



PLANEJAMENTO DO ORÇAMENTO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA

Marco Aurélio Vieira¹
Jocias Maier Zanatta²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Marco Aurélio Vieira y Jocias Maier Zanatta (2019): "Planejamento do orçamento em instituição de ensino superior pública", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (enero 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/01/planejamento-orcamento.html>

RESUMO:

As instituições públicas estão inseridas em um ambiente dinâmico e precisam manter-se atualizadas em eficientes práticas de gestão que buscam a sustentabilidade. O objetivo deste artigo é identificar como é realizado o planejamento dos gastos públicos nos centros didáticos de ensino da Universidade Federal de Santa Maria - Campus de Palmeira das Missões, afim de contribuir com otimização de recursos e gastos públicos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, para a coleta de dados foram realizadas seis entrevistas direcionadas a professores lotados como diretores de centro, tendo como período de pesquisa novembro de 2015 a março de 2016, e para a análise dos dados se utilizou da análise de conteúdo. Conclui-se que em relação ao planejamento dos gastos públicos dos centros pesquisados, não há um planejamento documentado e formalizado dos gastos públicos e, os chefes utilizam-se do conhecimento individual adquirido para as ações de planejamento de gastos.

Palavras-Chave: Planejamento, orçamento, instituição de ensino superior pública.

PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO EN INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA SUPERIOR PÚBLICA

RESUMEN:

Las instituciones públicas están insertas en un ambiente dinámico y necesitan mantenerse actualizadas en eficientes prácticas de gestión que buscan la sustentabilidad. El objetivo de este artículo es identificar cómo se realiza la planificación de los gastos públicos en los centros didáticos de enseñanza de la Universidad Federal de Santa María - Campus de Palmeira das Missões, a fin de contribuir con optimización de recursos y gastos públicos. Se trata de una investigación cualitativa, para la recolección de datos se realizaron seis entrevistas dirigidas a profesores abarrotados como directores de centro, teniendo como período de investigación noviembre de 2015 a marzo de 2016, y para el análisis de los datos se utilizó del análisis de los datos, contenido. Se concluye que en relación a la planificación del gasto público de los centros encuestados, no hay una planificación documentada y formalizada del gasto público y, los jefes se utilizan del conocimiento individual adquirido para las acciones de planificación de gastos.

Palabras clave: Planificación, presupuesto, institución de enseñanza superior pública.

¹ Doutorando em Administração, Mestre em Gestão de Organizações Públicas, Especialização em Gestão em Arquivos pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM e Bacharel em Administração pelo Centro de Ensino Superior de Foz do Iguaçu – CESUFOZ. E-mail: marco.vieira@ufsm.br

² Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI, Pós-Graduado em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria e Bacharel em Administração pela Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM. E-mail: josk85@hotmail.com

PLANNING OF THE BUDGET IN THE INSTITUTION OF PUBLIC HIGHER EDUCATION

ABSTRACT

Public institutions are embedded in a dynamic environment and need to stay current in efficient management practices that seek sustainability. The objective of this article is to identify how public expenditure planning is carried out in the teaching centers of the Federal University of Santa Maria - Campus of Palmeira das Missões, in order to contribute to the optimization of resources and public expenditures. It is a qualitative research. Data collection was carried out in six interviews directed to full-time teachers as directors of the center, having as research period from November 2015 to March 2016, and for the analysis of the data was used the analysis of content. It is concluded that in relation to the planning of the public expenditures of the researched centers, there is no documented and formalized planning of the public expenditures, and the chiefs use the individual knowledge acquired for the planning actions.

Keywords: Planning, budget, public higher education institution.

1 INTRODUÇÃO

O Plano de Gestão (2014-2017) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) direciona esforços para uma gestão inovadora, capaz de desenvolver mudanças na filosofia e nas práticas gerenciais da Instituição, visando a otimização dos recursos disponíveis, portanto contempla as principais orientações da atual administração no período e vem ao encontro do planejamento das despesas públicas no âmbito da UFSM.

Observa-se, segundo documento supracitado, que um de seus princípios norteadores referentes à sustentabilidade financeira, é “buscar uma metodologia de planejamento dos gastos” (UFSM, 2014a, p.23), com propósito de aperfeiçoar a gestão dos recursos orçamentários por meio de planejamento, enquanto instrumento de gestão e ferramenta de auxílio para tomadas de decisões.

Entende-se também como princípios norteadores da dimensão financeira, que aborda a destinação dos recursos, o uso de metodologia que possa viabilizar a gestão de todo ciclo orçamentário e efetiva análise da estrutura e funcionamento da execução das despesas públicas, assim como, a gestão orçamentária e financeira realizada para atender a manutenção das atividades da Universidade (UFSM, 2014a).

Confirmando o exposto, Crepaldi e Crepaldi (2013) definem o orçamento como o instrumento de maior relevância e provavelmente o mais antigo da Administração Pública. É utilizado pelos governos para organizar os recursos financeiros, não pode ser compreendido apenas em função do fator financeiro e deve estar vinculado às atividades de planejamento. Assim, o orçamento é um modo de materializar um planejamento, ou seja, de estabelecer de forma discriminada todas as fontes e aplicações de dinheiro.

Entende-se que o planejamento dos gastos é essencial para o alcance dos objetivos da organização, pois visa assegurar que as metas sejam atingidas ou alcançadas, nesse sentido o estudo pode ser importante para que os gestores da Instituição pesquisada, assim como, os gestores públicos de outras instituições, identifiquem e analisem os aspectos que podem motivar ou inibir a institucionalização do planejamento como ferramenta de gestão (FREZATTI; NASCIMENTO; JUNQUEIRA; RELVAS, 2011).

Segundo o plano de gestão da UFSM, considera-se a “falta de cultura de planejamento” (UFSM, 2014b, p. 27) como um dos fatores internos que podem influenciar negativamente a Instituição, destacada como variável de maior importância na perspectiva de seus pontos fracos. Desta forma, este trabalho pretende seguir o que recomenda o plano de gestão atual da UFSM, ou seja, evidenciar a gestão integrando o processo de planejamento com orçamento.

Neste contexto, o objetivo deste artigo é identificar como é realizado o planejamento dos gastos públicos nos centros didáticos de ensino da Universidade Federal de Santa Maria. Além desta introdução, o artigo está organizado da seguinte maneira. A segunda seção refere-se à revisão. A terceira seção apresenta a metodologia. A quarta seção mostra a análise dos dados obtidos. A quinta seção apresenta as conclusões.

2 METODOLOGIA

O objeto de estudo deste trabalho foram as unidades universitárias da Universidade Federal de Santa Maria, cujo gerenciamento das despesas é realizado por docentes, mestres e doutores, das mais diversas áreas, lotados em posição de chefia. Nesse sentido foram levantadas as características referente ao planejamento orçamentário dos gestores públicos pertencentes à estrutura dos Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Maria - Campus de Palmeira das Missões.

Quanto à forma de abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, que “visa atingir um entendimento profundo de uma situação, é feita para dizer ao pesquisador como (processo) e por que (significado) as coisas acontecem” (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 186).

Foram desenvolvidas 06 (seis) entrevistas direcionadas aos professores lotados como diretores de centro, que já estiveram em exercício da função ou que ainda estão envolvidos no cargo de direção. O local de investigação foi o a Universidade Federal de Santa Maria - Campus de Palmeira das Missões, o período estudado refere-se ao exercício de chefia por parte dos entrevistados de novembro de 2015 a março de 2016. Os entrevistados foram denominados por ordem sequencial em que aconteceram as entrevistas E1 para o primeiro entrevistado até E6 para o sexto entrevistado.

As entrevistas foram estudadas através da análise de conteúdo, o modelo seguido nessa pesquisa foi o de Bardin (2009). A análise de conteúdo não é considerada um método rígido, não há uma receita com as etapas a serem cumpridas para chegar a conclusões perfeitas. Na maioria dos procedimentos de análise se utiliza o processo de categorização, o qual também foi utilizado nesta pesquisa, pois “a categorização é uma operação de classificação dos elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento” (BARDIN, 2009, p. 145).

Foram prestados aos entrevistados os esclarecimentos sobre o conteúdo e objetivos da pesquisa e assegurados a todos os participantes desta investigação a possibilidade de os mesmos desistirem, a qualquer momento, da referida investigação. Todas as entrevistas realizadas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e, posteriormente, transcritas na íntegra. Em todas elas, o pesquisador procurou intervir o mínimo possível, restringindo-se apenas à retomada dos tópicos, quando necessário.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho utiliza como revisão teórica relacionada ao tema dois tópicos: o primeiro deles referente ao conceito de planejamento com ênfase no planejamento. Em seguida apresenta-se um melhor entendimento sobre orçamento público.

3.1 Planejamento

É difícil afirmar qual é mais antigo, se o planejamento ou a administração. Kwasnicka (2011) ressaltou a importância do planejamento nas antigas civilizações que construíram grandes obras como as pirâmides do Egito e muralha da China, principalmente os egípcios que reconheciam o valor do planejamento para execução das tarefas e atividades. Também se observou como fundamental a necessidade do planejamento na escola clássica, onde as empresas começaram a ter uma visão além do médio e curto prazo para seus objetivos e metas, para garantir o crescimento ao longo prazo das empresas.

Segundo Kwasnicka (2011), na visão da escola sócio técnica, introduziu-se os conceitos de planejamento futuros, com testes e hipóteses de registros de dados do passado e finalmente na modernidade o planejamento avança do estratégico para o competitivo, centrado no processo de tomada de decisão e na metodologia para execução dos objetivos propostos pelas organizações.

Na abordagem de Ribeiro (2010) o termo planejamento sofreu uma evolução de acordo com as escolas da administração, a partir dos primeiros estudos realizados por Taylor, na administração científica foi observado a necessidade de planejamento e realização do planejamento no lugar da improvisação. Nos estudos da escola estruturalista e de sistemas, o planejamento estava em pauta nas reuniões de uma forma ampla nas avaliações e formulação de políticas, no entanto na escola humanista aplicavam-se os procedimentos de planejamento na equipe de trabalho.

Segundo Oliveira (2012) para a escola clássica o planejamento era necessário, mesmo que fosse simples, porém, na escola burocrática abordavam-se os níveis hierárquicos na função, valorizando o planejamento centralizado e formal.

Para Oliveira (2012) a escola humanista e sistêmica a prática do planejamento ocorreu como um agente de mudança nos resultados. Na escola contingencial foi introduzido no contexto das estratégias das organizações e finalmente na escola moderna o planejamento é visto como um todo na organização e caminha lado a lado com o controle.

Entende-se o planejamento como uma das funções fundamentais da administração, serve para administrar as relações com o futuro numa aplicação específica no processo de tomadas de decisão, não havendo definição singular, podendo “definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como os meios para realizá-los” (MAXIMIANO, 2011, p.87).

Para Matias-Pereira (2012) inúmeros são os benefícios do planejamento para as organizações, define-se como uma ferramenta essencial, tanto na administração pública quanto no setor privado. A prática dessa ferramenta contribui na organização das operações, bem como para o aumento racional das decisões, reduz os riscos e aumenta as possibilidades de atingir os objetivos das organizações.

Além disso, o planejamento pode ser entendido como um processo “interativo que se desdobra em etapas diferenciadas e, sendo ele a racionalização do processo decisório, essa etapa, necessariamente, tem o mesmo sentido nas identificadas” no procedimento de decisão (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 124).

No ambiente organizacional existem tipos de planejamentos diferentes, “eles podem ser referentes a uma área específica ou abranger toda a organização, podem se referir a um período curto ou projetar-se para o longo prazo, ou podem ser operacionais” (PALUDO; PROCOPIUCK, 2014, p.23).

De acordo com Paludo e Procopiuck (2014) a função de planejamento na administração pública envolve a escassez de recursos, a missão atribuída ao Estado e as crescentes demandas dos cidadãos, intervindo diretamente na utilização racional e eficiente dos recursos públicos.

Contudo o “planejamento deve minimizar os esforços, evitar as perdas e reduzir os atritos. Deve predeterminar e organizar as grandes linhas de ações” (PALUDO; PROCOPIUCK, 2014, p. 206). Ao realizar o planejamento algumas variáveis podem ser previstas, outras situações podem ser alteradas com atuação preventiva, é possível também a preparação de situações eventuais e não previsíveis.

3.2 Orçamento público

Giacomoni (2012) define orçamento público como um documento que dá autorização para se receber e para se gastar recursos financeiros, ou seja, estima receitas e autoriza despesas. No Brasil, o orçamento reveste-se de formalidades legais constitucionais, no entanto, o orçamento abrange várias áreas, com finalidade de ser um instrumento dos gestores públicos nas suas tomadas de decisões.

O orçamento público reúne as receitas que podem ser estimadas durante um período e detalha também as despesas que o gestor público pode executar nesse mesmo período. O principal embasamento legal no Brasil é a Lei 4320/1964 que estabelece normas para elaboração e controle dos orçamentos e balanços para o setor público, além de orientar os princípios orçamentários e a execução das despesas públicas (GIACOMONI, 2012).

Crepaldi e Crepaldi (2013) destacam ainda que as fases de elaboração do orçamento público federal instituído pelos projetos de lei de proposição exclusiva do Executivo e definidos pelos três instrumentos: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretriz Orçamentária (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). O PPA tem como finalidade estabelecer as diretrizes, objetivos e metas para administração pública federal com duração de quatro anos; a LDO “além de fornecer orientação para a elaboração dos orçamentos anuais, tem por finalidade destacar, da programação plurianual, as prioridades e metas a serem executadas em cada orçamento anual” (GIACOMONI, 2012, p.216); enquanto a LOA prevê as receitas e fixa a programação das despesas financeiras anuais do governo.

Na administração pública as receitas públicas servem para financiar os gastos públicos e representam o “conjunto de todos os recursos financeiros arrecadados, de qualquer fonte, notadamente de tributos, para fazer face às despesas orçamentárias. É recurso obtido para fazer frente às despesas” (CREPALDI; CREPALDI, 2013, p.53).

A distribuição de recursos na Instituição em estudo tem como base a Lei Orçamentária Anual, e compete ao conselho universitário “aprovar a proposta orçamentária e o orçamento interno da Universidade” (UFSM, 2014a, p.7) esta aprovação, através de resolução orçamentária, estima as receitas da Universidade e tem como finalidade também fixar as despesas em corrente e capital.

Aprovado o exercício financeiro e, respaldada pela autonomia institucional, a UFSM utiliza-se de normas de distribuição de recursos às Pró-reitorias, aos Órgãos Executivos, aos Órgãos

Suplementares e às Unidades Universitárias. Destaca-se a aplicação do cálculo do Índice de Distribuição de Recursos (IDR) como parâmetro para fixar a distribuição orçamentária entre as Unidades Universitárias, com finalidade de aplicação dos recursos nestas unidades em atendimento das despesas institucionais (UFSM, 2014a).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente nesta primeira fase de análise foram encontradas cinquenta e duas (52) unidades de significado de acordo com as entrevistas dos diretores de Centro. Em seguida, foram agrupadas as palavras de conteúdo ou significados semelhantes e pertinentes ao mesmo tema, resultando em dezoito (18) unidades de significado, dando suporte ao início da primeira fase de análise, culminando em quatro categorias iniciais.

4.1 Categorias iniciais

Após o exame do material coletado, considerou-se um conjunto de categorias iniciais, que surgiram no transcorrer das entrevistas, desenvolvidas após análises que permeavam fortemente entre as opiniões e respostas dos entrevistados. A disposição das categorias são as seguintes: prioridades, demandas, decisões, legislação.

De forma melhor situar o leitor, apresentam-se as categorias iniciais, partindo-se de pequenos extratos coletados nos depoimentos das entrevistas.

4.1.1 Prioridades

Os entrevistados foram questionados a respeito de como ocorre o planejamento no âmbito de cada Centro e um dos principais aspectos levantados pelos chefes foram inicialmente estabelecer as prioridades.

Segundo Paludo e Procopiuck (2014) a formalização do planejamento de acordo com as prioridades, pois os recursos são limitados e as necessidades podem ser ilimitadas. Nos depoimentos observam-se os relatos “o centro tem prioridades [...]” (E 1), “o maior impacto na gestão dos recursos é [...] é a prioridade, também a questão é fechar isso e a partir disso a gente vê o que pode buscar além” (E 2), “em virtude da prioridade [...]” (E 3), “nós temos que estabelecer as prioridades e dar [...]” (E 4).

A afirmação dessa categoria passa pelo entrevistado “o planejamento se dá por prioridade: [...] não tem pra onde correr.” (E 5) e acaba destacando o estabelecimento das prioridades, “aí pra atender as disciplinas mais que vinte ou vinte e cinco laboratórios ou setores então tu imagina, tu tem que pegar um orçamento de dez, quinze, vinte, trinta mil e estabelecer uma prioridade.” (E 5). Verificou-se na observação das entrevistas que os chefes se utilizam das prioridades como unidade de maior relevância nas ações para o encaminhamento dos gastos públicos.

4.1.2 Demandas

De acordo com Paludo e Procopiuck (2014) a função de planejamento na administração pública envolve as crescentes demandas dos cidadãos. Nesse sentido os chefes levam em consideração muito em função das demandas dos professores para desenvolver seu planejamento. O entrevistado E1 esclarece que utiliza como parâmetro para o planejamento “ [...] a demanda dos professores”. Nesta mesma linha, o entrevistado E3 expôs que utiliza “[...] o que é consenso, o que a gente mais ou menos começou a combinar né, na época que eu assumi nós tínhamos as demandas dos professores, as coisas que precisavam ser feitas”.

Outro entrevistado também afirmou o aspecto de atender as demandas dos professores como uma maneira de planejar os recursos.

O que geralmente se fazia, se fazia uma previsão em cima de gastos ou demandas específicas de professor, ou seja, a gente dividia o recurso dentro do número quantitativo de professores e cada professor dentro de uma faixa financeira fazia seus pedidos (E 5).

Verificou-se na observação, que os gestores consideram os pedidos e demandas, especificamente elencadas pelos professores, pelo motivo destes desempenharem suas atribuições e funções na Instituição.

4.1.3 Decisão

A questão da decisão se evidenciou nos mais diversos depoimentos dos entrevistados, ficando nítido que a forma de decisão mais adotada pelos chefes foi em reuniões do próprio Centro de Ensino. Na fala do entrevistado “as decisões são conjuntas, por exemplo, um determinado equipamento que duas professoras precisavam tinha um único equipamento e elas solicitarem que teria que ter mais, isso leva-se para as reuniões” (E 2), em outra abordagem, “todas as decisões eram tomadas de formas colegiadas, nós levávamos para a reunião os valores que tinha e elencava nossas prioridades então” (E 4).

O entrevistado afirmou sobre a maneira que a direção tomava suas decisões, “as definições sobre o destino do recurso eram centradas em reuniões e homologadas pelo Centro” (E 5). Em outro depoimento, entrevistado destaca também a maneira que se tomavam as decisões. “Não, é assim, é tudo definido em reuniões de colegiado no Centro de Ensino, e aí no início do ano eles já sabem o que eles querem comprar, aí chega o recurso, na semana que vem já tem todos os empenhos, ficam só com a raspinha ali mesmo, pra manter” (E 6).

Apesar das atribuições inerentes à função de diretores possibilitarem que o mesmo adote decisões centralizadoras, verificou-se na observação, que as decisões quanto as execuções dos gastos são definidas em reuniões no colegiado do Centro, as quais tem caráter soberano, respeitando o que prevê nos respectivos regimentos interno dos Centros de Ensino.

4.1.4 Legislação

Para Matias-Pereira (2012) a utilização do processo de planejamento através de técnicas e metodologias tem como finalidade auxiliar as organizações e instituições, porém sofre uma forte influência da legislação. Nesse sentido, os chefes veem a legislação como determinante para o planejamento nos gastos, existe uma determinação prévia naquilo que pode ou não gastar.

As rubricas também já vêm determinadas, tanto por cento do orçamento deve ser gasto ou utilizado com o custeio, tanto por cento do orçamento diárias e passagens e tanto por cento do orçamento com material permanente (E 1).

O orçamento vem para a Universidade, mas ele não vem todo dinheiro de uma vez só, então existe uma previsão, vem uma previsão orçamentária tu segue a legislação, o que pode gastar em cada rubrica (E 3).

O entrevistado confirma a ideia da forma determinada em manusear o orçamento dentro daquilo que foi definido: “basicamente na verdade tínhamos as três grandes rubricas pra definir, que não são grandes é uma miséria, que já vem determinada e temos que seguir” (E 5).

Outro entrevistado destaca em sua entrevista como o gasto público está definido pela legislação, associado em suas particularidades específicas, “agora não, eles devem seguir a legislação, as rubricas já vêm prontas, o gasto público tem suas peculiaridades previstas em lei” (E 6).

Verificou-se na observação, desta categoria, a preocupação dos chefes de departamento em realizar as atividades de acordo com o que prevê a legislação, em especial nas rubricas distribuídas pelo orçamento da Universidade, assim definidas para realização dos gastos públicos.

4.2 Categorias intermediárias

Após as informações constantes nas categorias iniciais foram agrupadas em duas categorias intermediárias, de caráter mais abrangente. Salienta-se que as categorias iniciais, prioridades e demandas, constituem a categoria intermediária: levantamento das informações. As categorias iniciais, decisão e legislação, constituem a categoria intermediária: planejamento dos gastos públicos.

4.2.1 Levantamento das informações

A categoria levantamento das informações reúne as categorias prioridades e demandas, pois fazem referência aos principais aspectos levantados de forma a abastecer com dados relevantes e imprescindíveis nas atividades do Centro de Ensino. Nesta categoria os diretores dependem das informações repassadas pelos colegas e demais integrantes do ambiente Institucional.

Porém considera-se fundamental sua capacidade intelectual ou mesmo da experiência adquirida na função de chefia, para se obter êxito na concretização de um plano de ação, com finalidade de se utilizar a ferramenta de planejamento durante a gestão dos recursos.

Quadro 1: Processo de derivação da categoria intermediária – levantamento das informações

CATEGORIAS INICIAIS	IDEIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
1. Prioridades	Para os chefes, diretores de ensino, o estabelecimento das prioridades foi apontado como um dos principais aspectos a serem levantados no planejamento do orçamento. As demandas dos professores seguem também, como uma importante informação para realizar o gasto do recurso, o que foi observado durante as entrevistas.	I. Levantamento das informações
2. Demandas		

Fonte: Dados da pesquisa.

Para Maximiano (2011) a etapa de produção ou levantamento das informações faz parte de uma etapa ou subprocesso do planejamento. As categorias prioridades e demandas foram agrupadas na categoria “levantamento das informações” devido ao fato de serem apontadas pelos chefes diretores dos Centros de Ensino nas entrevistas.

4.2.2 Planejamento de gastos públicos

A categoria planejamento dos gastos públicos reúne as categorias decisões e legislação, estas categorias serão descritas e analisadas a seguir.

Quadro 2: Processo de derivação da categoria intermediária – planejamento dos gastos públicos

CATEGORIAS INICIAIS	IDEIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
3. Decisão	A forma das decisões de planejamento dos recursos era tomada nas reuniões dos respectivos Centros.	II. Planejamento dos gastos públicos
4. Legislação	Os entrevistados destacaram a necessidade de observar a legislação referente aos gastos públicos, principalmente em planejar de acordo com o que é permitido no orçamento.	

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Paludo e Procopiuck (2014) as decisões de planejamento em nível de unidade administrativa, que todos os órgãos, unidades e entidades públicas realizam anualmente, visam atender as necessidades de funcionamento e ao cumprimento da prestação dos serviços públicos, baseados na legislação vigente. Para que o gestor público exerça aquilo que lhe é permitido em decorrência do cargo ou função que atua.

4.3 Categorias finais

Através deste estudo, as categorias finais foram identificadas tendo como base os relatos dos entrevistados, observando-se as opiniões e experiências vividas dos mesmos, nos seus ambientes de trabalho. A categoria final planejamento resulta das categorias intermediárias: levantamento das

informações, planejamento dos gastos públicos; resultantes do reagrupamento das categorias iniciais: prioridades, demandas, decisões, legislação.

Nesta categoria, apesar das especificidades diferentes de cada Unidade de Ensino, devido a área dos respectivos cursos oferecidos pela UFSM, observou-se uma semelhança nos requisitos apresentados. As necessidades das Unidades relatadas pelos chefes são diferentes, mas as maneiras da realização do planejamento convergem nas categorias identificadas.

Quadro 3: Processo de derivação de categoria final – planejamento

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIA FINAL
1. Prioridades 2. Demandas	I. Levantamento das Informações	PLANEJAMENTO/Síntese: Os diretores de Centro buscam as informações quanto às prioridades no âmbito do Centro e através das demandas de cada professor, com base nisso encaminham o planejamento. O planejamento está centrado nas decisões tomadas em reuniões do Centro, as quais definem sobre o que gastar e onde gastar. Conduzidos por aquilo que é permitido pela legislação no que diz respeito ao orçamento.
3. Decisões 4. Legislação	II. Planejamento dos gastos públicos	

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo os entrevistados o planejamento nas Unidades de Ensino da UFSM inicia-se com o levantamento das informações sobre as prioridades e demandas para que o departamento desenvolva suas atividades. Em seguida ocorre o planejamento dos gastos públicos propriamente ditos com a efetiva tomada de decisões, em reuniões dos centros de ensino, seguindo-se no contexto a legislação vigente, integrada com regras e rotinas da Instituição.

A seguir apresentam-se as sugestões dos entrevistados, realizadas durante a coleta dos dados e pela observação do pesquisador. Estas sugestões visam complementar o resultado da pesquisa, levando-se em consideração o dia-a-dia de todos os entrevistados, através do conhecimento adquirido nas mais diversas situações enfrentadas durante o exercício de suas funções.

4.3 Sugestões dos entrevistados

As opiniões dos entrevistados foram levadas em consideração devido às experiências vividas e relatos importantes em cada categoria, dos chefes diretores de Centro. Dessa forma apresentam-se os principais termos em destaque nas sugestões de planejamento.

As sugestões dos entrevistados quanto ao planejamento se apresentam com objetivo de tornar a utilização dos recursos mais eficiente e o primeiro aspecto a ser considerado é realizar o planejamento no início do semestre, como afirma o entrevistado “então quando eles definem até final de março, ainda é tranquilo, porque eles vão ter um bom tempo pra conseguir” (E 6), tendo desta maneira a possibilidade de fazer a distribuição no decorrer do ano.

Ainda sobre o planejamento, sem ter a obrigatoriedade nas rubricas “por isso eu digo que a conta única sem limitante o chefe faria o orçamento de acordo com a necessidade” (E 3), isso justifica-se pela fala do entrevistado que afirma “eu entendo que os cursos do nosso Centro se diferenciam especificamente por suas necessidades” (E 4).

Outra sugestão é que o planejamento do orçamento deveria ser de acordo com as necessidades conforme relata o entrevistado “o ideal, o sonho de consumo, vamos levantar, nós precisamos disso e esse dinheiro vem” (E 2), respeitando, cada curso e departamento, os mesmos possuem características distintas.

Além disso, outro entrevistado sugere no planejamento o seguinte aspecto “tudo isso que eu falei, eu não citei uma coisa que é fundamental pra um planejamento financeiro, no meu entendimento que é você prevê as eventualidades”(E 5) que surgem durante o exercício normal em atividades de aulas e pesquisas.

Destacam-se na Figura 1 as palavras mais citadas nos depoimentos dos entrevistados que servem de sugestão para a categoria do planejamento, tais como: conta única, prevê eventualidades, necessidades específicas.

planejamento, de acordo com as necessidades dos respectivos cursos; prever eventualidades, conforme especificidades e peculiaridades de cada área.

Concluiu-se que o planejamento dos gastos públicos dos centros pesquisados são realizados da seguinte forma: não existe um planejamento documentado e formalizado dos gastos públicos e, os chefes utilizam-se do conhecimento individual adquirido para as ações de planejamento de gastos. Para a maioria dos gestores os esforços e preocupação ocorrem em maior amplitude nos trâmites e processos para realizar o gasto público, do que efetivamente em adotar o planejamento como uma ferramenta de gestão.

Como limitação desse estudo, aponta-se que os aspectos finais obtidos não podem ser generalizados, pois se referem a um estudo de apenas um dos grupos de chefes de direção da UFSM. Com relação a indicação de estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas, ampliando e aprofundando o tema, tais como: as funções de cursos e departamentos na Instituição; a autoridade e responsabilidade dos coordenadores de cursos e chefes de departamentos na Instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. Ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BRASIL. Lei 4.320, de 17 de março de 1964. Dispõe Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm >. Acesso em: 29/07/2015.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Método de pesquisa em administração**. Tradução de Iuri Duquia Abreu. 10. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CREPALDI, S. A. CREPALDI, G.. **Orçamento público: planejamento, orçamento e controle**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

FREZATTI, F. NASCIMENTO, A. R. JUNQUEIRA, E. RELVAS, T. R. S. **Processo Orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com utilização da *Grounded Theory***. Revista O&S - Salvador, v.18, n.58, jul./set., p. 445 – 466, 2011.

GIACOMONI, J. **Orçamento Público**. 16. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PALUDO, A. V., PROCOPIUCK, M. **Planejamento Governamental: referencial teórico, conceitual e prático**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

UFSM. Pró-Reitoria de Planejamento **Normas para distribuição de recursos de outros custeios e capital (OCC)** Santa Maria. 2014a. Disponível em: < http://w3.ufsm.br/proplan/images/coplec/NORMAS%20DE%20DISTR%20IDR%202014_versao_Conselho.pdf >. Acesso em: 12 jul. 2015.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento **Plano de Gestão UFSM 2014-2017**. Santa Maria. 2014b. Disponível em: < http://w3.ufsm.br/proplan/images/coplin/Plano_de_gest%C3%A3o_v1.4-vers%C3%A3o_resumida.pdf >. Acesso em: 17 set. 2015.