios qualitativos do que quantitativos: ela “forma” pessoas e não “coisas”, seu “lucro” não advém da “venda” da maior quantidade de bens pelo melhor preço em relação aos custos de produção, mas seu prestígio, que atrai os estudantes, decorre do tipo de “formação” que lhes confere.

Os objetivos da Universidade têm caráter específico, sendo que esta especificidade deve ser respeitada na análise do desempenho qualitativo. Se as metas fixadas referem-se, por

exemplo, às bibliotecas, se o orçamento prevê a sua atualização com o gasto de uma quantidade “X” a elas destinada e o cumprimento do objetivo não pode ser aquilatado pelo número de obras adquiridas, pela assinatura de umas tantas revistas especializadas etc., mas a verificação da compatibilidade entre demanda/oferta, na área do conhecimento que é servida pela (s) biblioteca (s). Não se pode desprezar o indicador quantitativo - nenhuma biblioteca com 2.000 títulos pode satisfazer à necessidade de um setor especializado -, mas somente a quantidade disponível, nada nos diz a respeito da eficiência da biblioteca.

Para Vendramini (1996) a Universidade talvez tenha dificuldades ainda maiores na avaliação de sua situação no meio ambiente, por via da reação à sua função, sendo que o alcance de seus frutos é diversificado, abrangendo desde os astrônomos até os zoólogos. O teste de um especialista competente nem sempre se padroniza e poderá sofrer modificações, de sorte que o êxito da universidade ao formar pessoas cultas é julgado mediante muitos padrões, às vezes incompatíveis. O produto da universidade é preparado durante 3, 4 ou 5 anos e, quando lançado no mercado, pode apenas ser julgado de forma imperfeita. As estatísticas de colocação vocacional podem fornecer alguma indicação sobre o sucesso dos objetivos da universidade, porém a colocação inicial não representa garantia de desempenho em data posterior. Além disso, a performance em uma ocupação é apenas uma de diversas habilidades que são impostas para que a universidade possa produzir em seus estudantes. Finalmente, qualquer departamento da universidade poderá verificar que sua reputação está muito abaixo de seu desempenho, porém, um departamento pode trabalhar anos, até que a sua reputação se torne qualificada e satisfatória pois um departamento desmoralizado poderá necessitar de vários anos, até que seja compreendido pelos profissionais.

As organizações acadêmicas, principalmente, as universitárias, são ainda consideradas como Organizações Complexas, como ressalta Finger (1997), ao citar que o diferencial delas para com as demais talvez seja o que mais problemas apresentem para sua análise. Minogue (2000), salienta que as Universidades, por apresentarem aspectos especiais, possuem diferenças sobre as demais organizações. Segundo o autor, no sentido de melhor caracterizá-las, menciona, que as instituições universitárias são consideradas como organizações complexas e caracterizadas pelos seguintes aspectos: objetivos conflitantes e difusos, natureza política das decisões, ambigüidade, participação fluída de seus membros,

vulnerabilidade a fatores externos e dificuldade de se mensurar os produtos (serviços) produzidos pelas IES.

Na análise das organizações universitárias, as principais características, segundo Finger (1997), são: seu ambiente, o profissionalismo, a tecnologia e seus objetivos. Nessa concepção, a ambigüidade de objetivos é uma das características primordiais das organizações acadêmicas. Aliás, Birnbaum (1988), entende a missão da Universidade como sendo a de gerar, transmitir e colocar conhecimentos ao alcance da sociedade.

Com relação ao ambiente, Birnbaum (1988) diz que umas são quase independentes, enquanto outras são quase, totalmente, vulneráveis. Salienta, ainda, a presença de grupos internos que determinam suas prioridades e como implementá-las, e que aumentando, a Universidade sofre pressão de forças externas, atuando sobre sua maneira de exercer suas funções e suas formas de administração. Ainda, sobre o ambiente, comenta que professores e administradores estão sendo cada vez mais influenciados pelos diversos aspectos do ambiente.

O profissionalismo é visto como elemento de grande importância dentro da organização universitária. É considerado fundamental para o modelo de gestão, que os gestores ao realizarem a gestão econômica das atividades que estão sob sua responsabilidade, geram um resultado econômico, que deve ser a sua medida de eficácia, tornando-se referência para a avaliação de desempenho, que é considerado por Pereira (1999, p.215):

As informações para avaliação de desempenho, na gestão econômica, referem-se especificamente às atividades realizadas nas áreas sob a responsabilidade dos gestores, constituindo, portanto, fortes indicadores para a avaliação de desempenho dos gestores. Demonstram como vêm conduzindo tais atividades, no exercício de suas funções e diante da autoridade que lhes foram delegadas para gerir recursos, visando ao atendimento dos objetivos da empresa.

Birnbaum (1988), ao analisar o mesmo aspecto, classifica os profissionais em dois tipos: os cosmopolitas são ligados mais, diretamente, à comunidade acadêmica, em trabalhos de pesquisa e de produção científica, enquanto que os locais seriam aqueles vinculados mais às atividades de ensino. Pode-se notar que a análise do profissionalismo é feita dentro do conceito da indissociabilidade das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão. Machado (2008) fala, que grande parte das organizações universitárias, em função da impossibilidade de estabelecerem seus objetivos com maior clareza e de sua tecnologia problemática, procuram, para tentar solucionar a questão, contratar profissionais altamente treinados; contudo, em

função dessa característica, necessitam estabelecer um processo decisório diferente e mais participativo.

A tecnologia aparece num contexto problemático, pois a Universidade atende aos clientes com diferentes necessidades, surgindo, assim, a crítica de Baldrige (1982), apontando que, muitas vezes, as universidades não sabem o que fazem, e também não sabem como fazerem.

Finalizando esse tópico, destaca-se a análise de Finger (1997), que acrescenta a essas características, outros aspectos que contribuem para aumentar a complexidade da organização universitária e sua administração:

- a) A natureza política que predomina nas decisões;
- b) A existência de uma estrutura fragmentada e descentralizada, em que as decisões estão diluídas em órgãos colegiados;
- c) A dificuldade de se mensurar os produtos resultantes da ação organizacional;
- d) A ausência de padrões de performance e compromissos com resultado.

2.4 O PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A gestão universitária deve acompanhar a definição de universidade e segundo Araújo (1996, p.75), é vista como: “... a universidade é uma estrutura administrativa, um sistema político, um centro científico, uma academia, um foco cultural e uma fonte de valores; ou seja, uma estrutura de muitas complexidades.” Demonstra, então, que a mesma está em constante evolução dinâmica, devendo focalizar o mercado, tendo, como ferramentas da gestão a utilização do planejamento e do orçamento e proporcionando um modelo gerencial profissional e alinhado com a complexidade organizacional e mercadológico.

2.5.1 O Planejamento: Aspectos Gerais

A sociedade, ao longo de sua história, tem registrado tentativas de projetar o futuro, procurando minimizar as incertezas e os insucessos. O homem elabora planos, estabelece objetivos e, para alcançá-los, cria instrumentos, procurando os melhores meios e caminhos.

Ocorre, porém, nesse processo, se puder encontrar maneiras de diminuir os imprevistos, mais, facilmente, obterá os resultados almejados.

Para Arguin (1989), com a Revolução Industrial e o desenvolvimento da produção, o aumento do mercado e as demandas do consumo, se tornaram mais importantes para a procura de previsão. Os primeiros estudos racionais do trabalho, sua organização, execução e administração, já visavam obter certas bases de uniformização para prever o desempenho futuro. É assim que, no início deste século, surge a noção de planejamento, principalmente, por intermédio das obras de Taylor e Fayol.

Esses dois iniciadores da Escola Clássica ou Científica de Administração preocuparam-se com o planejamento. Segundo Arguin (1989), na busca de melhores métodos de trabalho, Taylor desenvolveu estudos de tempo e movimento, propôs a padronização de modelos e de instrumentos. Por sua vez, o teórico Fayol denominou a função de planejamento de previsão, considerando-a a arte de sondar o futuro, para melhor prepará-lo. No processo administrativo, colocou essa função no primeiro plano, ao determinar que administrar é prever, organizar, coordenar, comandar e controlar.

A procura da eficiência e da eficácia, as Escolas de Administração que se seguiram deram diferentes interpretações para o Planejamento, que se constitui como parte integrante do processo administrativo, dando origem a uma rica bibliografia sobre o assunto.

Antes de se estudar as características do Planejamento, é pertinente observar alguns aspectos ligados ao ato de planejar.

Faz-se a indagação, segundo Vendramini (1996), de como começa o processo de planejamento e a resposta óbvia será definir, claramente, os objetivos. Se esse passo inicial é tão lógico, também se deveria levar em conta que se trata de uma decisão política e que, geralmente, foge às atribuições dos profissionais. Quando o objetivo é, adequadamente, definido, evita-se o que pode ser rotulado como erro de origem, ressaltando que, se o Planejamento não alcançar a meta desejada, geralmente, se pensa que os aspectos acessórios funcionaram em desconformidade e, raramente, se atenta sobre a verdadeira causa. Dessa forma, um dos primeiros cuidados que se deve tomar, refere-se à determinação dos objetivos, pois, se o erro de origem não for evitado, talvez por escapar à percepção do responsável, será difícil identificá-lo mais tarde, ao se analisar o que não correspondeu ao desejado: ao tentar

isolar os diferentes motivos possíveis para um fracasso, o erro de origem é a última coisa em que se pensa.

Outra pergunta feita por Vendramini (1996) é o que se pode fazer referente à identificação ou diferença entre o planejamento e sua execução, entre o pensar e o agir, entre plano e a ação. Torna-se evidente, que o processo de analisar as tendências do futuro para realizar o presente engloba um conhecimento de metodologias, técnicas, análises estatística e outras, mas nem sempre os que planejam têm o domínio do aspecto específico das atividades que integram suas propostas; o lado oposto é representado por aqueles que são ou serão sujeitos do planejamento e por sua vez, tendem a considerar os termos técnicos e os conceitos abstratos como opostos à realidade das funções executadas. Para Vendramini (1996) essas falsas percepções podem erguer uma barreira entre os que planejam e os que executam, trazendo dificuldades à consecução dos objetivos da organização.

Uma questão, também fundamental, baseando-se em Tachizawa (2006), refere-se à passagem do nível intelectual, do campo das idéias e do plano de propósitos para a ação concreta de mudanças necessárias, para dar forma e continuidade aos desígnios contidos nos planos. Não se trata do aspecto técnico do processo de planejamento: os modelos, as metodologias e técnicas de diagnóstico, os processos de avaliação de alternativas etc. são evoluídos no campo conceitual, modos de implantação e acompanhamento da execução. O que aflora é a dificuldade de aceitação das alterações inevitáveis no modo de agir e nas mudanças introduzidas na cultura da organização. Para Castor e Suga (1988), a incapacidade ou dificuldade de levar uma empresa a adotar determinadas estratégias e cumprir os seus planos é uma fonte habitual de frustração e desencanto para os planejadores, enquanto a freqüente inseqüência dos projetos e planos elaborados servem para gerar desencanto na empresa quanto à utilidade real do planejamento empresarial.

São esses mesmos autores que citam a divisão das fases do planejamento em: a) entusiasmo; b) confusão; c) desilusão; d) procura do culpado; e) castigo do inocente; f) condecoração dos não-participantes. Dessa maneira, a equivocada percepção dos administradores quanto ao verdadeiro papel e o tipo de utilidade do planejamento, conduz a não implementação de planos ou sua implantação incompleta e à perda de prestígio do processo de planejar, com o conseqüente reforço da noção de que a intuição e a improvisação são fontes confiáveis nas decisões organizacionais.

Diferentes Escolas, modelos e técnicas de administração consideram o planejamento como um processo que envolve métodos com elevado nível de sofisticação teórica, indispensável para o aumento da racionalidade das decisões nas organizações modernas, principalmente, quando o ambiente externo é altamente competitivo e os recursos da organização são escassos, existindo, ainda, a necessidade de se tentar ultrapassar as dificuldades que o processo, na sua total aceitação parece despertar em muitas empresas. Ribeiro (2003, p.49), comenta que:

As empresas estão se tornando, ou podem se tornar, escolas de um novo tipo. Antes de mais nada, são elas que ensinam rotinas e procedimentos. Essa tradução do macro em micro, da teoria em prática, dos princípios aprendidos em atuação, é bom que não seja feita na universidade, mas na empresa. Por uma razão bastante simples: é isso o que mais varia. É melhor que, em seus anos de formação, o jovem lide com o que terá permanência e, com isso, lhe dará uma base sólida, que com detalhes em constante mudança.

Estudando os fatores que levantaram obstáculos ao processo de planejamento, Castor e Suga (1988) propõem certas premissas que, se aceitas e operacionalizadas, facilitarão a implantação do Planejamento como processo necessário e desejável. São as seguintes:

a) Entender que o Planejamento tem uma dimensão política além da dimensão técnica. O conhecimento técnico relativo ao processo está disponível em numerosos estudos; entretanto, a dimensão política, que caracteriza e individualiza cada empresa, tem sido pouco abordada. Se cada organização é única sob este aspecto, existem certos fatos básicos que aparecem em qualquer agrupamento humano, como por exemplo, a distribuição do poder. Na medida em que as transformações são necessárias à execução é preconizada no planejamento, e essas modificações alterarão a quantidade de poder que certas pessoas detém, no sentido de diminuí-la, surgindo, naturalmente, resistências que poderão deturpar o proposto a tal ponto, que se perde de vista os primeiros objetivos. Em conseqüência, o Planejamento só será bem sucedido se forem levados em conta dois momentos: o de refletir e criar, para estudar os problemas e propor soluções inovadoras e o momento de voltar a atenção para a viabilidade política das idéias e projetos propostos, esboçando, também, estratégias de convencimento, coalizão de interesses e procurando convergência entre valores de indivíduos distintos que têm influência nas decisões das empresas.

b) Adotar uma abordagem de planejamento em que a correta avaliação dos meios preceda e condicione as estratégias e os objetivos. O planejamento leva em

consideração tanto o ambiente interno quanto o externo e, na sociedade de nossos dias, ambos sofrem contínua flutuação, inclusive, pela ação de um sobre o outro. Dessa forma, a camisa de força de um caminho único, objetivos-estratégias-meios, devendo ser liberada, pois muitas vezes é essencial, para não planejar a mudança do mundo ou a construção de uma estrutura inadequada e inoperante, uma correta avaliação dos meios disponíveis, tanto materiais e tecnológicos, quanto humanos e culturais, só então, seguida pela escolha de estratégias e objetivos factíveis. Em outras palavras, em vez de uma visão clássica, é possível adotar uma abordagem mais aperfeiçoada, sendo evidente, que não se defenda que os meios, atualmente, disponíveis comandem a determinação do futuro da organização; o que se pretende é que uma avaliação seja feita dos meios de que a empresa dispõe e possa vir a mobilizar no futuro previsível, funcionando como parâmetro para o delineamento dos seus caminhos e objetivos;

c) Envolver os que executam a tarefa de planejar. Se não existem, nas organizações, pessoas especializadas somente em pensar e outras especializadas em executar, se pensar e agir não são opostos, mas passos interativos, então, as idéias e preconceitos a esse respeito devem ser extintos ou minimizados na cultura da empresa. Nunca se deve menosprezar a importância do envolvimento dos executores na atividade do planejamento, pois eles não se apresentam como braços sem cabeça: inevitavelmente, terão idéias a respeito do que fazer, como fazer e quando fazer; dessa forma, se seus conhecimentos e vontade forem canalizados para a implantação das modificações, as possíveis oposições a elas tenderão a desaparecer. Se os responsáveis pela execução não compartilharem com o entusiasmo dos planejadores por um determinado grupo de idéias e de prioridades, é, extremamente, provável que as idéias e as prioridades em que eles próprios acreditaram acabem prevalecendo;

d) Estar pronto para remar contra a maré, sem temer as conseqüências. O Planejamento requer alterações e estas são, por definição, contrárias ao momento que a empresa está na sua zona de conforto. Assim, há dois momentos ao longo do processo: o entusiasmo inicial, quando tudo vai bem e o desânimo, quando as coisas se tornam difíceis. No primeiro, os planejadores devem conter a euforia, preparando os dirigentes com a finalidade de enfrentarem momentos não tão fáceis, quando se necessita realizar ajustes. No segundo, cuidar para que, vislumbrando além do imediato, possam mostrar que a crise pode ser temporária e superável, a fim de se evitar que determinadas medidas, adotadas para debelá-la, venham a comprometer, irremediavelmente, a organização no futuro.

e) Entender que o Planejamento, apesar de ser uma atividade a longo prazo, deve como condição de sobrevivência, gerar benefícios a curto prazo. Por definição, o Planejamento não se refere ao momento imediato, mas seu alcance e prazo são longos; entretanto, tal constatação não apaga a outra, ou seja, que o imediatismo faz parte da cultura da empresa é um componente inevitável dela, na maioria das situações. Ora, se os planejadores têm, com razão, o receio de que as questões imediatas possam vir a desviar as atenções dos aspectos mais duradouros e permanentes, devem também compreender que a empresa necessita de alguns resultados a curto prazo para que se disponha a esperar e investir naquilo que se concretizará apenas a longo prazo. Se os administradores e os componentes da empresa verificarem que o Planejamento pode oferecer progressivos benefícios, então estarão aprendendo a cultura do planejamento. Como se dá esse aprendizado? Isto se dará quando os trabalhos de planejamento resultarem para a empresa, desde o início, no conhecimento de situações de risco, na redução de incertezas ou na melhoria de resultados decorrentes da análise sistemática e detalhada dos problemas empresariais e de suas alternativas de solução, sem que os planejadores precisem perder sua perspectiva e envolvam-se no cotidiano da empresa.

2.5.2 O Planejamento: Principais Características

Na concepção de Moura (2002), planejar é desenvolver, de maneira imaginativa, novas potencialidades de resultado, melhorando as atividades existentes. É ressaltado que as responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração são, fundamentalmente, idênticas em atividades operacionais e não operacionais.

A importância do Planejamento é inegável em qualquer organização, demonstrado ser esse um problema que vem de longa data, sendo abordado por diferentes correntes. Quanto à área educacional, Vendramini (1996) afirma que: o Planejamento na Universidade tem como objetivo organizar e desenvolver todo o processo de ensino, pesquisa e extensão.

Nesse sentido, Meyer (1991), quanto ao Planejamento, enfatiza que existe uma variedade de modelos e abordagens, os quais têm sido propostos como forma de orientar uma instituição para o futuro. O Planejamento é conceituado por Oliveira (2002), como um processo desenvolvido para alcançar uma situação desejada, de maneira mais eficiente e efetiva, com a melhor concentração de esforços e recursos. Para Castor e Suga (1988), o

mesmo é constituído por um conjunto de processos, técnicas e métodos de análise, escolha de objetivos e prospecção do futuro, representando um exercício sistemático da antecipação. Os autores consideram que o grande desafio do Planejamento é a passagem do campo intelectual, do terreno das idéias e dos propósitos para uma ação concreta de mudança.

Nessa mesma linha de pensamento, destaca-se Farias (2002, p.168), quando afirma que:

Planejamento é um processo que implica a formulação de um conjunto de decisões sobre as ações futuras. Deve, pois, ser entendido como sendo um processo racional, por meio do qual pode-se introduzir um maior grau de eficiência às atividades. Pode-se dizer que o plano nada mais é que uma linha de ação preestabelecida.

Para Dubrin (2001), há uma explicação de que planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidade em relação a um período futuro, determinado, para que sejam alcançados, satisfatoriamente, os objetivos porventura fixados para uma instituição e suas diversas unidades.

Maximiano (2004), conceitua o Planejamento como um instrumento a longo prazo, com o qual o planejador olha para a instituição e o mercado, demonstrando a relação existente e constituindo-se num modelo de sistema aberto. Em estudos sobre a administração universitária, Bonfá (2002) encontrou evidências de que o Planejamento, a longo prazo, na educação superior, não tem sido sempre bem sucedido e freqüentemente ele tem sido inútil. Nesse sentido, menciona, que um dos pontos fracos do Planejamento pode ser a desilusão geral das pessoas participantes de um planejamento a longo prazo, pois em suas respostas a esse questionamento, elas dão a idéia de que as práticas de planejamento são sempre chamadas de sem sentido e classificadas como perda de tempo, sendo o processo tão longo e complicado, que o Planejamento perde o seu significado.

Como se pode observar, o Planejamento tem uma característica complexa, em função de sua natureza, pois se trata de um processo sistemático na projeção de um futuro desejado e, que, por essa razão, sofre a influência de fatores internos e externos à instituição, o que gera um grau maior de complexidade.

Nesse contexto, Oliveira (2002), distingue três tipos de Planejamento:

- **ESTRATÉGICO:** conceituado como um processo de gerenciamento e de responsabilidade dos níveis mais altos da instituição. Na sua concepção, devem-se levar em

consideração as premissas básicas e, na formulação de seus objetivos, as influências internas e externas.

- **TÁTICO:** desenvolvido pelos níveis organizacionais inferiores, tendo por objetivo a otimização de uma determinada área de resultado e não a instituição como um todo.
- **OPERACIONAL:** considerado como a formalização dos Planos de Ação, através de documentos escritos, das metodologias desenvolvidas e de sua implantação.

Por todas essas razões e características, na atualidade, o Planejamento é considerado erroneamente, pela maioria das Instituições, como o mecanismo pelo qual a administração tende a adiar suas ações, pois é fácil transferir o planejamento para mais tarde.

2.5.3 A Necessidade de planejar

A necessidade de planejar é uma das preocupações das últimas décadas, sendo também, alvo de muitas críticas quando não realizado. O Planejamento tem sido visto como a arte e a técnica de antecipar o futuro e de direcionar as ações humanas para um futuro desejado. Nesse sentido, tem sido o mesmo criticado como a arte de gerar frustrações, segundo afirma Meyer (1991). Para Vendramini (1996), há uma conceituação de como sendo uma reflexão, eminentemente, humana, através da qual objetivos, decisões e ações se unem para dar sentido ao trabalho do homem, e, por essa razão, torna-se complexo não planejar. Comenta, ainda, que o homem, como ser racional, tem a característica de pensar antes de agir, e faz reflexões, pois, a princípio, aplica a racionalidade, e depois a racionalização, quando procura justificar seu comportamento pelas ações passadas.

O Planejamento, para Finger (1997), como função administrativa, procura apoiar o processo decisório, trazer maior racionalidade às decisões e orientar as ações futuras da organização, tendo por objetivo, influenciar o processo decisório, provendo os tomadores de decisões de alternativas para o desenvolvimento de ações que facilitem as soluções dos problemas da organização. Assim, o mesmo, como parte do processo decisório, define nos seus planos: a missão, os objetivos e as metas, com maior racionalidade, sendo que a racionalidade se contrapõe à intuição e à improvisação.

Arguin (1988), afirma que as missões, as metas e os objetivos de uma instituição formalizam sua filosofia. Esta última, se funda em valores do seu passado, de sua herança, de

seu credo atual e de suas aspirações futuras. Para o Autor, a missão aponta a filosofia fundamental, que reflete a história e os valores da instituição.

Na concepção de Sobanski (1994), um plano compreende a definição de objetivos e de ações, no sentido de olhar para o amanhã, antecipando, o hoje. O autor faz a seguinte indagação: Planeja-se para quê ? Respondendo a essa questão, o autor afirma que:

- Planeja-se para que, através do controle orçamentário, a qualquer momento a empresa possa responder às perguntas:

Como estamos indo?

Estamos indo bem ou mal?

Em que vamos bem e em que vamos mal?

- Planeja-se para saber em que investir e em que manter investimentos.
- Planeja-se para que os membros da instituição se conscientizem dos objetivos.
- Planeja-se para a integração e a coordenação das pessoas e unidades da instituição.
- Planeja-se para administrar as situações excepcionais.
- Planeja-se para investir no futuro
- Planeja-se para enfrentarem os imprevistos.

Planejar, na concepção moderna, caracteriza-se por uma postura de antecipação e prospecção de mudanças necessárias para um futuro desejado.

Nesse contexto, com a necessidade de se obter resultados em menor tempo, a curto e médio prazo, e ainda numa visão prospectiva, de conhecer o futuro provável, surge um processo continuado e adaptativo, segundo Meyer (1991).

2.5.4 O Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é visto por Meyer (1991), como sendo uma Metodologia Gerencial, que tem por objetivo proporcionar aos tomadores de decisão uma estrutura que permita o exame do ambiente onde atua a instituição. É conceituado mais, claramente, como sendo um processo continuado e adaptativo, através do qual uma instituição define sua Missão, Objetivos e Metas, seleciona as estratégias e meios para atingí-los, num determinado período de tempo, através de constante interação com o Ambiente Externo, apresentando-se

como uma metodologia que orienta a Instituição quanto ao cumprimento de seus objetivos futuros e com o envolvimento de toda sua estrutura funcional.

Para Faria (2002), o Planejamento Estratégico enfatiza a flexibilidade e a rápida resposta às mudanças no ambiente externo, cujo objetivo é a eficácia, examinando as grandes questões como: o propósito da instituição, sua missão, sua relação com o seu ambiente, sua participação no mercado e suas interações com outras instituições. Evidencia-se, com essa concepção, que o mesmo é constituído como um instrumento que pode contribuir para que a Instituição identifique mais, rapidamente, as influências de fatores internos e externos.

Assim, para Meyer (1991), o Planejamento Estratégico constitui-se numa nova forma de administrar, tendo como características:

- a) Orientar a interação da instituição com seu ambiente externo: base do Planejamento Estratégico;
- b) Processo dinâmico: metodologia flexível e adaptativa;
- c) Abranger a instituição como um todo: função integradora das partes envolvidas buscando sinergias;
- d) Conduzir a uma postura proativa dos administradores: olhar adiante e tentar antecipar mudanças, pois certamente o futuro será diferente do passado e do presente;
- e) Utilizar dados, essencialmente, qualitativos: opiniões, atitudes e percepções dos indivíduos sobre problemas futuros;
- f) Enfatizar a participação dos membros da instituição: participação de todos os segmentos da organização, para dar apoio e legitimidade às decisões;
- g) Sugerir mudanças na instituição: mudanças de forma planejada, antecipando as pressões e as necessidades do ambiente;
- h) Buscar a tomada de decisões estratégicas de forma a proporcionar clareza e direção à instituição: dotar a instituição de condições suficientes para a tomada de decisões relevantes e críticas.

2.5.4.1 Metodologia aplicada ao planejamento

A metodologia do Planejamento Estratégico, segundo Meyer (1991), originou-se na área gerencial, caracterizando-se pelo seu aspecto de racionalidade. A abordagem metodológica, segundo Oliveira (2002), procura responder três questões básicas:

- a) Em que tipo de negócio estamos envolvidos e em que tipo de negócio deveríamos estar?
- b) O que estamos tentando atingir e o que deveríamos estar tentando atingir?
- c) Que meios estão sendo utilizados e que recursos deveriam estar sendo utilizados?

Neste mesmo trabalho, o autor apresenta como Etapas do Planejamento Estratégico as seguintes:

- a) Definição da área de atuação;
- b) Análise ambiental externa;
- c) Análise ambiental interna;
- d) Identificação de valores, expectativas e necessidades dos participantes da instituição;
- e) Integração e Coordenação;
- f) Implementação.

Dentre os vários modelos que detalham o Planejamento Estratégico, Meyer (1991), apresenta-se um modelo simplificado, onde se destacam os elementos de seu processo: análise dos ambientes externos e internos e o exame de valores.

- a) Análise Ambiental

A Análise Ambiental é representada pelas tendências e mudanças no ambiente externo, onde se procura identificar as Oportunidades e Ameaças. As oportunidades podem beneficiar as instituições, em seu desenvolvimento e fortalecimento, enquanto que as ameaças podem afetar, de forma negativa, o funcionamento da instituição.

Na concepção de Oliveira (2002), Oportunidades e Ameaças são forças ambientais incontrolláveis. As oportunidades favorecem, enquanto que as Ameaças criam obstáculos para as ações estratégicas. Para Ansoff (2002), as instituições se preocupam, principalmente, com

os problemas externos, em relação à seleção do composto de produtos a serem produzidos e seus mercados.

b) Análise Interna

A Análise Interna, caracterizada por Meyer (1991), procura examinar os recursos humanos, materiais, econômico-financeiros, tecnológicos, organizacionais e físicos. Nesta análise, busca-se identificar os pontos Fortes e Fracos. Os Pontos Fortes, quando explorados, podem dar maior vitalidade à instituição, enquanto que os Pontos Fracos representam deficiências, que devem ser melhoradas ou corrigidas, e que são relevantes para vencer os obstáculos. Para Oliveira (2002), os Pontos Fortes, devem ser conhecidos e melhor utilizados, pois se constituem na diferenciação conseguida pela instituição e que lhes proporcionam uma vantagem operacional, enquanto que os Pontos Fracos devem ser eliminados ou melhorados, pois se constituem numa situação inadequada à instituição, provocando uma desvantagem operacional.

c) Exame de Valores

O Exame de Valores, para Meyer (1991), compreende a identificação de expectativas, preferências, crenças, aspirações, idéias, tradição e padrões de comportamento dos diversos grupos que compõem a instituição. O autor salienta que esses valores são fatores intangíveis, e o Planejamento Estratégico procura a congruência desses valores, pois esse fator é de vital importância para a sua viabilidade.

2.5.5 Principais Obstáculos do Planejamento

O Planejamento está relacionado a um processo de tomada de decisão, ocorrendo algumas implicações durante a sua fase de elaboração e durante a sua implementação. Essas ocorrências podem se transformar em vantagens ou desvantagens, pontos críticos ou, simplesmente, obstáculos, que se transformam num grande desafio, quando transportados do campo da teoria para o de sua materialização, que são os planos.

Para Meyer (1991), o Planejamento pode apresentar as seguintes vantagens:

- a) Proporcionar melhores condições para uma análise mais realista da organização.
- b) Facilitar a organização na identificação dos problemas críticos.
- c) Exigir um reexame da organização.

- d) Facilitar a alocação de recursos.
- e) Buscar, com maior objetividade, a sincronia do plano com o orçamento de forma a viabilizar o plano, permitindo passar do campo das idéias e intenções para o da ação concreta.

Outro aspecto importante é citado por Fleury (2002), quando afirma que um dos pontos críticos do Planejamento é a falta de sintonia com o comportamento administrativo, sendo um dos aspectos principais, a rotatividade de dirigentes, o que torna o plano obsoleto, antes mesmo que seja posto em prática.

Nesse sentido, Meyer (1991), analisa alguns aspectos operacionais do Planejamento e, também, destaca a descontinuidade administrativa, apresentando, de forma objetiva, uma possível solução, quando diz: o que precisa ser entendido é a manutenção necessária de um grupo permanente de técnicos e especialistas que, de forma sistemática, estudem, examinem, elaborem e acompanhem o processo de planejamento na universidade, sem maiores percalços ou interrupções, em face à alternância de poder. Certamente, na atualidade, pode-se afirmar, que o problema dominante da implementação do planejamento nas IES, principalmente, nas particulares, em função de sua estrutura e de sua conjuntura interna, é a incompreensível separação entre o Planejamento e o Orçamento.

Em destaque Vasconcelos (1999), analisa a articulação entre o Plano e o Orçamento. Para ele, o Orçamento é o instrumento que viabiliza o Plano, portanto, a articulação entre ambos é de extrema importância, a fim de que as ações estratégicas possam ser, efetivamente, desenvolvidas e os objetivos e as metas possam ser atingidas. Já na análise para as IES, existe a abordagem diferenciada, onde revela que a relação pode ser essencial para o desenvolvimento, tomando-se como base o modelo universitário americano, Casper (1997, p.64), cita:

A autonomia da universidade em relação ao orçamento constitui um dado fundamental para a competição. O sistema universitário norte-americano perderia grande parte de seu dinamismo se os recursos financeiros não pudessem ser rapidamente aplicados nas áreas que originarão um maior lucro intelectual para a instituição.

Após descrever as principais características do Planejamento e suas necessidades, alguns obstáculos se opõem à sua efetiva implementação, destacando, ainda, o que pode explicar a razão das indagações, das incertezas e dos insucessos. Afirma, ainda, que o ajuste, entre o Plano e Orçamento, tem sido negligenciado nas universidades, deixando o plano

institucional, no campo das meras intenções ou, quando muito, conduzindo os dirigentes universitários a uma busca desarticulada de recursos financeiros externos para sua materialização, resultando em um hiato entre plano e orçamento, o que implicará num planejamento comprometido e de limitado impacto na organização. No âmbito dessa complexidade, procurar-se-á, nos tópicos seguintes, tecer mais comentários sobre o Orçamento, a fim de que se tenha a condição de desenvolver a sua relação com o Planejamento.

2.5.6 Principais Obstáculos do Planejamento nas IES

Na atualidade, é imprescindível o Planejamento nas Instituições de Ensino Superior - IES, onde os recursos estão cada vez mais escassos, para alcançarem a determinação das prioridades que serão desenvolvidas, sendo uma das suas principais vantagens, a de auxiliar no estabelecimento das premissas básicas, orientando a Instituição para o seu futuro, na tentativa de melhor atender aos seus objetivos. Neste sentido, provoca uma análise da realidade institucional, facilitando a integração e coordenação de suas várias unidades.

Embora, as vantagens sejam predominantes, existem também alguns pontos críticos nas IES, como cita Bondini (2008):

- a) As organizações universitárias não se comportam de acordo com o nível de racionalidade do planejamento.
- b) O processo de planejamento implica numa liderança firme e com poder para, efetivamente, liderar o processo.
- c) Os objetivos são vagos e difusos.
- d) A Autonomia exercida nas unidades acadêmicas é caracterizada como frouxamente coordenada.

Numa análise atualizada das IES, principalmente, as de caráter particular, baseado em Machado (2008), a não determinação de objetivos claros e viáveis tem se constituído num dos pontos importantes e críticos, dificultando a implementação de um Planejamento, sendo então um fator complicador na sua execução. Na maioria das Instituições as decisões são tomadas de forma centralizada, prevalecendo muito mais o ponto de vista dos dirigentes do que a racionalidade de um Planejamento.

2.5.7 O Orçamento: principais características

As instituições de ensino procuram planejar e controlar as suas atividades. Para isso utilizam o orçamento, que tem como principal característica para Marion (2002), a de ser um instrumento que provoca a formalização e a sistematização dessas atividades, criando condições para uma melhor utilização dos procedimentos administrativos. O Orçamento tem a importância de ser um instrumento mais detalhado na administração, promovendo na instituição, a integração entre as ações e os resultados. a curto prazo.

O Orçamento, na concepção de Sanvicente e Santos (1995, p.16), “é um instrumento de participação no planejamento das atividades da instituição, principalmente, naquelas de responsabilidade de seus executantes”. Para esses autores, a atividade de elaboração do Orçamento está mais a nível operacional do que a nível estratégico ou administrativo. Como instrumento de administração, procura fornecer a direção e as informações necessárias para a execução dos planos. Nesse sentido, Welsch (1983), diz acreditar que o principal fator de sucesso de uma instituição está na capacidade de sua administração em planejar e controlar suas atividades. Ressalta, ainda, que a base do Orçamento traduz a confiança absoluta na administração, ao estabelecer os objetivos e meios realistas para alcançá-los.

O Orçamento baseia-se na afirmativa de que a administração é capaz de planejar e controlar os objetivos de uma instituição, através de decisões acertadas. Essas decisões administrativas devem se caracterizar por objetivos específicos, refletindo a certeza de que esses objetivos possam, efetivamente, serem planejados e controlados.

O processo de tomada de decisão, para Welsch (1983), deve ser racional e sistemático e, cada tomada de decisão deve levar em consideração as influências do ambiente externo.

As pressões externas, principalmente, a concorrência, têm feito com que a administração das organizações procurem utilizar as técnicas mais adequadas para o desenvolvimento do processo administrativo, visando atingir o máximo de sua eficácia.

Nesse contexto, aparece o Orçamento como um importante instrumento para a consecução dos objetivos da instituição e para o desenvolvimento das atividades de Planejamento e Controle. Para Marion (2002), a importância do Orçamento como ponto de

ligação entre a atuação da instituição a curto prazo e sua estratégia, reflete os primeiros passos da instituição, na direção de seus objetivos a longo prazo.

2.5.8 O Orçamento como Instrumento de Planejamento e Controle

Na atualidade, os estudos especializados têm utilizado a denominação de Planejamento e Controle de Resultados como sinônimo de: Orçamentos Globais, Orçamentos para fins administrativos e Controle Orçamentário.

Nesse sentido, Welsch (1983, p.21), diz que o Orçamento, “em termos amplos, com um enfoque sistemático e formal, refere-se à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração”.

Especificamente para Welsch (1983), envolve a preparação de:

- a) Objetivos globais e de longo prazo da empresa;
- b) Um plano de resultados a longo prazo, desenvolvido em termos gerais;
- c) Um plano de resultado a curto prazo, detalhado de acordo com os diferentes níveis relevantes de responsabilidade;
- d) Um sistema de relatórios periódicos de desempenho, mais uma vez para os vários níveis de responsabilidade.

Diante do exposto, nota-se que o desempenho de uma Instituição, do ponto de vista administrativo, a longo prazo, está relacionado ao Orçamento, já que ele envolve um sentido de realismo e flexibilidade, exigindo atenção constante de seus executores.

Uma administração eficiente, segundo Vendramini (1996), pode planejar, manipular e controlar as variáveis significativas para o sucesso de uma Instituição e, assim, poderá transformar o Orçamento num modo de administrar. Merece ser destacado nesse processo, que a forma de administrar não é só administrar, mas, sim, bem administrar.

Para Sanvicente e Santos (1995), o Orçamento é utilizado como instrumento de controle, quando diz: Controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível e comparar o desempenho efetivo com o planejado. O Orçamento, por sua natureza, tem como pressuposto a existência de realismo, flexibilidade e atenção permanente da administração, os quais se tornam o principal fator de seu êxito. Para

as instituições, tem, como principal finalidade, a melhoria de utilização de seus recursos e o ajuste às atividades prioritárias, para que possam alcançar os seus objetivos.

Na concepção de Moura (2002), o Orçamento, na atualidade, é um plano, que reflete os níveis de prioridades da instituição, ressaltando, que o Orçamento precisa de informações prioritárias e da cooperação de todas as pessoas envolvidas. Destaca, ainda, que um Orçamento, sem um programa de plano, é uma mera informação financeira.

O Orçamento é a parte mais detalhada de um plano, referindo-se a um período de tempo, significativamente, menor e representando para a instituição, o resultado da conjugação de uma análise dos seus recursos, das suas oportunidades e das suas ameaças em relação aos seus objetivos.

Observa-se, então, que o Sistema Orçamentário abrange todo o conjunto de operações de uma instituição, através da formalização e desempenho das suas funções administrativas. Na sua concepção, observe-se por esse fato, a condição de ajustar-se aos meios específicos e de ter a flexibilidade em sua atualização ou reformulação, frente às transformações desses meios.

2.5.9 Vantagens e Limitações do Orçamento

O Orçamento foi descrito, anteriormente, por suas características e importância no contexto administrativo de uma instituição. Ressalta-se, entretanto, que seu conceito e sua aplicabilidade não são aceitos de forma unânime e incontestável. Em função dessas colocações, convém salientar, que o mesmo pode ser caracterizado como tendo suas vantagens e suas limitações.

Na descrição das vantagens do Orçamento, os diferentes autores destacam um ponto comum e relevante. Welsch (1983) e Sanvicente e Santos (1995) mencionam que, na elaboração e na utilização do sistema, exige-se, de forma concreta, a fixação de objetivos, políticas e padrões realistas para a instituição e suas unidades. Welsch (1983), distingue ainda outras vantagens:

- a) O desenvolvimento da sofisticação da administração em seu uso;
- b) A comunicação adequada de atitudes, políticas e diretrizes pelos níveis administrativos superiores;
- c) A obtenção de flexibilidade administrativa no uso do sistema;

- d) A atualização do sistema de acordo com o dinamismo do meio em que a administração atua.

As vantagens de utilização do sistema orçamentário tendem a suplantam suas deficiências e na concepção de Sanvicente e Santos (1995), o sistema ressalta, ainda, dois pontos importantes:

- O sistema obriga os administradores a quantificarem e datarem as suas atividades;
- Identifica os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da instituição.

Com relação à análise das limitações ou desvantagens do Orçamento, nos estudos dos autores citados, anteriormente, nota-se, novamente, um importante ponto de convergência das idéias. Para esses autores, a principal desvantagem é a de que os dados contidos no Orçamento se baseiam em estimativas e, evidenciam, ainda, o custo do sistema como uma de suas limitações, enquanto Welsch (1983) cita como desvantagem, o fato desse sistema ter que ser, constantemente, adaptado às circunstâncias existentes.

2.6 A RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

Neste momento, com a finalidade de consolidar esses conceitos, destaca-se o trabalho de Catelli (1999), que apresenta aspectos importantes da relação entre Planejamento e Orçamento, ressaltando os seguintes pontos:

1. A dificuldade em relacionar o Planejamento com o Orçamento, muitas vezes, resulta da dificuldade de coordenar tópicos específicos do planejamento em números.

Observa-se, em razão desse argumento, que grande parte dos gestores das IES, principalmente, nos níveis mais elevados do poder de decisão, que não priorizam a execução de um planejamento global das instituições, permanecendo, com procedimentos isolados, sem nenhuma preocupação integrativa.

Nesse sentido, o Planejamento é visto como uma atividade secundária e de menor relevância e o Orçamento, na maioria das vezes, apresenta-se como rude procedimento contábil de distribuição de recursos. Para Vendramini (1996) o Orçamento é parte integrante

de um plano e sua função básica e principal é a de ser um instrumento de integração dos vários programas e projetos da instituição, possibilitando a concretização dos objetivos, previamente, estabelecidos.

2. A tensão entre o Planejamento e o Orçamento sempre existirá enquanto os recursos forem insuficientes para os planos.

Numa concepção moderna, o Orçamento assume o caráter de um instrumento administrativo, que procura viabilizar, em termos quantitativos, os programas, e, ainda, as diversas formas de financiamento dos planos estabelecidos.

O Orçamento tem que ser visto como um instrumento de suma importância, pois, na formulação dos objetivos e na escolha da melhor alternativa de ação, o mesmo fornece informações comparativas, que permitem conhecer os custos de cada uma das alternativas escolhidas. Nota-se, ainda, que, para a tomada de decisão, seja em caráter administrativo ou financeiro, necessário se faz uma ação, baseada, fundamentalmente, em recursos humanos e materiais, devendo serem expressos em termos quantitativos.

Na atualidade brasileira, a tensão entre o Planejamento e o Orçamento é latente, pois segundo Catelli (1999), a cada momento em que se evolui, os recursos estão cada vez mais escassos para o atendimento das prioridades. Neste instante, é importante promover estudos, no sentido de uma melhor compreensão do planejamento, na busca de uma melhor aplicação dos recursos e de uma maior racionalidade na escolha das prioridades.

No processo orçamentário, o aspecto de maior relevância é o de definir, com clareza, quais os objetivos a serem atingidos e o de disponibilizar os recursos financeiros e materiais necessários ao atendimento desses objetivos. Muitas vezes, essas metas são de natureza qualitativa, o que pode trazer alguma dificuldade aos responsáveis pelo orçamento. Um aspecto relevante, que deve ser considerado, é a falta de conhecimento da maioria dos administradores universitários, principalmente, nas IES Particulares, que não observam que, realmente, representam o Planejamento e o Orçamento. Ressalta, também, que o conhecimento e a atualização das técnicas orçamentárias são fundamentais para uma melhor adequação dos recursos, procurando atender, com efetividade, aos programas institucionais.

Argumenta-se, também, que o processo orçamentário deve ser aprimorado, proporcionando uma melhor organização e planejamento da instituição e um conhecimento mais realista de seus custos.

Para Catelli (1999), a tensão entre o Planejamento e o Orçamento terá sua solução com a obtenção de maiores recursos para as Universidades e com a aplicação de procedimentos que aperfeiçoem os recursos disponíveis.

3. Os recursos devem ser alocados por níveis de prioridades, devendo-se considerar o tempo de aplicação desses recursos, ressaltando-se, que o tempo e os recursos podem mudar as prioridades da instituição. O Orçamento é composto por um conjunto de quadros, discriminando quantidades e valores, que são elaborados no momento da formulação da estratégia da instituição. Ele é decorrente dessa estratégia da instituição e procura mostrar, com detalhes, os dados quantitativos, de números e valores, para um período futuro de tempo, integrando e combinando os seus vários elementos. A solução, para um melhor Orçamento, é ter uma visão global da instituição, procurando, de forma eficiente, detalhar o seu futuro.

4. Geralmente, as pessoas envolvidas no Planejamento não são as mesmas do Orçamento. Hoje, a falta de preparo do pessoal técnico/administrativo nas IES tem-se constituído na grande dificuldade para a aplicação de técnicas atualizadas, o que provoca profundas distorções no processo administrativo. O grande desafio de uma administração é o de promover a integração das decisões táticas/operacionais com as estratégias. O Orçamento como um instrumento tático/operacional, pode propiciar facilidades para que a instituição atinja os seus objetivos com maior eficiência. Uma solução imediata seria a de levar, aos participantes do processo de Planejamento e do Orçamento, os conhecimentos teóricos e metodológicos necessários para a integração das decisões, nos vários níveis hierárquicos.

Além desses aspectos importantes, Welsch (1983), mostra ainda que:

- a) O processo de Planejamento é maior que o do Orçamento, envolvendo outras pessoas;
- b) O Planejamento engloba o Orçamento, que é uma parte daquele;
- c) O Planejamento é uma tendência a longo prazo, enquanto o Orçamento é anual, tem caráter específico, envolvendo maior dificuldade de mudança. O Planejamento é mais flexível, enquanto o Orçamento é mais rígido;
- d) O Planejamento converge para uma lista de prioridades, enquanto o Orçamento converge para um aspecto financeiro.

Observa-se, desta análise, a complexidade que abrange a relação Planejamento e Orçamento nas IES.

Impõe-se a necessidade de um melhor estudo dessa relação, a fim de se contribuir para a melhoria da eficácia do orçamento como instrumento de alocação de recursos.

2.7 OS DESAFIOS DA GESTÃO DAS IES PRIVADAS FRENTE À EXPANSÃO

No Brasil, segundo Vendramini (1996), observa-se que nas IES privadas a relação candidato/vaga, mesmo sendo superior a 1, não preenche o número de vagas ofertadas, significando com isto que o candidato aprovado não frequenta, em face às dificuldades financeiras para realizar a matrícula e pagar as mensalidades. Este índice é variável para cada estado brasileiro.

É notório, que alguns alunos aprovados, mas sem condições financeiras de ingressarem na universidade, tentam negociar os seus encargos, utilizando-se o Fundo de Financiamento do Estudante do Ensino Superior (FIES) e, salientando, que o percentual de vagas não preenchidas tendem a aumentar, em função das novas vagas autorizadas e novas vagas ociosas surgirão, provocando, assim, a falta de recursos financeiros, uma vez que a maioria das receitas das IES privadas é proveniente da cobrança de mensalidades escolares.

Entretanto, deve-se observar que, ultimamente, as Instituições de Ensino Superior privadas têm enfrentado sérias dificuldades, decorrentes da incapacidade do setor público em atender à procura, por ensino superior gratuito, portanto, sem se observar as exigências do mercado. Tal fato é decorrente da falsa imagem da existência de demanda reprimida e as facilidades existentes para se credenciar IES, conseqüentemente, a autorização para funcionamento de cursos superiores, mesmo sendo tal situação desconhecida pela maioria, e demonstrando, desta forma, desconhecimento do mercado ou pesquisa distorcida. Assim, verifica-se, falta de planejamento, que é importantíssimo nesta fase inicial e, segundo Almeida (2000), Casper (1997) e Rocha Neto (2003), a falta do planejamento como ferramenta de gestão irá propiciar a falência das organizações, sendo, então, uma conseqüência de autorizações para liberar cursos que não requerem muitos investimentos, dentre os quais pode citar: Direito, Administração, Pedagogia, Ciências Contábeis, etc. Tais pedidos são acatados, considerando-se como que se o mercado fosse estático. Assim, as IES privadas precisam estar preparadas para responderem com eficiência às mudanças que venham a ocorrer na sua área de atuação.

A maioria dos gestores de IES não está consciente de que o seu planejamento deve ser semelhante ao de uma indústria, apesar de ser bastante diferente o seu produto final, pois Bodini (2007), faz essa observação, não perdendo o comparativo entre a IES e a indústria. De um modo geral, as IES estão evoluindo, procurando se adaptarem às atuais condições mercadológicas e, desta forma, estão sendo introduzidas muitas práticas, visando às adaptações ambientais e, com isto, reformularem suas estruturas, no que diz respeito a sua administração. Tal modificação, é em decorrência da aplicação compulsória de uma mesma legislação previdenciária e educacional, cujo modelo de avaliação e aprovação é determinado pelo MEC. Atualmente, novos credenciamentos de IES privadas estão surgindo com excelentes projetos, com uma abrangência total em tudo o que a ela diz respeito, principalmente, referente ao funcionamento, corpo docente, laboratórios, bibliotecas, além das excelentes estruturas físicas, o que as diferencia, enormemente, das IES antigas, por possuírem tradição no ensino. Assim, o fator tempo é um grande aliado e não estão se preocupando com essas novas exigências, o que virá a diferenciá-las, num futuro próximo, segundo Lima (2000).

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória uma vez que, conforme relata Mattar (2001), proporciona maior familiaridade com um tema pouco explorado; descritiva, quando pretende descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer relações entre variáveis; e explicativa, pois visa estabelecer uma relação entre os fatores e ocorrência de determinado fenômeno. Vergara (2006) e Mattar (2001) esclarecem que as pesquisas explicativas têm como principal objetivo tornar algo inteligível, justificando os motivos. Gil (2002), além de reafirmar este conceito, ressalta que o conhecimento científico está embasado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos, pois, quase sempre, para se obter as explicações científicas, deve-se anteceder-las com pesquisas exploratórias e descritivas.

No que refere aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, vez que, de acordo com o exposto em Gil (2002), procura fazer um levantamento, através da investigação empírica, para explicar como um fenômeno ocorrido em um determinado local ou comunidade acontece ou aconteceu. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador se encontra em contato direto com o ambiente de estudo e pode fazer uso de entrevistas, questionários, testes e observações participantes.

3.2 UNIVERSO / AMOSTRA DA PESQUISA

O universo ou população, na conceituação de Vergara (2006), é o número de elementos de um conjunto com características que serão objeto de estudo e complementando, Roesch (2006) afirma que o mesmo deve ser representativo das áreas de interesse de pesquisa. Para essas autoras, a escolha de uma parte da população é definida como amostra ou população amostral.

No presente trabalho, o universo foram os gestores das IES particulares de Natal – RN, totalizando 99 diretores, divididos em 12 instituições, conforme tabela 1 sendo que a maioria dos cursos possui, no mínimo, um diretor e alguns cursos, de acordo com o número de

alunos, possuem diretores adjuntos. Todavia, para essa finalidade preferiu-se escolher, apenas, os diretores que estão à frente do processo de gestão.

A amostra, tomando como base Vergara (2006), pode ser definida como não probabilística por acessibilidade, uma vez que não se utilizou procedimentos estatísticos e se optou pela facilidade de acesso aos elementos do universo. Esse processo de amostragem originou um total de 31 gestores pesquisados das principais instituições, o que representa 31,31% da totalidade. Ainda na tabela 1, é importante observar, que a diferença de 16 gestores se deve à ocorrência de acúmulo de função para cursos menores em algumas IES.

Tabela 1 – IES e gestores

Instituição de Ensino Superior	Numero de cursos	Numero de gestores
Faculdade Câmara Cascudo - FCC	07	07
Faculdade Casa do Fera Ponta Negra – CDF Ponta Negra	04	04
Faculdade Católica Nossa Senhora das Neves – FCNSN	02	02
Faculdade de Ciência, Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte - FACEX	15	14
Faculdade de Ciências Empresariais e Estudos Costeiros de Natal - FACEM	01	01
Faculdade de Excelência Educacional do Rio Grande do Norte	08	06
Faculdade de Natal – FAL	10	09
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN	09	07
Instituto de Ensino Superior do Rio Grande do Norte – IESRN	04	04
Instituto Natalense de Educação Superior – INAES	02	01
Instituto Natalense de Ensino e Cultura – INEC	12	10
Universidade Potiguar - UnP	41	35
Total	115	99

Fonte: INEP, 2008.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O instrumento escolhido para a coleta de dados foi um questionário de natureza quantitativa. Para Dencker (1999), o questionário tem como finalidade obter, de maneira sistemática e ordenada, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação.

Esse instrumento é muito utilizado em pesquisas quantitativas, como define Roesch (2006). O questionário foi estruturado em um roteiro, previamente, elaborado, com perguntas fechadas, distribuído e aplicado, pessoalmente, aos representantes das instituições estudadas, entre os meses de outubro de 2007 e fevereiro de 2008.

Foi utilizado o modelo de questionário proposto e aplicado por Vendramini (1996), o que assegurou, portanto, sua validade e aplicabilidade, sem a necessidade de pré-teste. Nesse modelo, os pesquisados informam seu grau de concordância ou discordância com as afirmativas apresentadas, baseando-se em uma escala de Likert, com respostas de 1 a 5 variando de concordo totalmente a discordo totalmente, com neutralidade e parcialidades.

3.4 VARIÁVEIS ANALÍTICAS

O questionário foi estruturado de acordo com os temas abordados nas questões, conforme descrito na tabela 2, de forma a segmentar as áreas temáticas e favorecer tanto a análise geral, como a estratificada.

Tabela 2 – Estrutura do questionário

Numero das Questões	Tema abordado
Questões 01 a 04	Conceitos do planejamento
Questões 05 a 13	Conceitos de planejamento universitário
Questões 14 e 15	Conceitos de orçamento
Questões 16 a 20	Conceitos de orçamento universitário
Questões 21 e 22	Relação do orçamento como instrumento de gestão
Questões 23 a 31	Relação entre orçamento e gestão universitária
Questões 32 a 40	Problemáticas da gestão universitária na relação entre orçamento e planejamento

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A própria estrutura do questionário em escala de Likert permitiu que os dados fossem tabulados, à medida que eram inseridos no programa MS Excel e, posteriormente, no SPSS

(Statistical Package for Social Science). Depois de tabulados, parte desses dados foi analisada de maneira descritiva e parte com a utilização das análises de *cluster* e fatorial.

Para traçar o perfil dos gestores, os dados foram tratados pela estatística descritiva, enquanto que, para mensurar o grau de conhecimento dos gestores sobre as ferramentas de planejamento e orçamento, a importância que lhes é dada e, para avaliar a existência a relação entre elas, utilizou-se, tanto a estatística descritiva, quanto técnicas de análise de *cluster* e análise fatorial.

Para Lima (2004), a análise de *cluster*, também conhecida como análise de agrupamentos ou de conglomerados, busca agrupar elementos baseando-se, na similaridade entre eles: os grupos são determinados de forma a se obter um elevado grau de homogeneidade dentro dos grupos e um alto nível de heterogeneidade fora deles. Nessa linha, esse trabalho estabeleceu conglomerados de gestores, a partir de suas respostas aos vários temas abordados no questionário e expostos na tabela 2. O método utilizado foi a análise de *cluster* hierárquica e o critério de proximidade foi a distância euclidiana.

Para Barros Neto (1996), a análise fatorial possibilita saber o quanto cada fator está associado a cada variável e quanto o conjunto de fatores explica da variabilidade total dos dados originais. Além disso, permite que se trabalhe com um número reduzido de variáveis sem a perda significativa de informações. Com tais propósitos, este trabalho se desenvolveu seguindo os fatores relacionados às respostas dos temas abordados, capazes de mostrar, de forma sintetizada e, sem a perda significativa de explicações, o que mais fortemente traduz a interpretação dos gestores de IES sobre o conhecimento das ferramentas de planejamento e orçamento e, também, a importância que lhes é dada. O método de extração utilizado foi o de abordagem dos componentes principais, escolhendo-se aqueles fatores com autovalores iguais ou superiores a uma unidade, enquanto que para a rotação, utilizou-se o Varimax.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

Nessa seção, são apresentados os resultados obtidos pela pesquisa de campo, divididos em perfil demográfico dos entrevistados e suas visões sobre planejamento e orçamento.

4.1.1 O perfil demográfico dos entrevistados

A tabela 3 apresenta o perfil dos gestores entrevistados. Os resultados estão comentados a seguir.

O primeiro resultado relevante é a variação de nomenclatura para o cargo de gestor de curso de graduação. Uma vez que os questionários foram aplicados diretamente aos gestores, excluindo qualquer outro cargo, os responsáveis pela gestão são chamados de diretores em 64,5% das IES pesquisadas e de coordenadores em 35,5% delas. Assim sendo, preferiu-se nomeá-los de gestores ao longo desse trabalho.

Nos demais quesitos, percebe-se a predominância de gestores do sexo masculino (61,3%), com titulação de especialistas e mestres (87,1%), com faixa etária acima de 41 anos (64,5%), sendo que, desse percentual, 55% tem idade superior a 45 anos. Isso demonstra uma tendência à inserção de profissionais de mais experiência para o gerenciamento dos cursos. Ainda em relação ao quesito titulação, é válido apontar a baixa incidência de doutores (9,7%), fato esse que pode ser explicado pelo pequeno número de doutores na área da gestão acadêmica e por haver conhecimento de que um doutor prefira a atividade de pesquisa a uma função administrativa.

Com relação ao tempo na empresa, 45,2% dos entrevistados estão na empresa há mais de 6 anos. Entretanto, um percentual ainda maior (48,4%) tem tempo inferior a 5 anos. Isso pode ser explicado pelo crescimento do número de IES nos últimos anos: novas empresas – que necessitam de gestores como qualquer outra empresa – não podem ter gestores com muito tempo de casa.

O regime de trabalho adotado é predominantemente o de tempo integral (74,2%). Em conjunto com o regime de dedicação exclusiva, esse percentual sobe para 83,9%, mostrando que o processo de gestão de curso exige tempo e foco dos gestores a esses cursos.

No que se refere à experiência de outro cargo administrativo, a maioria respondeu negativamente: 77,42% jamais ocuparam outros cargos administrativos na própria instituição e 61,29% não ocupou tais cargos em outras instituições. Esse fato se alinha com a situação problemática apresentada, uma vez que revela os gestores dos cursos como acadêmicos de sua área de atuação, sem experiências gerenciais anteriores, podendo ser percebido como relativa imaturidade para tal cargo, demonstrando a relevância de analisar os seus conhecimentos.

Tabela 3 – Perfil dos entrevistados

Variável		Frequência	%	% Acumulado
Sexo	Masculino	19	61,3	61,3
	Feminino	12	38,7	100,0
Cargo na instituição	Coordenador	11	35,5	35,5
	Diretor	20	64,5	100,0
	Pró-Reitor	0	0,0	
	Reitor	0	0,0	
Maior titulação	Graduado	1	3,2	3,2
	Especialista	19	61,3	64,5
	Mestrado	8	25,8	90,3
	Doutorado	3	9,7	100,0
	Pós-Doutorado	0	0,0	
Tempo de trabalho	Ate 05 anos	15	48,4	48,4
	Entre 6 e 10 anos	14	45,2	93,6
	Entre 11 e 15 anos	2	6,5	100,0
	Entre 16 e 20 anos	0	0,0	
	Acima de 20 anos	0	0,0	
Faixa etária	Entre 25 e 30 anos	1	3,2	3,2
	Entre 31 e 35 anos	5	16,1	19,4
	Entre 36 e 40 anos	5	16,1	35,5
	Entre 41 e 45 anos	9	29,0	64,5
	Acima de 46 anos	11	35,5	100,0
Regime de trabalho	Tempo parcial	5	16,1	16,1
	Tempo integral	23	74,2	90,3
	Dedicação exclusiva	3	9,7	100,0
Ocupação de outro cargo administrativo na instituição	Sim	7	22,58	22,58
	Não	24	77,42	100,0
Ocupação de cargo administrativo em outra instituição	Sim	12	38,71	38,71
	Não	19	61,29	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

4.1.2 Planejamento e orçamento na visão dos entrevistados

Essa seção apresenta os resultados obtidos em relação ao conhecimento e à importância atribuída pelos gestores sobre as ferramentas de planejamento e orçamento, as

análises e as interpretações. Para melhor organização, preferiu-se dividi-la, de acordo com a estrutura do questionário (tabela 2).

A tabela 4 é referente às questões de 01 a 04, que abordam os conceitos do planejamento.

Tabela 4 – Análise do conceito de planejamento

Nº.	Questão	Concordo %		%	Discordo %	
		total	parcial		parcial	total
01	O Planejamento é um processo essencial, pois orienta, de forma racional, a organização para o futuro.	90,32	6,45	3,23	0,0	0,0
02	O Planejamento é um processo complementar à função gerencial, oferecendo limitada contribuição ao sucesso da organização.	6,45	9,68	6,45	22,58	54,84
03	O Planejamento envolve aspectos racionais e intuitivos, nem sempre bem desenvolvidos entre os administradores universitários.	19,35	45,16	22,58	9,68	3,23
04	O Planejamento é um processo formal que integra objetivos e ações, visando o futuro desejado.	70,97	29,03	0,0	0,0	0,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

A questão 1, referente à essencialidade do planejamento racional ao orientar a organização para o futuro, aponta uma unanimidade de concordância (96,8%) com a afirmação. Quando questionados sobre o planejamento ser um complemento à função gerencial com limitada contribuição para o sucesso da instituição (questão 2), 77,42% discordaram. Na questão 3, indagados sobre os aspectos racionais e intuitivos nem sempre bem desenvolvidos nos administradores universitários, 45,16% concordaram parcialmente, com algum percentual de concordância total e de neutralidade. Isso pode ter duas explicações: ou os gestores têm dúvida quanto ao planejamento envolver aspectos racionais e intuitivos, ou têm dúvida quanto a esses aspectos não estarem bem desenvolvidos entre os administradores universitários. Sobre a afirmação de que há uma integração dos objetivos e ações, de maneira formalizada, através do planejamento (questão 4), obteve-se concordância total e parcial somando 100,00%. Tal fato ratifica que os gestores são favoráveis ao planejamento como processo para alcançar um objetivo futuro, mas indica que nem todos eles concordam totalmente que esse processo é formal.

Portanto, em alinhamento com a teoria citada em Oliveira (2002), os gestores percebem o planejamento como uma etapa importante para o processo de gestão acadêmica,

desenvolvido para alcançar uma situação desejada, de maneira mais eficiente e efetiva, com a melhor concentração de esforços e recursos.

A tabela 5 apresenta as respostas às questões de 05 a 13, que abordam os conceitos do planejamento universitário, com o propósito de avaliar a percepção dos gestores sobre a flexibilidade das IES na elaboração do planejamento. Conforme Vendramini (1996) sugeriu, enfatizar a necessidade de rápidas respostas da gestão universitária às mudanças no ambiente externo, objetivando a eficácia com planejamento mais específico para sua própria área de atividade.

Sobre a integração das ações nas unidades acadêmicas (questão 5), houve 96,77% de concordância, divididas em 51,61% de concordância total e 45,16% de concordância parcial. Também deve ser relatado que nenhum gestor discordou da afirmação, mostrando alinhamento com o definido e proposto pela literatura especializada (MEYER, 1991; VENDRAMINI, 1996).

Tabela 5 – Análise do conceito de planejamento universitário

Nº.	Questão	Concordo %			Discordo %	
		total	parcial	neuro	parcial	total
05	O Planejamento Universitário é um processo que integra as ações das unidades acadêmicas que compõem a instituição.	51,61	45,16	3,23	0,0	0,0
06	O Planejamento Universitário adota uma abordagem incremental, caracterizando-se por avanços e recuos.	22,58	29,03	22,58	16,13	9,68
07	A principal função do Planejamento Universitário é apoiar a tomada de decisão.	41,94	38,71	12,90	0,0	6,45
08	A função primordial do Planejamento Universitário é proporcionar maior racionalidade e eficiência.	48,39	41,94	9,68	0,0	0,0
09	A elaboração e execução do Planejamento Universitário é função exclusiva do órgão específico de planejamento (Diretoria, Pró-reitoria, Coordenadoria, Assessoria especial, etc.).	6,45	29,03	6,45	19,35	38,71
10	O Planejamento Universitário caracteriza-se por englobar variáveis internas e externas, objetivando maior eficácia institucional.	61,29	32,26	3,23	3,23	0,0
11	O Planejamento Universitário é um processo que afeta isoladamente as unidades acadêmicas e administrativas, sem maior integração entre as mesmas.	0,0	3,23	6,45	19,35	70,97
12	O Planejamento Universitário é um mero processo de formalização de objetivos das unidades acadêmicas, sem maiores implicações nas ações.	0,0	0,0	3,23	29,03	67,74
13	As dificuldades econômicas e financeiras tornam o Planejamento Universitário um processo menos relevante para o desenvolvimento institucional.	12,90	19,35	3,23	19,35	45,16

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Para a questão 06, foi obtido que apenas 51,61% concordaram com os avanços e recuos adotados na abordagem do planejamento, mostrando uma divergência de opiniões: 22,58% permaneceram neutros e 25,81% discordaram. Esse resultado é contraditório à literatura (VENDRAMINI, 1996).

Em relação à questão 7, 80,65% dos gestores questionados concordaram que o planejamento serve de apoio para a tomada de decisão. Para a questão 8, 90,33% se posicionaram em concordância com o fato do mesmo proporcionar maior racionalidade e eficiência. Além disso, 93,55% concordam que o planejamento deve englobar variáveis internas e externas (questão 10). Tais posicionamentos corroboram com as idéias de Sobansky (1994), quando trata da integração dos objetivos com a tomada de decisão.

Para as questões 9 e 11 que consideram o planejamento como um processo exclusivo e isolado de órgãos específicos, tanto como função, quanto como consequência, constatou-se predomínio de discordância: 58,06% e 90,32%, respectivamente. Deve-se relatar, entretanto, que, quanto a ser função exclusiva, houve 35,48% de concordância. Essas aferições comprovam o que entende Meyer (1991), ao sugerir que o processo de planejamento será mais bem sucedido com o apoio dos dirigentes das várias unidades e níveis que integram a instituição. Já para Costa (2003, p.260), fica claro que “sem um compromisso firme da alta direção, é melhor nem começar, pois o fracasso, nesse caso, é praticamente certo.” Esses resultados e referências indicam que os gestores desejam uma maior participação no processo de planejamento e que possuem embasamento teórico para tal.

Para o fato do planejamento ser um mero processo de formalização entre objetivos e ações, sem interferência nas ações das unidades (questão 12), houve uma discordância de 96,77%. Quanto à relevância para o desenvolvimento institucional (questão 13), 64,52% dos gestores discordam, mas 32,26% concordam que o menor peso dado ao planejamento seja devido às dificuldades financeiras e econômicas. Para Meyer (1991) e Vendramini (1996), deve haver uma relação direta entre as unidades acadêmicas e o meio externo e interno, incluindo-se questões econômico-financeiras, já que, como o mercado está em constante mudança, essa integração é uma necessidade no processo evolutivo das IES.

A tabela 6, contendo as questões de 14 e 15, aborda os conceitos de orçamento. Com relação à quantificação monetária dos objetivos e metas no planejamento (questão 14) e quanto à afirmação de que o orçamento antecipa a tomada de decisão (questão 15), houve

concordância para 77,42% dos entrevistados. Essas respostas indicam que os gestores estão alinhados com a conceituação de orçamento que, segundo Welsh (1983), devido a sua natureza, tem como principal fator de êxito a existência de realismo, flexibilidade e atenção permanente da administração e serve de apoio para a administração, ao estabelecer os objetivos e metas realistas para alcançá-los.

Tabela 6 – Análise do conceito de orçamento

N°.	Questão	Concordo %			Discordo %	
		total	parcial	neutro	parcial	total
14	O Orçamento é a quantificação monetária dos objetivos e metas delineadas no Planejamento.	19,35	58,06	16,13	3,23	3,23
15	O Orçamento é um processo de tomada de decisão antecipada, que objetiva atingir um futuro factível.	35,48	41,94	12,90	3,23	6,45

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

A tabela 7, referente às questões de 16 a 20, aborda os conceitos de orçamento como ferramenta do processo de gestão universitária. Obteve-se, na questão 16, que 63,52% dos gestores concordaram que o orçamento é a sistematização e a consolidação dos planos departamentais. Já 83,87% deles, concordam que o orçamento tem como base o realismo, a flexibilidade e o acompanhamento permanente dos administradores (questão 17).

Tabela 7 – Análise do conceito de orçamento universitário

N°.	Questão	Concordo %			Discordo %	
		total	parcial	neutro	parcial	total
16	O Orçamento Universitário é a sistematização e consolidação dos vários planos departamentais.	34,48	29,03	32,26	3,23	0,0
17	O Orçamento, na gestão universitária, é elaborado com base em realismo, flexibilidade e acompanhamento permanente por parte dos administradores.	32,26	51,61	12,90	3,23	0,0
18	Na gestão universitária, as decisões tomadas devem, rigidamente, obedecer ao estabelecido no planejamento orçamentário.	3,23	48,39	12,90	25,81	9,68
19	O Orçamento é um instrumento gerencial que quantifica e aloca os recursos necessários para as atividades planejadas.	58,06	38,71	3,23	0,0	0,0
20	O Orçamento é a parte mais detalhada de um plano, refletindo as prioridades da instituição.	29,03	51,61	3,23	6,45	9,68

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

As questões 18, 19 e 20 tratam o orçamento como dependente do planejamento. Com relação à obediência rígida ao planejamento no processo de tomada de decisão (questão 18), 51,61% concordaram, mas 35,49% discordaram. Esse valor demonstra que um grupo

significativo quer flexibilidade. Sobre o orçamento quantificar e alocar recursos (questão 19), 96,77% dos gestores concordaram e nenhum discordou. No que diz respeito ao orçamento como detalhamento das prioridades do plano, foi obtida a concordância de 80,65%. A interpretação dos conceitos orçamentários citados demonstrou coerência com o próprio grau de importância dado ao planejamento.

A tabela 8 aborda o orçamento como instrumento de gestão: analisando a questão 21, constata-se que 51,61% dos gestores concordaram sobre a importância do orçamento no alcance dos objetivos relacionados no planejamento. Também foi verificada (questão 22) a concordância para 87,10% deles e que o mesmo é um instrumento operacional que aloca recursos para execução do planejamento, confirmando a afirmação de Vendramini (1996) de que existe uma relação direta entre o planejamento e o orçamento.

Tabela 8 – Análise do orçamento como instrumento de gestão

Nº.	Questão	Concordo %			Discordo %	
		total	parcial	neutro	Parcial	total
21	O Orçamento é um instrumento mais importante para alcançar os objetivos da instituição, uma vez que quantifica as atividades relacionadas no Planejamento.	16,13	35,48	9,68	22,58	16,13
22	O Orçamento, como instrumento operacional, aloca os recursos necessários para a execução do Planejamento.	54,84	32,26	9,68	0,0	0,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

A tabela 9 é referente às questões de 23 a 31 e aborda a relação entre o orçamento e a gestão universitária. Para a afirmação de que o orçamento não tem sido relevante na integração de ações e resultados (questão 23), obteve-se discordância para 54,84% dos gestores. Esse percentual mediano, aliado aos 22,58% de neutralidade, pode revelar que os gestores tiveram dúvida quanto ao texto da questão no ponto “o orçamento não tem sido relevante”. Quando afirmado que o orçamento é um mero distribuidor de recursos de forma contábil (questão 24), há um percentual de 80,64% de discordância. Já para o sucesso da gestão não possuir ligação com o desempenho orçamentário, citado na questão 25, o percentual de discordância é bem próximo: 77,42%.

Na afirmação de que o orçamento torna-se insignificante quando desvinculado de um plano (questão 26), foi verificado um equilíbrio entre discordância e concordância: 45,16% e 41,93%, respectivamente, demonstrando que para os gestores existem dúvidas sobre a vinculação do orçamento ao plano da organização. Isso mostra parcial conformidade com o

exposto por Vendramini (1996) ao dizer que o orçamento é parte integrante de um plano, com a função básica e principal de ser um instrumento de integração dos vários programas e projetos da instituição, possibilitando a concretização dos objetivos, previamente estabelecidos no planejamento.

Tabela 9 – Análise da relação entre orçamento e gestão universitária

Nº.	Questão	Concordo %		% neutro	Discordo %	
		total	parcial		Parcial	total
23	Na gestão universitária, o Orçamento não tem sido relevante na integração entre as ações e resultados.	12,90	9,68	22,58	29,03	25,81
24	Na gestão universitária, o Orçamento é um simples procedimento contábil de distribuição de recursos.	0,0	3,23	16,13	29,03	51,61
25	O sucesso da gestão universitária não está relacionado ao desempenho orçamentário da instituição.	0,0	9,68	12,90	25,81	51,61
26	O Orçamento desvinculado de um Plano é uma peça insignificante na gestão universitária.	35,48	6,45	12,90	35,48	9,68
27	O Orçamento exige definição de objetivos claros, políticas e procedimentos realistas para a instituição e para as unidades acadêmicas e administrativas que a compõem.	64,52	29,03	3,23	0,0	3,23
28	O Orçamento caracteriza-se como a forma mais concreta de materialização de um futuro desejado.	32,26	35,48	12,90	16,13	3,23
29	As decisões quanto ao Orçamento são irrelevantes, dada a sua limitada contribuição ao sucesso da gestão universitária.	3,23	0,0	6,45	22,58	67,74
30	Na gestão universitária, o Orçamento concretiza o futuro delineado pelo Planejamento.	29,03	45,16	22,58	3,23	0,0
31	O Orçamento é um instrumento que viabiliza o Plano, ao alocar recursos observando objetivos, prioridades e ações nele estabelecidos.	58,06	35,48	6,45	0,0	0,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Na questão 27, houve concordância de 93,55% com a afirmação de que, para a instituição e suas unidades, é necessário ter um orçamento com objetivos, políticas e procedimentos explícitos. Para a afirmação sobre o mesmo ser a materialização de um futuro almejado (questão 28), 67,74% concordaram. Portanto, pode-se verificar que os gestores reconhecem a vinculação do orçamento ao plano, identificam sua importância na gestão universitária, conforme citação anterior (VENDRAMINI, 1996).

Quando afirmado (questão 29) que há uma irrelevância nas decisões orçamentárias devido à limitada contribuição do orçamento no sucesso da gestão, obteve-se 93,32% de discordância. Já na questão 30, que trata do delineamento feito pelo planejamento e concretizado no orçamento, houve 74,19% de concordância, embora sendo constatados 22,58% de neutralidade, provavelmente, devido ao desconhecimento de alguns conceitos de

orçamento. Na questão 31, referente ao orçamento como instrumento de viabilidade do plano, não houve sequer uma discordância.

Em comprovação aos dados expostos, anteriormente, Meyer (1991) afirma que o orçamento é o instrumento que viabiliza o plano; portanto, a articulação entre ambos é de extrema importância, a fim de que as ações estratégicas possam ser efetivamente desenvolvidas e os objetivos e as metas possam ser atingidos.

A tabela 10, referente às questões de 32 a 40, trata das problemáticas da gestão universitária. A questão 32, abordando a inexistência de relação entre planejamento e orçamento, teve 87,10% de discordância. Quanto à afirmação de que o orçamento está desarticulado do planejamento (questão 33), os percentuais de discordância quase se repetiram. Isso demonstra que, para os gestores, em conformidade com Machado (2008), o orçamento é uma forma de planejamento, diretamente, ligado ao aspecto financeiro. Na questão 34, foi afirmada a limitação do planejamento ao executar, somente, propostas orçamentárias, e se obteve 48,39% de discordância, mas também se verificou 32,26% de neutralidade. Esse resultado sugere desconhecimento dos gestores de curso em relação às propostas orçamentárias regimentais das IES.

Quando abordados sobre a escassez de recursos financeiros não ser o maior empecilho para o planejamento (questão 35), 51,26% discordaram. Entretanto, na questão imediatamente posterior (questão 36), quando afirmado que a escassez de recursos torna imprescindível o uso do orçamento, foi verificado que 47,16% discordaram e 41,94% concordaram. Essas contradições reveladas pela proximidade entre os valores, indicam dúvidas dos gestores sobre a disponibilidade de recursos ser o fator determinante do orçamento.

A questão 37 afirma que existem recursos suficientes para apoiar a relação do planejamento com o orçamento, mas sofre discordância por parte de 73,19% dos entrevistados. Isso reafirma a existência de dificuldade nos recursos, principalmente na área do planejamento, afetando a IES como um todo. Para Schwartzman (1986), é claro e objetivo que a tensão entre o planejamento e orçamento sempre existirá quando os recursos forem insuficientes para os planos.

Na questão 38, 67,75% dos gestores não concordaram com a afirmação de que a impossibilidade de se aplicar o orçamento é devido a dificuldades em estabelecer as

prioridades e objetivos. Isso corrobora o pensamento de Vendramini (1996) ao sugerir que o orçamento, em alguns momentos, é visto como fator contábil, portanto tendo suas funções básicas, entre elas, fornecer informações corporativas e institucionais.

Tabela 10 – Análise das problemáticas da gestão universitária

N°.	Questão	Concordo %			Discordo %	
		total	parcial	neutro	Parcial	Total
32	Na gestão universitária, a relação entre Planejamento e Orçamento inexiste.	3,23	3,23	6,45	22,58	64,52
33	Na prática da gestão universitária, o Orçamento está desarticulado do Planejamento.	3,23	9,68	6,45	16,13	64,52
34	O Planejamento praticado na universidade tem se limitado à elaboração das propostas orçamentárias.	12,90	6,45	32,26	22,58	25,81
35	Recursos financeiros escassos não tem sido o maior entrave para o exercício do Planejamento na universidade.	9,68	22,58	16,13	25,81	25,81
36	A prática do Orçamento torna-se necessária quando os recursos são escassos.	22,58	19,35	12,90	9,68	35,48
37	Na gestão das universidades particulares, não existe dificuldade em relacionar Planejamento e Orçamento, pois os recursos são suficientes para apoiar os planos.	0,0	9,68	16,13	22,58	51,61
38	A dificuldade em estabelecer objetivos e definir prioridades torna impossível a prática orçamentária na universidade.	9,68	12,90	9,68	41,94	25,81
39	A tensão entre o Planejamento e Orçamento origina-se da relação entre as necessidades ilimitadas e os recursos escassos da instituição universitária.	9,68	61,29	12,90	3,23	12,90
40	A integração entre o Planejamento e Orçamento é condição necessária para o sucesso da instituição universitária.	61,29	32,26	0,0	3,23	3,23

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

As necessidades ilimitadas e os recursos escassos nas IES são causas da tensão entre planejamento e orçamento para 70,97% dos gestores (questão 39). Finalmente, a grande maioria dos entrevistados (93,55%) concorda que o sucesso institucional só pode ser alcançado mediante a integração entre orçamento e planejamento (questão 40), o que confirma a interpretação de Vendramini (1996) e Meyer (1991) ao admitirem a existência de um pensamento único quanto à real necessidade de integração entre o planejamento e o orçamento nas IES particulares, sendo fator condicionante para um bom desempenho organizacional.

Utilizando, novamente a análise descritiva, mas com a temática dividida em três grandes grupos: planejamento, orçamento e relação entre os mesmos. Foram elaboradas algumas tabelas para servirem de referencial, entre as quais a tabela 11, que mostra o quadro geral das respostas, revelando, em termos percentuais, o posicionamento dos gestores quanto

aos aspectos gerais do planejamento. Com isso, é possível observar que das 13 questões que abordam o tema, 8 possuem concordância, mas em 5 questões foi constatada uma discordância.

São as questões de 1 a 13 que abordam sobre a limitação da contribuição do planejamento no sucesso organizacional, sendo exclusivo dos órgãos específicos de planejamento, afetando, isoladamente, as unidades sem uma integração das mesmas. Alias, é um mero processo de formalização de objetivos das unidades, sem integração e com as dificuldades econômicas e financeiras, portanto um processo menos relevante para o desenvolvimento institucional. Isso demonstra que os gestores conhecem sobre o planejamento, porque apesar de responderem de forma alinhada, na questão 09, houve um equilíbrio, 58,06% discordaram e apenas 35,48% concordaram, ocorrendo uma maior proximidade entre os extremos, pois foi onde os gestores questionados sobre a elaboração e execução do planejamento entenderam ser uma atividade exclusiva dos órgãos específicos.

Tabela 11 – Posicionamento dos gestores quanto aos aspectos do planejamento

Questão	Concordo %		% neutro	Discordo %	
	total	parcial		parcial	Total
01	90,32	6,45	3,23	0,0	0,0
02	6,45	9,68	6,45	22,58	54,84
03	19,35	45,16	22,58	9,68	3,23
04	70,97	29,03	0,0	0,0	0,0
05	51,61	45,16	3,23	0,0	0,0
06	22,58	29,03	22,58	16,13	9,68
07	41,94	38,71	12,90	0,0	6,45
08	48,39	41,94	9,68	0,0	0,0
09	6,45	29,03	6,45	19,35	38,71
10	61,29	32,26	3,23	3,23	0,0
11	0,0	3,23	6,45	19,35	70,97
12	0,0	0,0	3,23	29,03	67,74
13	12,90	19,35	3,23	19,35	45,16

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Na questão 13, também foi verificado que 64,51% discordaram e apenas 32,25% concordam que com as dificuldades econômicas e financeiras fazem com que o planejamento seja menos relevante para o desenvolvimento. Somente nessas duas, foi percebida uma falta de alinhamento entre a teoria e a prática que os gestores conhecem. Para Sobanski (1994), é

destacada a preocupação quanto às implicações entre os objetivos e ações, quando se afirma que um Plano compreende a integração entre objetivos e a tomada de decisão, envolvendo toda a organização, no sentido de olhar para o amanhã.

Na tabela 12, o posicionamento dos gestores quanto aos conceitos do orçamento, é possível verificar, que das 7 questões que abordam o tema, todas possuem concordância. São as questões que abordam sobre a obrigatoriedade de seguir, rigorosamente, o que está no planejamento orçamentário e também, sobre a importância do orçamento, no alcance de objetivos institucionais, pois quantifica o planejamento. Com essa análise, constata-se que os gestores não possuem dificuldade de interpretar os conceitos do orçamento e da própria relação do mesmo com o planejamento, pois como foi abordado anteriormente o orçamento é uma forma de planejamento. Na questão 16, foi verificado um número de 32,26% de neutralidade, além de 16,13% (questão 14) e outras três questões (15, 17 e 18) com 12,90%, comprovando a existência de dúvidas sobre o orçamento. Na questão 18, também, foi obtido que 35,49% discordaram sobre a obediência rígida estabelecida no orçamento que faz com que as decisões sejam tomadas.

Tabela 12 – Posicionamento dos gestores quanto aos conceitos do orçamento

Questão	Concordo %		%	Discordo %	
	total	parcial	neutro	parcial	Total
14	19,35	58,06	16,13	3,23	3,23
15	35,48	41,94	12,90	3,23	6,45
16	34,48	29,03	32,26	3,23	0,0
17	32,26	51,61	12,90	3,23	0,0
18	3,23	48,39	12,90	25,81	9,68
19	58,06	38,71	3,23	0,0	0,0
20	29,03	51,61	3,23	6,45	9,68

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Quando é feita uma referência às funções do orçamento, o posicionamento dos gestores é verificado na tabela 13, que das 4 questões que abordam o tema, 2 possuem concordância, mas em 2 questões foi constatada uma discordância. Na questão 21, que aborda sobre o orçamento ter como função de ser um instrumento para alcançar objetivos institucionais, apesar, da maioria concordar, observa-se, que 38,71% discordam. Também na questão 23, a maioria discorda, mas 22,58% concordam que o orçamento não tem relevância

na integração entre ações e resultados. Foi verificado que, quanto às funções do orçamento ainda existe uma divergência, o desconhecimento das funções por parte de alguns pode afetar, diretamente, o processo da gestão acadêmica nas IES.

Tabela 13 – Posicionamento dos gestores quanto as funções do orçamento

Questão	Concordo %		%	Discordo %	
	total	parcial		parcial	Total
21	16,13	35,48	9,68	22,58	16,13
22	54,84	32,26	9,68	0,0	0,0
23	12,90	9,68	22,58	29,03	25,81
24	0,0	3,23	16,13	29,03	51,61

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

O posicionamento dos gestores quanto às práticas do orçamento, é possível verificar na tabela 14, que das 4 questões que abordam o tema, não existe concordância ou discordância totalitária em nenhuma delas. Isso também faz com que observe que se os gestores não têm bons conhecimentos sobre as práticas de como ele deve estar presente nas suas rotinas administrativas. Na questão 26, o orçamento desvinculado do plano passa a ser insignificante, 45,16% discordaram e 41,93% concordaram, demonstrando uma proximidade de resposta, que provoca um equilíbrio. Como também na questão 28, onde o orçamento é a forma concreta de materialização do futuro desejado. Mais uma vez pode ser constatado que não sabendo sobre a conceituação do orçamento, fica complicado para os gestores conhecerem e se posicionarem, corretamente, sobre suas funções, e práticas corretas imprescindíveis no processo de gestão, referindo-se inclusive, às teorias citadas, até mesmo para que possa se utilizar do orçamento como ferramenta de gestão.

Tabela 14 – Posicionamento dos gestores quanto as práticas do orçamento

Questão	Concordo %		%	Discordo %	
	total	parcial		parcial	Total
26	35,48	6,45	12,90	35,48	9,68
27	64,52	29,03	3,23	0,0	3,23
28	32,26	35,48	12,90	16,13	3,23
29	3,23	0,0	6,45	22,58	67,74

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Na relação entre o planejamento e orçamento, de uma maneira geral, o posicionamento dos gestores é verificado na tabela 15, das 11 questões que falam sobre a temática, há a concordância somente em uma questão, a de numero 31, que aborda sobre o orçamento como instrumento que viabiliza o plano. Porém nas questões referentes ao orçamento, os mesmos discordam de que o orçamento é um reflexo do plano. O reflexo dessa resposta está na questão 32, que afirma não existir relação entre o orçamento e o planejamento, pois a maioria discorda, mas 6,45% concordam com essa afirmação e outros 6,45% permanecem neutros, mostrando mais uma vez o desconhecimento sobre o orçamento.

Tabela 15 – Relação entre planejamento e orçamento

Questão	Concordo %		%	Discordo %	
	total	parcial	neutro	parcial	Total
30	29,03	45,16	22,58	3,23	0,0
31	58,06	35,48	6,45	0,0	0,0
32	3,23	3,23	6,45	22,58	64,52
33	3,23	9,68	6,45	16,13	64,52
34	12,90	6,45	32,26	22,58	25,81
35	9,68	22,58	16,13	25,81	25,81
36	22,58	19,35	12,90	9,68	35,48
37	0,0	9,68	16,13	22,58	51,61
38	9,68	12,90	9,68	41,94	25,81
39	9,68	61,29	12,90	3,23	12,90
40	61,29	32,26	0,0	3,23	3,23

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Na questão 33, fala sobre a desarticulação do planejamento com o orçamento, novamente, houve uma discordância, mas 12,90% concordaram, reafirmando o problema descrito, anteriormente. Na questão 36, diz que quando os recursos são escassos, o orçamento é necessário, mas 45,16% discordaram, reafirmando que os gestores desconhecem não só os conceitos, mas a aplicabilidade do orçamento. Também na questão 40, é afirmado que para o sucesso da instituição, deve haver a integração do orçamento com o planejamento. Foi verificado que 93,55% concordaram e que 6,45% discordaram, mas se há essa expressiva concordância, como nas questões anteriores o orçamento não recebeu a necessária importância e, até os que discordaram pode ser decorrência da falta de conhecimento sobre o orçamento e sua relação com o planejamento.

A seção a seguir apresenta os resultados da análise de *cluster* para as respostas de concordância e discordância dos entrevistados.

4.2 ANÁLISE DE *CLUSTER*

As respostas dos entrevistados foram processadas de forma a se obter um número de *cluster* entre 2 e 5. O dendograma (gráfico 1) expõe os resultados obtidos:

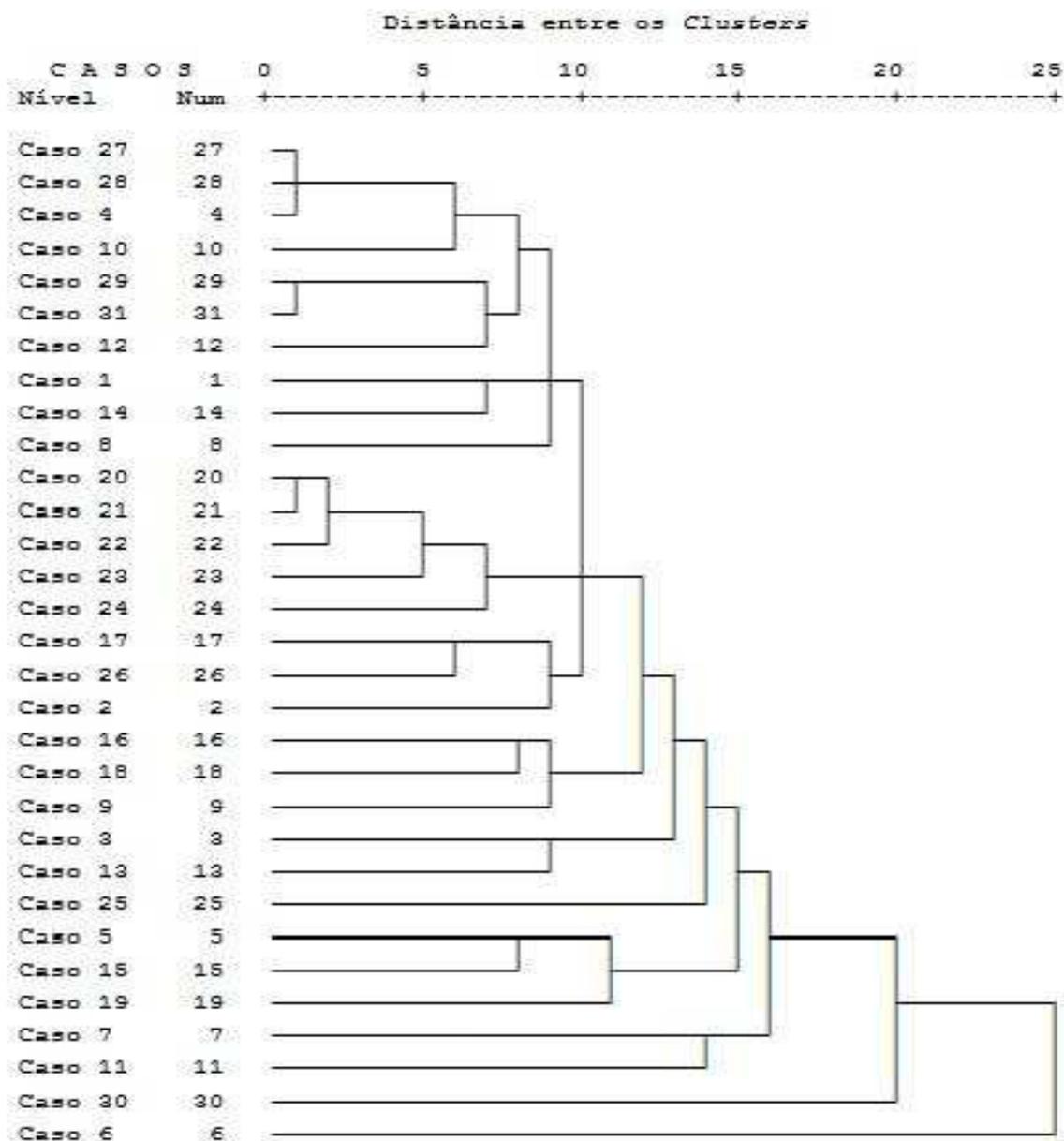


Gráfico 1 – Análise Hierárquica de *Cluster*

Pode-se observar pelo dendograma, que a maior distância, e conseqüentemente, a maior diferença entre as respostas ocorre em relação à observação (gestor – no dendograma, especificado por “caso”) 6. Anterior a esse caso, percebe-se alguma diferença, também, na observação 30, em relação às demais observações. Esses resultados evidenciam uma similaridade de interpretações entre os gestores, o que levou à escolha da alternativa, contendo apenas dois *clusters*. A homogeneidade verificada para amostra, colaborou para considerá-la representativa do universo e, então, dar maior sustentação às análises descritiva e fatorial.

4.3 ANÁLISE FATORIAL

A partir das respostas de concordância, discordância ou neutralidade dos 31 entrevistados às 40 afirmações constantes do questionário, a análise fatorial determinou 14 fatores de autovalor superior a um, o que significa dizer que todos eles têm potencial de explicação superior à explicação de uma questão isoladamente. A maioria dos fatores é formada por duas ou mais afirmações (questões); apenas quatro deles contêm uma única questão. A atribuição da questão ao fator se baseou na maior carga fatorial. A tabela 16 apresenta esses resultados, além dos percentuais de explicação individuais e cumulativos. Pode-se observar que os 14 fatores determinados explicam 89,94% da variância existente entre as respostas e que apenas os três primeiros deles já respondem por 33,64% dessa variância.

O fator 1, explicando 12,11% da variância, se caracteriza por abordar as variáveis do planejamento universitário, o orçamento como instrumento de composição do planejamento e a influência deles no processo decisório e na gestão universitária. O fator 2, com 10,97%, aborda o planejamento como complemento da função gerencial, a relevância do orçamento nas decisões da gestão universitária e a relação entre eles para a elaboração de propostas orçamentárias. O fator 3, com 10,56%, trata o orçamento como um instrumento gerencial de quantificação e alocação de recursos necessários para execução do planejamento, que necessita de objetivos e políticas claras. Resumindo, esses três primeiros fatores enfocam, portanto, o orçamento como base para a gestão universitária e o planejamento como complementar a função gerencial.

O fator 4, responsável por 6,19% de explicação da variância total, expõe o planejamento como racional e intuitivo e sua relevância no desenvolvimento institucional. O

fator 5, com 5,51%, aborda o orçamento como um simples procedimento contábil na gestão universitária e a escassez de recursos como o maior entrave para o planejamento universitário.

O fator 6, com 5,49%, enfoca o planejamento universitário como um mero formalizador de objetivos, sem maiores implicações, e o orçamento como baseado no realismo, flexibilidade e acompanhamento permanente. Já no fator 7, com 5,48%, o planejamento integra objetivos e ações das unidades acadêmicas e influencia as decisões da gestão universitária. Para o fator 8, com 5,48%, o orçamento é desarticulado do planejamento e existe uma dificuldade de estabelecer objetivos e prioridades, impossibilitando a prática orçamentária nas universidades. O fator 9, com 5,28%, trata do orçamento desvinculado do planejamento, sem importância na gestão. O fator 10 relaciona o orçamento e o planejamento na gestão universitária. No fator 11, o planejamento universitário apóia a tomada de decisão e proporciona maior racionalidade e eficiência; no fator 12, o orçamento universitário é a consolidação dos planos departamentais; o fator 13 aborda a relação do desempenho orçamentário da instituição com o seu sucesso. Finalmente, o fator 14 trata da necessidade do orçamento quando há escassez de recursos.

Tabela 16 – Análise fatorial sobre o planejamento e orçamento

Variável Fatorial n°	Questões de composição	Carga fatorial	%	% Acumulado
1	30	0,854	12,11	12,11
	20	0,800		
	14	0,778		
	21	0,717		
	10	0,706		
	15	0,593		
2	11	0,837	10,97	23,08
	29	0,759		
	37	0,738		
	34	0,712		
	09	0,666		
	02	0,578		
	06	0,496		
	23	0,495		
3	40	0,858	10,56	33,65
	22	0,797		
	27	0,718		
	28	0,670		
	31	0,618		
	19	0,506		
	39	0,453		
4	3	0,810	6,19	39,85
	13	0,483		
5	35	0,947	5,51	45,36
	24	0,528		
6	12	0,880	5,49	50,86
	17	0,644		
7	4	0,855	5,48	56,35
	5	0,587		
	18	0,511		
8	38	0,937	5,48	61,83
	33	0,623		
9	26	0,879	5,28	67,11
	01	0,589		
10	32	0,846	5,01	72,12
11	07	0,751	4,80	76,93
	08	0,717		
12	16	0,828	4,56	81,49
13	25	0,900	4,35	85,84
14	36	0,880	4,09	89,94

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES

Nessa etapa, apresenta-se a conclusão baseada nas análises e interpretações dadas aos resultados. Para melhor entendimento, preferiu-se organizá-la de acordo com os objetivos propostos.

Quanto à identificação do perfil dos gestores de IES particulares de Natal, foi constatado que a maioria é do sexo masculino, na faixa etária acima de 41 anos, com a titulação de especialista, com até 10 anos de empresa e trabalham em regime integral. Os gestores, na maioria, não possuem experiência no processo de gestão, necessitando de um melhor embasamento para poder desempenhar a função de gestor acadêmico.

No referente à identificação do conhecimento sobre o planejamento e orçamento, foi constatado que existe uma maior compreensão por parte dos gestores em relação ao planejamento, visto que seu processo é amplamente divulgado e praticado nas organizações, em razão das exigências de adaptabilidade das instituições ao mercado. No tocante ao orçamento, foram constatadas divergências entre a teoria e as opiniões verificadas nos questionários: contradições sobre a correta conceituação do orçamento acarretaram diferenças na interpretação de suas funções e práticas. Mais especificamente, para Sobanski (1994), o orçamento é parte de um plano e sua função básica, é ser um instrumento de integração dos vários programas e projetos da instituição, possibilitando a concretização dos objetivos previamente estabelecidos, para os respondentes, essas idéias não estão perfeitamente estabelecidas. Portanto, o desconhecimento sobre o orçamento é conseqüência da pouca experiência gerencial, fazendo com ocorra uma limitação de sua disseminação e utilização.

Quanto à importância dada pelos gestores ao conhecimento do planejamento, foi verificado que os mesmos possuem bases referenciais, o que, em aspectos gerais, denotou uma coerência na maioria questões relacionada a essa ferramenta. Isso se deve ao fato haver maior cobrança junto aos setores para trabalhar o planejamento, de maneira setorial ou global. Quanto ao orçamento, percebeu-se um menor conhecimento e uma conseqüente dificuldade de interpretações e posicionamentos. Ainda que, para Welsch (1983), o orçamento seja um instrumento importante, com funções ligadas ao fornecimento de informações comparativas para a formulação dos objetivos e para a escolha das melhores alternativas de ação, o conhecimento dos gestores limitado ao curso que gerenciam, impede sua utilização no controle e na busca de recursos, entre os quais financiamentos, empréstimos ou alguma outra

forma de levantamento de capital para a instituição. A alternativa encontrada é procurar auxílio externo, em detrimento de incrementar seus conhecimentos sobre essa ferramenta da gestão.

Sobre a existência de uma relação direta entre o planejamento e o orçamento, verificou-se na literatura, conforme Pereira (1999), que o planejamento se caracteriza como o instrumento fundamental para o estabelecimento de uma visão de futuro das IES particulares, enquanto o orçamento concretiza a materialização desse futuro desejado. Essa teoria é ratificada pela maioria dos gestores, inclusive enfatizando que essa relação é um fator condicionante para o sucesso da instituição. Entretanto, visto que alguns gestores se contrapõem a essa relação, faz-se necessário estabelecer estratégias para melhorar esse alinhamento.

Na identificação dos fatores que compõem a visão dos gestores sobre o planejamento e orçamento, foi verificado que o planejamento é a fundamentação do processo decisório, englobando variáveis internas e externas e os aspectos racionais e intuitivos. Além disso, existe a necessidade de propostas orçamentárias bem definidas em razão da disponibilidade e da alocação dos recursos nas IES.

Assim sendo, sugere-se para todas as IES as seguintes práticas:

- Implantação de uma gerência ou diretoria estratégica, com função básica de centralizar as informações e coordenar as atividades, para apoiar as decisões da instituição;
- Os membros da administração superior envolvidos no processo. Sem esse apoio, é difícil iniciar um processo de planejamento;
- Implantar um plano diretor de infra-estrutura, vinculado à gerência estratégica, tendo como constituição uma diretoria e secretaria executiva. Este órgão serviria de apoio logístico, possibilitando estudos da melhor distribuição das instalações e espaços físicos para atendimento das reais necessidades atuais e dos futuros projetos, baseado em Vendramini (1996) que também afirma que com a implantação do plano, pretende-se evitar o que ocorre na atualidade, em razão do crescimento desordenado das IES particulares: os recursos são aplicados de forma improvisada, desassociados de um planejamento global, o que acarreta sucessivos erros de alocação de recursos, em função de mudanças

constantes das instalações. Devido a falta de um planejamento adequado para as IES particulares, surgem alguns reflexos preocupantes, como a procura decrescente, a evasão de alunos, a inadimplência, e, em conseqüência, sobram espaços físicos. Infelizmente os gestores não aplicam os conhecimentos teóricos disponíveis. Por exemplo, percebe-se que aplicações em itens do ativo imobilizado, que deveriam ser realizadas com recursos de longo prazo, são estruturadas com recursos operacionais, causando a falta de disponibilidade até para pagamento de funcionários e docentes e provocando um desnecessário endividamento;

- Proporcionar cursos de capacitação aos gestores, exclusivos ou não da própria IES. A literatura diz e a prática confirma que as capacitações devem ocorrer com certa frequência, pois o ambiente sofre alterações constantes. Isso pode se tornar um diferencial corporativo e fazer com que o cargo de gestor passe de uma maioria política para uma realidade profissional.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Edson Pacheco de. **A universidade como núcleo de inteligência estratégica.** In: MEYER JR., Victor; MURPHY, J.Patrick (Org.). **Dinossauros, Gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária.** Florianópolis: Insular, 2000. p 61 – 77.

ALMEIDA, Francisco Alberto Severo de. **Metodologia aplicada ao ensino do planejamento estratégico: experiências em cursos de treinamento.** Revista Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Brasília, UNB, v. 1, n.1,p. 61-81, 1999.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 2002.

ARAUJO, Maria Arlete Duarte de. **Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?** Revista de Administração Pública. v..30, n.4, p. 74-86, jul/ago, 1996.

ARGUIN, Gérard. **O Planejamento Estratégico no Meio Universitário.** Brasília: Estudos e Debates – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, n. 16, 1989.

BARBOSA, E.F. **Implantação da qualidade total na educação.** Belo Horizonte: UFMG, 1995.

BARROS NETO, B.; SCARMINIO, I.; BRUNS, R. **Planejamento e otimização de experimentos.** UNICAMP, Campinas, 1996.

BIRNBAUM, Robert. **How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership.** Jossey-Bass publisher, 1988.

BOMFÁ, Silvana. CASTRO, João. **Universidade Corporativa: a gestão de competências associada à competitividade da organização.** Florianópolis, 2002.

BODINI, Vera Lucia. **Planejamento estratégico em universidades.** Acessado em: 03/08/2007 disponível em: <http://members.tripod.co.uk>.

BOMENY, Helena; PRONKO, Marcela. **Empresários e educação no Brasil.** Rio de Janeiro: PREAL/CPDOC-FGV, Fundação Ford, 2002.

CASPER, G. et al. **Um mundo sem universidades?** Organização e tradução de Johannes Kretschmer; João Cezar de Castro Rocha. Rio de Janeiro: UERJ. 1997.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim e SUGA, Nelson. **Planejamento e Ação Planejada: O Difícil Binômio.** RAP-Revista de Administração Pública (Rio de Janeiro: FGV) n. 3, 1988.

CATELLI, Armando (Coordenador) – **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica - GECON** - São Paulo, Atlas, 1999.

- COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. 2 ed. São Paulo, 2003.
- DIAS SOBRINHO, Jose. **Universidade: processos de socialização e processos pedagógicos**. In: DIAS SOBRINHO, Jose; BALZAN, Newton Cezar (Org.). **Avaliação Institucional: teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 2000, p 15-36.
- DUBRIN, Andrew J.. **Princípios de administração**. 4 ed. São Paulo: LTC, 2001.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1999.
- FERNANDES, Djair Roberto. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial**. Revista da FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18. jan./jun.2004
- FARIA, José Carlos. **Administração: teoria e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- FINGER, Almeri Paulo. **Gestão de Universidades: Novas Abordagens**. 1 ed. São Paulo: Champagnat, 1997.
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade** - São Paulo, Tese de Doutorado, FEA-USP., 1989.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Operacionais disponível em:
<<http://www.inep.gov.br/home/>> Acessado em 25/01/2008
- LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MACHADO, Luís Eduardo. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro, editora FGV, 2008.
- MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Futura, 1998.
- MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para cursos de formação tecnológica e seqüências.** São Paulo: Atlas, 2004.
- MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.** São Paulo: Makron Books, 1999.
- MEYER JR, Vitor, **Planejamento Estratégico: Uma renovação na Gestão das Instituições Universitárias.** Palestra proferida no Seminário "Administração Universitária Rumo ao ano 2.000", Florianópolis. Associação Brasileira de Mantenedoras – Agosto de 1991.
- MINOGUE, Jonh P. **Aprendendo a caçar.** . In: MEYER JR., Victor; MURPHY, J.Patrick (Org.). **Dinossauros, Gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária.** Florianópolis: Insular, 2000. p 33 - 43.
- MOURA, Ronald Rolim de. **Avaliação da Utilização de Indicadores de Desempenho como Suporte ao Gerenciamento Estratégico de uma Empresa: Um Estudo de Caso em uma Empresa Distribuidora de Energia Elétrica.** Tese de Mestrado apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebolças de. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas.** 10 ed - São Paulo, Atlas, 2002.
- PEREIRA, Carlos Alberto et al. **Controladoria – Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON** - São Paulo, Atlas, 1999.
- PORTO, C; RÉGNIER, K. **O ensino superior no mundo e no Brasil – condicionantes tendências e cenários para o horizonte 2003-2025: uma abordagem exploratória.** Brasília: Macroplan, 2003.
- VARGAS, M.R.M. **Barreiras à implementação de programas e treinamento à distância.** (Tese de doutorado) Universidade de Brasília, Brasília, 2004.
- VENDRAMINI, Luiz Paulo. **Integração planejamento e orçamento: o caso das universidades particulares.** Tese de Mestrado apresentada à Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 1996.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- REIS, F. **Perspectivas da gestão universitária.** Taubaté: Cabral, 2003.
- RIBEIRO, R. **A universidade e a vida atual: Feline não via filmes.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROCHA NETO, Ivan. **Planejamento estratégico, estudos prospectivos e gestão do conhecimento nas IES.** In: ROCHA, Carlos H; GRANEMANN, Sergio R.(Org.). **Gestão de instituições privadas de ensino superior.** São Paulo: Atlas, 2003.p.17-41.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANVICENTE, Antonio Zoratto, SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de orçamento empresarial: um exercício programado.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SCHWARTZMAN, Jacques; SCHWARTZMAN,Simon. **O ensino superior privado como setor econômico.** Acessado em 15/08/2007 disponível em: www.schwartzman.org.br.

_____ - **A problemática da avaliação: excelência acadêmica e maturação institucional.** CEDATE, Brasília, 1986.

TACHIZAWA, Takeshy e ANDRADE, Rui Otavio Bernardes. **Gestão de instituições de ensino.** 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WOLFF, Robert Paul. **O ideal da universidade.** São Paulo: UNESP, 1993.

7. APÊNDICES



Prezado gestor,

Este é um questionário de cunho acadêmico. Seu objetivo é contribuir para realização de uma pesquisa sobre o Planejamento e Orçamento nas Instituições de Ensino Superior, em desenvolvimento pelo mestrando em Administração da

Universidade Potiguar.

Não é necessária identificação, portando pedimos que você seja o mais verdadeiro possível. Desde já, agradecemos a sua colaboração.

Data da aplicação do questionário: _____/_____/_____

DADOS DEMOGRÁFICOS

Sexo : () Masculino () Feminino

Cargo na Instituição:

() Coordenador

() Diretor

() Pró-Reitor

() Reitor

Você já ocupou outro cargo administrativo na instituição?

() Sim () Não

Qual? _____

Em outra instituição?

() Sim () Não

Qual? _____

Maior titulação:

() Graduação em _____

() Especialização

() Mestrado

() Doutorado

() Pós-Doutorando

Tempo de trabalho na Instituição:

() até 05 anos

() de 06 a 10 anos

() de 11 a 15 anos

() de 16 a 20 anos

() acima de 20 anos

Faixa etária:

() de 25 a 30 anos

() de 31 a 35 anos

() de 36 a 40 anos

() de 41 a 45 anos

() acima de 46 anos

Regime de trabalho na Instituição:

() Tempo Parcial

() Tempo Integral

() Dedicção Exclusiva

RESPONDA CADA QUESTÃO, ATRIBUINDO GRAUS DE 1 A 5, SENDO:

- 5 – PARA CONCORDAR TOTALMENTE
 4 – PARA CONCORDAR PARCIALMENTE
 3 – PARA PERMANECER NEUTRO
 2 – PARA DISCORDAR PARCIALMENTE
 1 – PARA DISCORDAR TOTALMENTE

QUESTIONÁRIOS

1- O *Planejamento* é um processo essencial, pois orienta, de forma racional, a organização para o futuro.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
 Totalmente Totalmente

2- O *Planejamento* é um processo complementar à função gerencial, oferecendo limitada contribuição ao sucesso da organização.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
 Totalmente Totalmente

3- O *Planejamento* envolve aspectos racionais e intuitivos, nem sempre bem desenvolvidos entre os administradores universitários.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
 Totalmente Totalmente

4- O *Planejamento* é um processo formal que integra objetivos e ações, visando o futuro desejado.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
 Totalmente Totalmente

5- O *Planejamento Universitário* é um processo que integra as ações das unidades acadêmicas que compõem a instituição.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
 Totalmente Totalmente

6- O *Planejamento Universitário* adota uma abordagem incremental, caracterizando-se por avanços e recuos.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
 Totalmente Totalmente

7- A principal função do *Planejamento Universitário* é apoiar a tomada de decisão.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
 Totalmente Totalmente

8- A função primordial do *Planejamento Universitário* é proporcionar maior racionalidade e eficiência.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
 Totalmente Totalmente

9- A elaboração e execução do *Planejamento Universitário* é função exclusiva do órgão específico de planejamento (Diretoria, Pró-reitoria, Coordenadoria, Assessoria especial, etc).

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
 Totalmente Totalmente

10- O *Planejamento Universitário* caracteriza-se por englobar variáveis internas e externas, objetivando maior eficácia institucional.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

11- O *Planejamento Universitário* é um processo que afeta isoladamente as unidades acadêmicas e administrativas, sem maior integração entre as mesmas.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

12- O *Planejamento Universitário* é um mero processo de formalização de objetivos das unidades acadêmicas, sem maiores implicações nas ações.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

13- As dificuldades econômicas e financeiras tornam o *Planejamento Universitário* um processo menos relevante para o desenvolvimento institucional.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

14- O *Orçamento* é a quantificação monetária dos objetivos e metas delineadas no *Planejamento*.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

15- O *Orçamento* é um processo de tomada de decisão antecipada, que objetiva atingir um futuro factível.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

16- O *Orçamento Universitário* é a sistematização e consolidação dos vários planos departamentais.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

17- O *Orçamento*, na gestão universitária, é elaborado com base em realismo, flexibilidade e acompanhamento permanente por parte dos administradores.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

18- Na gestão universitária, as decisões tomadas devem, rigidamente, obedecer ao estabelecido no planejamento orçamentário.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

19- O *Orçamento* é um instrumento gerencial que quantifica e aloca os recursos necessários para as atividades planejadas.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

20- O *Orçamento* é a parte mais detalhada de um plano, refletindo as prioridades da instituição.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

21- O *Orçamento* é um instrumento mais importante para alcançar os objetivos da instituição, uma vez que quantifica as atividades relacionadas no *Planejamento*.

Concordo ()-5 ()- 4 ()-3 ()- 2 ()- 1 Discordo
Totalmente Totalmente

22- O *Orçamento*, como instrumento operacional, aloca os recursos necessários para a execução do *Planejamento*.

Concordo ()-5 ()- 4 ()-3 ()- 2 ()- 1 Discordo
Totalmente Totalmente

23- Na gestão universitária, o *Orçamento* não tem sido relevante na integração entre as ações e resultados.

Concordo ()-5 ()- 4 ()-3 ()- 2 ()- 1 Discordo
Totalmente Totalmente

24- Na gestão universitária, o *Orçamento* é um simples procedimento contábil de distribuição de recursos.

Concordo ()-5 ()- 4 ()-3 ()- 2 ()- 1 Discordo
Totalmente Totalmente

25- O sucesso da gestão universitária não está relacionado ao desempenho orçamentário da instituição.

Concordo ()-5 ()- 4 ()-3 ()- 2 ()- 1 Discordo
Totalmente Totalmente

26- O *Orçamento* desvinculado de um *Plano* é uma peça insignificante na gestão universitária.

Concordo ()-5 ()- 4 ()-3 ()- 2 ()- 1 Discordo
Totalmente Totalmente

27- O *Orçamento* exige definição de objetivos claros, políticas e procedimentos realistas para a instituição e para as unidades acadêmicas e administrativas que a compõem.

Concordo ()-5 ()- 4 ()-3 ()- 2 ()- 1 Discordo
Totalmente Totalmente

28- O *Orçamento* caracteriza-se como a forma mais concreta de materialização de um futuro desejado.

Concordo ()-5 ()- 4 ()-3 ()- 2 ()- 1 Discordo
Totalmente Totalmente

29- As decisões quanto ao *Orçamento* são irrelevantes, dada a sua limitada contribuição ao sucesso da gestão universitária.

Concordo ()-5 ()- 4 ()-3 ()- 2 ()- 1 Discordo
Totalmente Totalmente

30- Na gestão universitária, o *Orçamento* concretiza o futuro delineado pelo *Planejamento*.

Concordo ()-5 ()- 4 ()-3 ()- 2 ()- 1 Discordo
Totalmente Totalmente

31- O *Orçamento* é um instrumento que viabiliza o *Plano*, ao alocar recursos observando objetivos, prioridades e ações nele estabelecidos.

Concordo ()-5 ()- 4 ()-3 ()- 2 ()- 1 Discordo
Totalmente Totalmente

32- Na gestão universitária, a relação entre *Planejamento* e *Orçamento* inexiste.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

33- Na prática da gestão universitária, o Orçamento está desarticulado do Planejamento.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

34- O Planejamento praticado na universidade tem se limitado à elaboração das propostas orçamentárias.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

35- Recursos financeiros escassos não tem sido o maior entrave para o exercício do Planejamento na universidade.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

36- A prática do Orçamento torna-se necessária quando os recursos são escassos.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

37- Na gestão das universidades particulares, não existe dificuldade em relacionar Planejamento e Orçamento, pois os recursos são suficientes para apoiar os planos.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

38- A dificuldade em estabelecer objetivos e definir prioridades torna impossível a prática orçamentária na universidade.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

39- A tensão entre o Planejamento e Orçamento origina-se da relação entre as necessidades ilimitadas e os recursos escassos da instituição universitária.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente

40- A integração entre o Planejamento e Orçamento é condição necessária para o sucesso da instituição universitária.

Concordo ()-5 ()-4 ()-3 ()-2 ()-1 Discordo
Totalmente Totalmente



Universidade Potiguar - UnP
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Mestrado Profissional em Administração

Gustavo Adolfo Maia Patricio Lacerda Lima

**O CONHECIMENTO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO NA VISÃO DOS
GESTORES: UM ESTUDO NAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE ENSINO
SUPERIOR EM NATAL-RN.**

NATAL-RN
2008

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)