

ORÇAMENTO PARTICIPATIVO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO

Budget on a participatory institution of higher education: a case study

Jaison Caetano da Silva¹
Paulo Cezar de Campos²
Cinara Gambirage³
Mauricio Andrade de Lima⁴

Recebido em: 30 out. 2016
Aceito em: 12 dez. 2016

Resumo: Esse trabalho teve por objetivo propor um modelo de Orçamento Participativo para ser implantado em Instituição de Ensino Superior (IES) no meio oeste de Santa Catarina, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP), localizada no município de Caçador, Santa Catarina (SC). O universo dessa pesquisa, caracterizada como um estudo de caso, é a UNIARP, a instituição como um todo. Portanto, para esse estudo obteve-se como população os 536 centros de custos, entre cursos de graduação, pós-graduação, níveis de ensino do colégio de aplicação, departamentos e setores existentes na instituição, que serão analisados no período de 2011 a 2014. Trabalhou-se com a amostra estratificada não probabilística, abrangendo nove setores. Os dados quantitativos primários foram coletados do *Software Business Intelligence* (BI) da IES, em seguida, exportados para o Excel e tabulados. Os dados quantitativos secundários foram coletados nos sites da Fundação Getúlio Vargas (FVG), informativos Sindicato das Escolas Particulares de Santa Catarina – SINEP/SC, também foram confrontados os dados coletados com os balanços da IES dos anos analisados. Já os dados qualitativos, esses foram coletados através de reuniões com os coordenados dos cursos e áreas juntamente com a Vice-Reitoria Administrativa e Acadêmica. Os resultados

¹ Graduado em Matemática pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP em 2013. Graduado em Administração pela mesma instituição em 2014. Acadêmico do curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Finanças, Contabilidade e Controladoria da UNIARP. Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL em 2016. jaisoncsilva@hotmail.com.

² Graduado em Administração pela Universidade do Contestado – UnC em 1999. Especialista em Contabilidade Gerencial e Administração Financeira pela mesma instituição em 2001. Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL em 2014. Professor de graduação e pós-graduação na UNIARP. administracao@uniarp.edu.br.

³ Graduada em Letras pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP em 2013. Especialista em Docência na Educação a Distância pela FAE em 2014. Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL em 2015. Professora de graduação na UNIARP. cinara@uniarp.edu.br.

⁴ Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC em 1992. Especialista em Gestão e Liderança Universitária pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL / Universidade de Sherbrook / IGLU / OUI / Canadá em 2004. Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC em 1999 e Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC em 2003. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA da UNISUL. mauricio.lima@unisul.br.

apresentados nessa pesquisa foram favoráveis a implantação do orçamento participativo na instituição analisada. Esse trabalho teve limitações temporais, pois os dados anteriores ao período analisado não estavam disponíveis na base de dados do BI, também não foi possível aplicar a metodologia a todos os centros de custos, analisando o impacto das propostas no orçamento global.

Palavras-Chave: Proposta de implantação. Orçamento participativo. Instituição de Ensino Superior.

Abstract: This study aimed to propose a participatory budget model to be deployed in Higher Education Institution (HEI) in the middle west of Santa Catarina, University Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP), located in the city of Caçador, Santa Catarina (SC). The universe of this research, characterized as a case study, is the UNIARP the institution as a whole. Therefore, for this study was obtained as population 536 cost centers, including undergraduate, graduate, the implementation of school education levels, existing departments and sectors in the institution, which will be analyzed in the period from 2011 to 2014. Worked themselves with the non-probabilistic stratified sample, covering nine sectors. The primary quantitative data were collected from the Software business intelligence (BI) IES then exported to Excel and tabulated. Secondary quantitative data were collected on the websites of the Getulio Vargas Foundation (FVG), Information Association of Private Schools of Santa Catarina - Sinep / SC, were also confronted the data collected with the balance sheets of IES the years analyzed. The qualitative data, these were collected through meetings with coordinated courses and areas together with the Administrative Vice-Dean and Academic. The results presented in this study were favorable the implementation of participatory budgeting in the institution analyzed. This work had time constraints, since data prior to the reporting period were not available in the BI database, it was also not possible to apply the methodology to all cost centers, analyzing the impact of proposals on the overall budget.

Keywords: Implementation of the proposal. Participatory budgeting. Institution of Higher Education.

INTRODUÇÃO

A necessidade do planejamento, mais especificamente a necessidade de orçar, tem seus precedentes tão antigos quanto a humanidade, e sua prática mais antiga que o próprio dinheiro. Inicialmente, trabalhado de forma a atender as suas necessidades da época que consistia no provisionamento de comidas para os longos invernos (LUNKES, 2003).

No Brasil, o tema orçamento participativo ganha notoriedade em 1989, quando o Partido dos Trabalhadores o coloca em prática em Porto Alegre, tornando-se referência nacional e internacional. Esse modelo de orçamento tem como característica principal a identificação das necessidades e intervenção na escolha das prioridades pelas partes envolvidas (SAMPAIO; LANIADO, 2008). Apesar da discussão prática e acadêmica voltada predominantemente para o setor público, as organizações de diferentes setores da economia

tem demonstrado interesse na fermenta para auxiliar a gestão.

A implantação do orçamento participativo tem sido almejada pelas organizações na busca de ganhos sinérgicos entre os objetivos estratégicos e operacionais, todavia, observa-se que as tentativas de implantação dessa metodologia acabam por comprometidas por fatores culturais e divergência de interesses. Trabalhos como de Pereira Filho et al (2002) abordaram a temática na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia e destacaram a relevância do fator cultural. O fator cultural implica nas condições fundamentais da realização de projetos de modernização (PUTNAM, 2000).

A existência de um planejamento com integração dos envolvidos no processo de uma organização possibilita transparência e efetividade nas atividades, evitando, em muitos casos, a desorganização, repetição de processos e ausência de comunicação entre as partes envolvidas no processo de gestão e operacionalização e o desperdício de recursos, neste aspecto, o orçamento participativo visa conciliar as singularidades das necessidades dos usuários, gestores departamentos com os objetivos estratégicos da organização.

Em atenção às assertivas expostas acima, o tema desse trabalho consiste na proposta de implementação orçamentária participativa em uma IES, denominada UNIARP, situada no oeste de Santa Catarina.

O surgimento dessa necessidade foi na observação das sugestões de trabalhos futuros no estudo de Sarquis et al (2014), que aponta que a falta de integração de gestores de setores nas previsões orçamentárias pode gerar impacto negativos nos resultados por excluir as singularidades de cada área tornando as informações desconexas da realidade nos orçamentos anuais. No cotidiano da organização, isso se reflete em uma demanda significativa de pedidos que não estão contemplados no orçamento, deixando o processo burocrático e moroso para que ocorra a sua deliberação.

Quanto ao cenário desse contexto, na literatura nacional, encontraram-se estudos associados ao tema dessa pesquisa, bem como o de Sampaio e Laniado (2008) que apresentam uma experiência de mudança na gestão universitária após a implantação de um projeto de orçamento participativo. Os resultados da pesquisa desses autores revelaram algumas dificuldades vivenciadas após a implementação do projeto. Após a efetivação do projeto, obtiveram implicações institucionais, políticas e socioculturais, essa última sendo a mais presente. E, quanto ao estudo de Moraes e Silva (2010), esse relata que após a implementação do orçamento participativo em uma IES Federal no Rio de Janeiro configurou-se como um potencial instrumento de planejamento, viável ao sistema gerencial e singular, atendendo às necessidades da IES.

Para tanto, pergunta-se: Como aplicar o orçamento participativo em uma Universidade no meio oeste de Santa Catarina? Para atender a esse questionamento, o estudo tem por objetivo propor um modelo de Orçamento Participativo para implantar em

uma IES no meio oeste de Santa Catarina.

REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Bernardi (2012, p. 263) “tradicionalmente, a função financeira resume-se a três decisões: investir, financiar e distribuir dividendos”. Portanto, é comum que as organizações tenham como propósito o aumento de seu valor, assim como obter retornos desses investimentos, resultando em lucros.

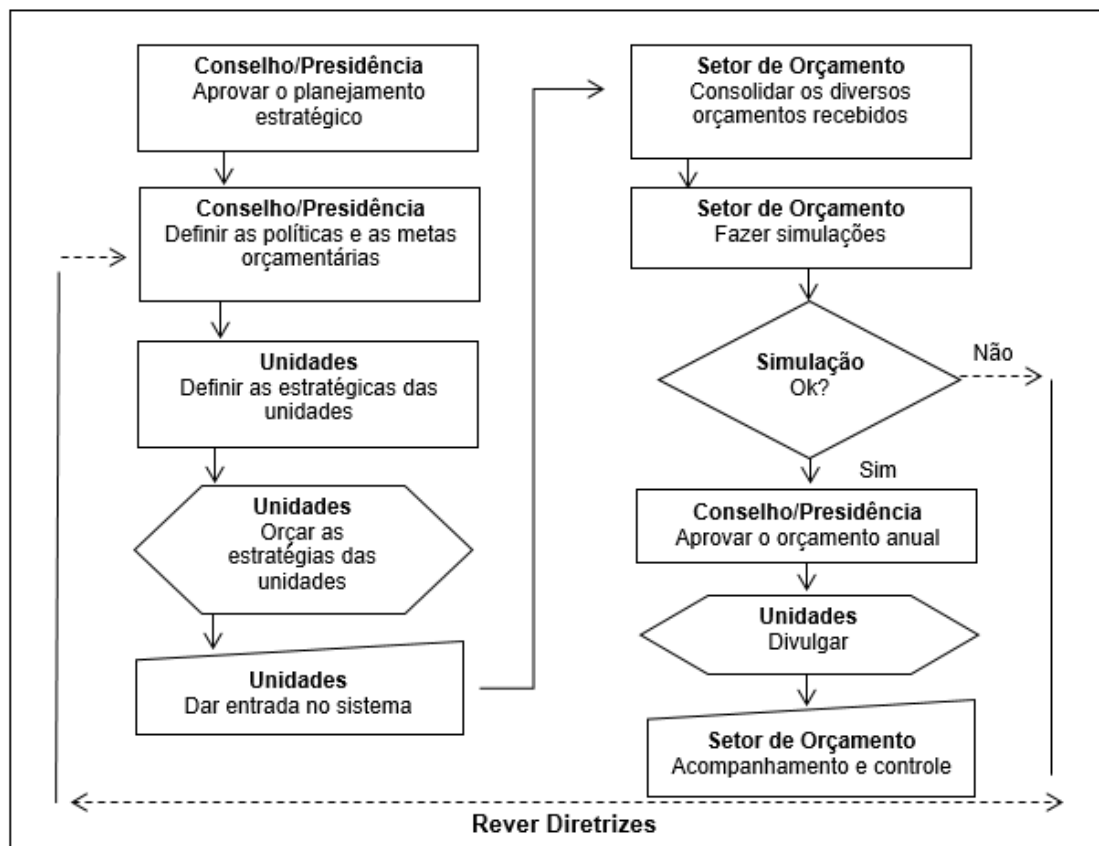
Diante do cenário competitivo que se apresenta, planejar e controlar se tornam aspectos essenciais, porque “o que não é medido não é gerenciado” (DEMING, 1990). A fim de garantir a sobrevivência, as organizações precisam implementar formas de medição de desempenho resultantes de suas estratégias e capacidades. Muitas empresas realizam estratégias visando apenas ao relacionamento com os clientes e medem isso através do desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 1997).

O marco inicial da gestão orçamentária que é utilizada nos dias de hoje pelas organizações, se deu em 1900, criado justamente com o intuito de auxiliar os gerentes financeiros a controlarem os gastos das grandes empresas como a Dupont, General Motors, ICI e Siemens. Como passar do tempo, foi aumentando a sua complexidade passando para um orçamento contínuo, depois para orçamento da base zero, mais adiante ao orçamento flexível e por último ao orçamento por atividades (SOARES et al, 2012).

De acordo com Kenski (1980, p. 09), “o orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação e um apoio à coordenação e controle. É de fundamental valia para qualquer empresa, pois define previamente os objetivos e serem atingidos”. O autor ainda afirma que a elaboração do orçamento afeta diretamente no planejamento global, assim como o controle é resultado de seu acompanhamento.

Segundo Schmidt et al (2008), o orçamento passa basicamente por três fases: Preparação do orçamento, Elaboração de orçamentos setoriais, Elaboração do orçamento empresarial. Em seguida, apresenta-se um modelo de fluxograma do processo orçamentário, sendo evidenciado na Figura 1.

Figura 1 – Fluxograma do processo orçamentário



Fonte: Sá (2014, p. 07).

Outra etapa importante a ser apresentada quanto ao processo orçamentário diz respeito a sua implantação. De acordo com Schmidt et al (2008) o processo de implantação de um planejamento orçamentário apresenta algumas condições: Estrutura organizacional, Criação de um Comitê de Planejamento Orçamentário, Comprometimento em Relação ao Orçamento, Sistema de custos integrados à contabilidade, Contabilidade por centros de lucro ou de resultado e Sistema Orçamentário Flexível.

Dentre os modelos existentes, têm-se: o orçamento global e parcial, de curto e longo prazo, periódico e contínuo, flexível ou variável, de vendas, estoques, produção, matéria-prima, mão-de-obra direta, gastos indiretos de fabricação, despesas de vendas e distribuição, despesas de administração, fluxo de caixa, do resultado e do balanço patrimonial. Para a elaboração da proposta do estudo em questão, se utilizará de parte de todos os modelos de orçamento supracitados.

No Brasil, a origem do Orçamento Participativo (OP) foi na Constituição Federal (CF) de 88 (BRASIL, 1988) como um recurso viável à prática democrática, apresentando como característica a intervenção popular na definição das prioridades e na aplicação dos recursos. Todavia, a prática de elaboração do Orçamento Participativo com essas características foi instituída pelo governo do Partido dos Trabalhadores em Porto Alegre, em 1989, tornando-se,

na época, um modelo de gestão participativo de referência nacional e internacional (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

O Orçamento Participativo possui seus benefícios que se constituem em aprofundar o exercício da democracia, por meio do diálogo entre as partes envolvidas, assim como a prestação de para com estes, formando contribuição para a modernização da administração, o que facilita no controle e o monitoramento da execução orçamentária (COELHO NETO; SILVA, 2013).

Para isso, é importante entender o orçamento nas universidades como um instrumento do planejamento que retrata o processo decisório, determinando o que é prioridade a fim de atender as demandas relacionadas às atividades bem como as singularidades a elas inerentes.

É possível citar como exemplo o caso da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ do estudo de Gama Junior e Bouzada (2015), que possui como modelo de gestão o Orçamento Participativo, integralizado com o planejamento, apresentando-se como um instrumento que supera fatores limitantes de sua expansão qualitativa e quantitativa, são eles: as restrições dos direitos da autonomia; a escassez de recursos para custeio e investimento, e a cultura da fragmentação gerada por organizações complexas.

Para elaborar um orçamento limitado num período de doze meses, faz-se necessário detalhar políticas, metas e condições esperadas de atividade durante esse período, em seus aspectos de operações e movimento de caixa, além da parcela correspondente dos projetos de investimento ou abandono de ativos fixos (SANVICENTE; SANTOS, 1979).

MATERIAL E MÉTODOS

Esse estudo se caracteriza como um estudo de caso único. O fato desse trabalho enquadrar-se como um estudo de caso se justifica pelo fato de se analisar de forma profunda quantitativamente os resultados financeiros e qualitativamente as propostas de implementação do orçamento, para propor a implantação do o orçamento participativo para a IES. Sendo assim, a análise é profunda e detalhada em um objeto de estudo único, onde todos os aspectos são investigados, havendo a compreensão do objeto como um todo (FACHIN, 2006).

Com relação à natureza do objetivo, esse estudo se classifica como exploratório, por explorar uma situação num determinado assunto que ainda não foi tratado.

O universo dessa pesquisa é a UNIARP, a instituição como um todo. Portanto, para esse estudo obteve-se como população os 536 centros de custos, entre cursos de graduação, pós-graduação, níveis de ensino do colégio de aplicação, departamentos e setores existentes na instituição, que serão analisados no período de 2011 a 2014.

Nesse estudo, delimitou-se a amostra através de estratos para garantir que todas as áreas elucidadas na Figura 2 na seção dos Resultados e Discussão fossem abrangidas. Nos estratos foi escolhido 1 curso ou setor através da função aleatória sem reposição do Excel versão 2013. Dessa forma, a amostra contou com um setor do administrativo, um setor da área de apoio, um setor da área extensão. Na pesquisa, foram analisados o setor como um todo, uma vez que esse setor não tem subdivisões de centro de custo por estar em processo de implantação, um curso da graduação, uma pós-graduação, e um nível de ensino do colégio de aplicação.

Após a aplicação da delimitação da pesquisa, os cursos e setores que compõem a amostra são: Administrativo – Departamento jurídico; Áreas de apoio – Núcleo de psicologia; Extensão – Coordenação de extensão; Ciências exatas e da terra – Engenharia ambiental e sanitária; Ciências humanas – Curso de administração; Ciências da saúde – Tecnologia em estética e cosmética; Pós graduação – Pós em fisioterapia dermatofuncional; Colégio de aplicação – Os três níveis de ensino; Ensino a distância – Coordenação de EAD.

Trabalhou-se com dados primários e secundários nesse estudo. Os dados quantitativos primários, que se referem ao histórico financeiro e contábil da IES, dos cursos e setores. Eles foram coletados do Software da IES BI, em seguida, exportados para o Excel e tabulados. Os dados quantitativos secundários, que dizem respeito aos índices usados como base para definição do reajuste de salários e mensalidades, foram coletados nos sites da Fundação Getúlio Vargas (FVG), informativos Sindicato das Escolas Particulares de Santa Catarina – SINEP/SC, também foram confrontados os dados coletados com os balanços da IES dos anos analisados. Já os dados qualitativos, esses foram coletados através de reuniões com os coordenados dos cursos e áreas juntamente com a Vice-Reitoria Administrativa.

Com intuito de uniformizar a apresentação e análise dos dados, montou-se uma planilha de forma sucinta, mas que apresenta as informações essenciais da instituição de forma macro da área em que os cursos estão inseridos e do curso propriamente dito e ainda que fosse utilizada como base para análise das áreas de apoio, observa-se na Figura 4 o resultado de forma macro da IES.

Após exportar os dados do BI, os mesmos foram tabulados no Excel com o intuito de transformá-los em informações relativas as receitas, despesas e projeção futura dos cursos e setores. Em um primeiro instante, foi estabelecido o orçamento macro da IES, neste momento foram observadas a capacidade total das receitas e despesas para 2015 com base no histórico de 2011, 2012, 2013 e dos 9 meses já consolidados de 2014.

A partir destas informações, o orçamento foi desmembrado por centro de custos, levando em consideração a base dados coletados e igual período, foram explicitados aos gestores de áreas para socializar a situação atual do curso para servir de base para construir o orçamento para o próximo ano desta forma participando das projeções para suas respectivas

áreas e da universidade como um todo. Após esta validação e interação com os gestores para a projeção de 2015, foi observado o impacto das interações no orçamento projetado com a participação dos gestores comparando com o projetado com base nos no histórico financeiro.

Para sintetizar e padronizar as apresentações, nos anos de análise onde utilizou-se somente o ano, a exemplo 2011, identifica quando as informações já estão consolidadas, no caso de 2014, se refere a 9 meses de dados já consolidados. Quando utilizado o ano seguido de asterisco, a exemplo 2014*, identifica que foram projetados o orçamento para aquele período com base no histórico e sem a participação dos gestores, ao passo que quando se utiliza o ano seguido de dois asteriscos, a exemplo 2015**, identifica o orçamento projetado com base no histórico mais a participação dos gestores.

Outro fator relevante a ser mencionado é que todas as figuras da seção 2.3 foram elaboradas em conjunto com a controladoria e a vice-reitoria administrativa da IES pesquisada, porém para cumprimento de questões metodológicas, citar-se-á somente elaborada pelo autor, todavia não são somente de sua autoria.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A elaboração do modelo do orçamento participativo para a UNIARP calçou-se no *Balanced Scorecard* (BSC) da IES, proposta por Sarquis et al (2014). Com base nesses desdobramentos, buscou-se expressar quantitativamente as estratégias almejadas. Conforme destaca Enski (1980), isso é de fundamental valia para qualquer empresa, pois define previamente os objetivos e serem atingidos.

A estrutura de centro de custos e orçamentária está estruturada no BI, conforme evidenciado na Figura 2, sendo que cada macro área possui desdobramentos, aqui chamados de sub-agrupadores. Ao total, tem-se 536 centros de custos. Essa arquitetura possibilita uma análise de forma minuciosa de cada departamento ou setor ou ainda do subgrupo que o centro de custo está inserido, bem como desenvolver ações para melhor utilização dos recursos possibilitando ganhos sinérgicos entre os setores.

Figura 2 – Arquitetura macro da IES

610 – Administrativo
620 – Áreas de Apoio
630 – Extensão
640 – Pesquisa
650 – Cursos
660 – Pós-Graduação
670 – Colégio de Aplicação
680 – EAD – Ensino a Distância

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Observa-se que a estrutura atual cadastrada no sistema atende a pesquisa para

coletar dados e projetar o orçamento de 2015. O software permite análises minuciosas de cada área a partir do histórico de movimentação nestes centros de custos, o que viabiliza a análise detalhada por subgrupos e macro áreas bem como a estratificação do universo e, conseqüentemente, a amostra de acordo com o interesse da pesquisa.

É salutar pontuar, se em algum momento o responsável achar necessário discutir detalhadamente os itens que compõe as suas rubricas de despesas do orçamento, a arquitetura permite detalhar informações como fornecedor, valor, justificativa dentre outros, explicitando todos os detalhes relativos gastos do curso, minimizando possíveis dúvidas quanto a composição histórica do orçamento. Isso se repete nas rubricas de receita, caso necessário o software possibilita uma análise minuciosa das rubricas das receitas do curso, a exemplo de repasse de verbas do governo federal e estadual, mensalidades, sazonalidade de recebimentos dentre outros.

Dada a limitação da pesquisa em estender o orçamento participativo para somente oito centros de custos, o orçamento anual macro da instituição (macro) foi desenvolvido com histórico de movimentação das contas contábeis, dessa forma, foi possível comparar a sugestão apresentada pelos responsáveis. Para tanto, no orçamento macro, levaram-se em consideração a média de crescimento ou dos últimos 4 anos, sendo 2011, 2012, 2013 e os nove meses de 2014 com dados já consolidados, para os meses de outubro, novembro e dezembro, são utilizados os dados da projeção efetuada em 2013 para 2014 cruzando com os dados já consolidados até então.

Na delimitação da pesquisa foi estabelecido que os responsáveis de cada área, entendidos nesse trabalho como coordenadores de curso e gestores de núcleos, departamentos e setores serão os responsáveis pela participação na elaboração do orçamento, a exemplo dos cursos de graduação, cabe ao coordenador em conjunto com o colegiado analisar o histórico financeiro do período supracitado, disponibilizado em um relatório analítico.

O relatório contempla análise macro da IES apresentando as receitas, despesas, resultados, investimentos, número de alunos totais da instituição e por área acadêmicas, ciências exatas e da terra, humanas e da saúde, e específico por curso, número de aluno do curso, por turma os seus resultados financeiros, margem de contribuição, custos indiretos e diretos para servir como base para projeção do orçamento de 2015, bem como para os planos de ações para corrigir as possíveis desvios financeiros do curso/departamento. Cabe a esses gestores/coordenadores conhecer a situação atual da IES para contribuir com o resultado macro através de ações como redução de custos e ampliações de receitas, uma vez que essas ações impactam no resultado financeiro da Instituição.

Dada a limitação de espaço para apresentação dos resultados do presente trabalho, optou-se em apresentar apenas a discussão do orçamento do curso de engenharia ambiental

e o orçamento macro da instituição. Cabe destacar que para apresentar os valores dos gráficos e tabelas, utilizou-se um indexador afim preservar os valores reais, a pedido da IES.

A Figura 3 destaca a linearidade no crescimento financeiro da Instituição, tanto em receitas como em despesas. Com o intuito de facilitar a apresentação dos dados, quando utilizado o ano seguido de asterisco, a exemplo 2014*, identifica que foram projetados o orçamento para aquele período com base no histórico e sem a participação dos gestores e quando se utiliza o ano seguido de dois asteriscos, a exemplo 2015**, identifica o orçamento projetado com base no histórico mais a participação dos gestores

Observa-se, na Figura 3, um crescimento nas receitas superior aos gastos, todavia, salienta-se que o resultado financeiro anual é relativamente pequeno quando comparado com o faturamento. Com a implantação do orçamento participativo, pretende-se alavancar os resultados finais, ora eliminando possíveis desperdícios, ora buscando ampliar a receita.

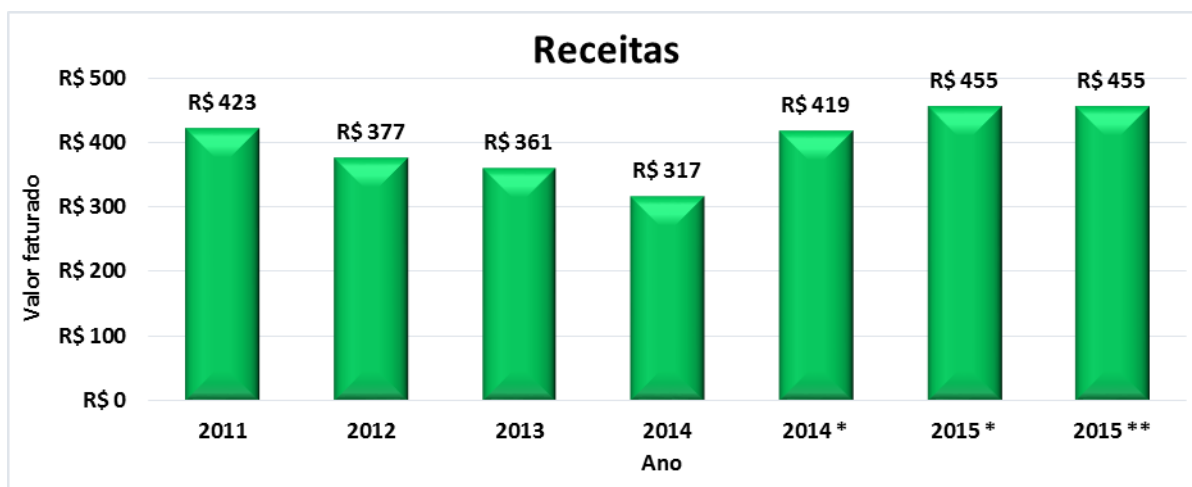
Figura 3 – Orçamento da IES de 2011 a 2015



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

É salutar mencionar que os resultados a partir de 2012, ano de lançamento dos cursos de engenharia civil, elétrica, mecânica e arquitetura, tiveram interferência devido aos investimentos efetuados em infraestrutura para viabilizar o início desses cursos, totalizando mais de 6 milhões investidos. Na discussão com o coordenador do curso de engenharia ambiental, fez-se com a apresentação inicial e aprofundou-se de forma específica. A Figura 4 explicita as receitas do curso de 2011 a 2014.

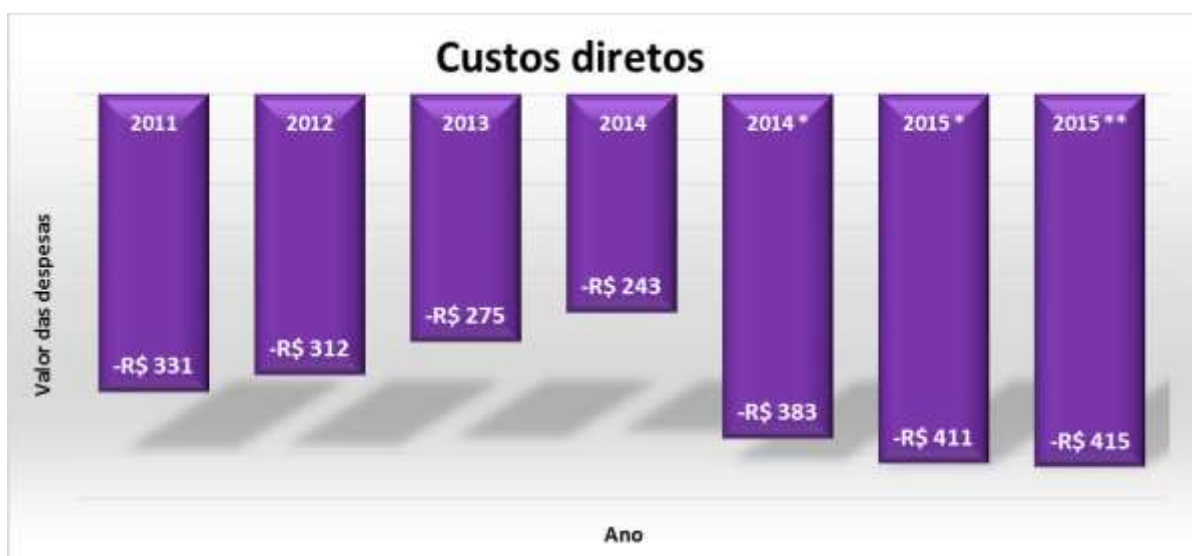
Figura 4 – Ciências exatas e da terra – Engenharia ambiental e sanitária



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Pontuou-se sobre a queda nas receitas do curso e os dados já consolidados de 2014 indicam que o resultado projetado para esse ano não se concretizará. Na Figura 5, consta os custos diretos do curso.

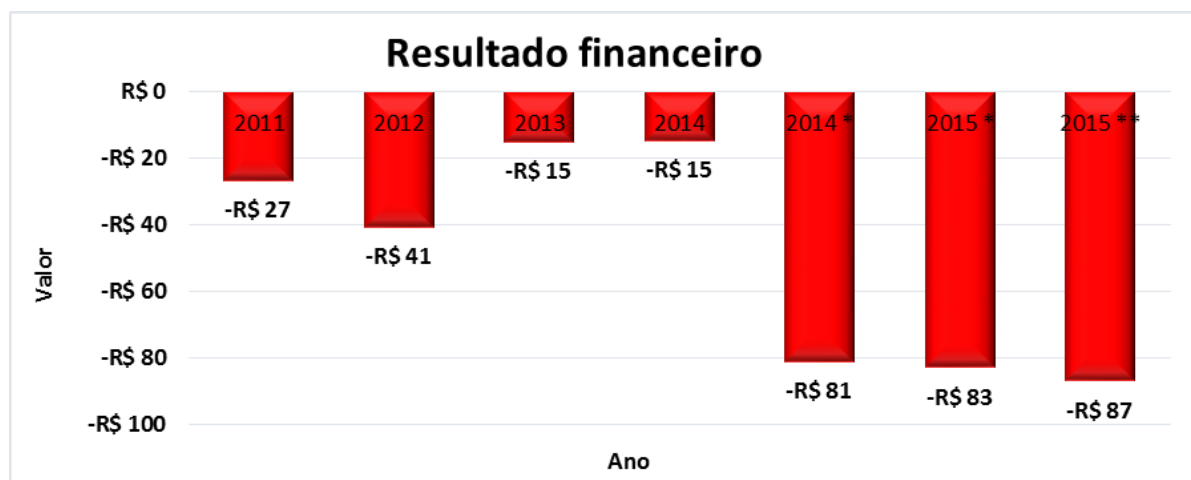
Figura 5 – Custos Diretos



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Pontua-se que é possível observar pela Figura 5, uma queda acentuada nas despesas, proporcional à queda nas receitas apresentadas na Figura 4, todavia apesar da redução de custo, o curso apresenta resultado financeiro negativo, conforme elucidado na Figura 6.

Figura 6 – Resultado Financeiro



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Estes resultados estão diretamente ligados à queda do número de alunos que vem ocorrendo, inclusive o curso de encontra neste momento com o número de alunos abaixo do ponto de equilíbrio, conforme explicitado na Figura 7.

Figura 7 – Número de alunos



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O coordenador do curso pontua que desconhecia a situação devido ao fato de assumir recentemente a função, ainda demonstra preocupação com o quadro que o curso se encontra, argumenta que precisa entender melhor estas informações, conseqüentemente, apresentam-se os resultados de forma analítica para auxiliar o coordenador.

Após a análise minuciosa, o coordenador sugere que seja feita uma campanha específica para o curso de engenharia ambiental e sanitária, pois devido à recente mudança em sua nomenclatura, atribuições feitas pelo Conselho Regional de Engenharia Arquitetura e Agronomia (CREA) e até mesmo a segregação da coordenação que anteriormente era efetuada pelo coordenador de agronomia, deturpa o entendimento do público sobre o curso, de certa forma fazendo que os alunos se direcionem para outros cursos ou até mesmo outras IES.

O coordenador ainda argumenta que ações menos onerosas e mais pontuais seriam o indicado nesse momento, a exemplo da divulgação concomitante com o vestibular em

escolas técnicas e dos institutos federais voltadas para a área ambiental e agrícola, dado que essas instituições têm solicitado que um representante da instituição vá até eles para explicitar sobre o tema e sobre o curso em si. Ou ainda a utilização dos meios de comunicação da IES já estabelecidos em contratos para fazer chamadas específicas para o curso. Dessa forma, não onerando ainda mais o curso com as despesas de divulgação.

Destaca-se a contribuição do coordenador na projeção da rubrica de investimento, dado a necessidade específica do curso em laboratórios e equipamentos bem como ainda as visitas técnicas que contribuem na formação do acadêmico, entretanto, demonstra sensibilidade para que esses investimentos venham ocorrer concomitantemente com melhora financeira do curso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de aprofundar a discussão temática relacionadas a finanças e instituições de ensino superior e ainda atender à necessidade da IES em questão, tem-se a perspectiva de implantação de um procedimento que favoreça a consolidação da prática gerencial, visando contemplar as ansiedades dos colaboradores dessa organização de forma a identificar as oportunidades e melhorias a serem realizadas.

É nesse contexto que o presente trabalho apresenta como pergunta de pesquisa: Como aplicar o orçamento participativo em uma Universidade no meio oeste de Santa Catarina? Para responder a essa pergunta, o trabalho tem como objetivo propor um modelo de Orçamento Participativo para implantar em uma IES no meio oeste de Santa Catarina.

Na análise da arquitetura do sistema de gestão da IES, identificou-se que em alguns casos a classificação dos cursos dentro das macro áreas encontra-se desalinhadas, como é caso do curso de matemática dentro da macro área das ciências exatas e da terra. Por ser um curso de licenciatura, sua alocação seria na macro área ciências sociais aplicadas, a qual também não está explícita na arquitetura, uma vez que os cursos dessa macro área encontram-se junto com os cursos da macro área humanas. O software permite análises minuciosas de cada área a partir do histórico de movimentação nesses centros de custos, o que viabiliza a análise detalhada por subgrupos e macro áreas.

Na definição dos responsáveis, discussão e planejamento do orçamento, foi estabelecido que os gestores de cada área, entendidos nesse trabalho como coordenadores de curso e gestores de núcleos, departamentos e setores serão os responsáveis pela participação na elaboração do orçamento, replicadores da metodologia e acompanhamento dos resultados planejados. A metodologia demonstrou-se promissora, as reuniões foram esclarecedoras para os pesquisadores assim como para os gestores que, em seus depoimentos, demonstraram não ter conhecimento, até então, dos reflexos de suas

necessidades e ações nos resultados financeiros de suas áreas e da instituição como um todo, ainda destacaram que a metodologia pode favorecer a discussão financeira das singularidades das áreas/cursos.

Esse trabalho teve limitações temporais, pois os dados anteriores ao período analisado não estavam disponíveis na base de dados do BI, também não foi possível aplicar a metodologia a todos os centros de custos, analisando o impacto das propostas no orçamento global.

Como recomendação para futuros trabalhos de pesquisa fica o desafio de expandir o orçamento participativo para todos os 536 centros de custos da instituição, analisando o impacto global das intervenções propostas bem como os resultados efetivos alcançados; identificar e implantar um método de custeio das despesas indiretas; agregar outros indicadores de caráter acadêmico ao processo do orçamento participativo com o intuito de identificar possíveis influências dessas variáveis nos resultados financeiros; analisar a arquitetura e as classificações dos centros de custos cadastradas no sistemas e adequá-las com classificação da CAPES diretrizes administrativas da IES.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 1 ago. 2010.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- COELHO NETO, José Clodoveu de Arruda; SILVA, Manoel Emídio Rodrigues de. Orçamento Participativo: decisão de muitos, benefícios de todos. **Sanare – Revista Sobralense de Políticas Públicas**, V. 2, n. 3, p. 37-41, 2013.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Saraiva: Rio de Janeiro, 1990.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GAMA JUNIOR, George Pereira; BOUZADA, Marco Aurélio Carino. Uma proposta alternativa de distribuição orçamentária para as unidades da UFRJ. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 6, n. 2, 2015.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KENSKI, Antonio Carlos Coimbra. **Manual de orçamento na empresa**. Rio de Janeiro: CNI, 1980.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MORAIS, Sonia Maria Lopes; SILVA, Angela Carrancho da. A Prática Gerencial das Instituições Federais de Ensino Superior Avaliadas em Cinco Dimensões. **Revista Meta: Avaliação**, v. 3, n. 7, p. 95-108, 2011.

PEREIRA FILHO, Waldenor Alves *et al.* Orçamento participativo na universidade: uma experiência de gestão compartilhada. **Revista Pré-Textos para Discussão**, Salvador, v. 7, n. 12, 2002.

PUTNAM, Robert. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

SÁ, Carlos Alexandre. **Orçamento empresarial**: novas técnicas de elaboração e de acompanhamento. São Paulo: Atlas, 2014.

SAMPAIO, Rosely Moraes; LANIADO, Ruthy Nadia. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, v. 4, n.1, p. 151-74, 2009.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1983.

SARQUIS, Alessio Bessa; CAMPOS, Paulo Cezar de; ZACCARON, Vilmar José; SANTOS, Adécio Machado dos; COSTA, Alexandre Marino. Orçamento de despesas de marketing no setor de ensino superior: um estudo a partir do modelo de Sarquis e Ikeda. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 7, n. 2, p. 266-285, 2014.

SCHMIDT, Paulo *et al.* **Fundamentos de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOARES, Thiago Coelho *et al.* Modelo de planejamento e controle gerencial para educação a distância. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 3, 2012.