

Práticas de Gestão Adotadas em Instituições de Ensino Superior Estabelecidas no Estado de Santa Catarina

Jadir Roberto Dittadi (UNOESC) - jadir.rd@gmail.com

Marcos Antonio de Souza (UNISINOS) - marcosas@unisinos.br

Resumo:

O objetivo do artigo é investigar a utilização de práticas de gestão pelas Instituições de Ensino Superior (IES) estabelecidas no estado de Santa Catarina. A pesquisa foi conduzida por meio de levantamento (survey), caracterizando-se como descritiva quanto aos objetivos e envolvendo aspectos qualitativos e quantitativos na abordagem do problema. A amostra é composta pelas 36 IES que responderam ao questionário eletrônico, um retorno de 53,7%. Na análise dos dados utilizou-se a estatística descritiva e o coeficiente de correlação. As práticas de gestão pesquisadas compreendem as fases do processo de gestão (planejamento estratégico, planejamento operacional e avaliação do desempenho). As IES foram agrupadas em privadas particulares (PP) e privadas comunitárias (Com), confessionais (Con), filantrópicas (F) e públicas municipais (PM). As principais conclusões retratam que: (a) nas instituições PP, há maior participação dos coordenadores de curso (gestores de nível intermediário) nos processos de planejamento estratégico e orçamento operacional, do que nas Com/Con/F/PM; (b) análises de correlação no grupo das instituições PP indicaram que a cobrança das metas orçamentárias foi a variável mais correlacionada com o desempenho econômico, seguida pela utilização dos planejamentos estratégico e operacional.

Palavras-chave: *Práticas de Controladoria. Processo de Gestão. Instituições de Ensino Superior.*

Área temática: *Controladoria*

Práticas de Gestão Adotadas em Instituições de Ensino Superior Estabelecidas no Estado de Santa Catarina

Resumo

O objetivo do artigo é investigar a utilização de práticas de gestão pelas Instituições de Ensino Superior (IES) estabelecidas no estado de Santa Catarina. A pesquisa foi conduzida por meio de levantamento (*survey*), caracterizando-se como descritiva quanto aos objetivos e envolvendo aspectos qualitativos e quantitativos na abordagem do problema. A amostra é composta pelas 36 IES que responderam ao questionário eletrônico, um retorno de 53,7%. Na análise dos dados utilizou-se a estatística descritiva e o coeficiente de correlação. As práticas de gestão pesquisadas compreendem as fases do processo de gestão (planejamento estratégico, planejamento operacional e avaliação do desempenho). As IES foram agrupadas em privadas particulares (PP) e privadas comunitárias (Com), confessionais (Con), filantrópicas (F) e públicas municipais (PM). As principais conclusões retratam que: (a) nas instituições PP, há maior participação dos coordenadores de curso (gestores de nível intermediário) nos processos de planejamento estratégico e orçamento operacional, do que nas Com/Con/F/PM; (b) análises de correlação no grupo das instituições PP indicaram que a cobrança das metas orçamentárias foi a variável mais correlacionada com o desempenho econômico, seguida pela utilização dos planejamentos estratégico e operacional.

Palavras-chave: Práticas de Controladoria. Processo de Gestão. Instituições de Ensino Superior.

Área Temática: Controladoria.

1 Introdução

1.1 Contextualização

Desde o advento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - Lei 9.394/1996, o ensino superior no Brasil vem atravessando períodos de grandes transformações, decorrentes de fatores tais como: (a) expansão do número de instituições privadas; (b) multiplicação de novos cursos de graduação; (c) crescimento da educação à distância; (d) criação de novas universidades federais e suas extensões. Além disso, tem-se o ingresso, em 2007, de instituições de ensino privadas particulares na Bolsa de Valores de São Paulo, ratificando a visão do ensino também como um negócio.

Em Santa Catarina, estado de abrangência desta pesquisa, o número de instituições cresceu de 22 (11 privadas e 11 públicas), em 1997, para 105, em 2006, um aumento de 377%. No final de 2006, o número de IES privadas subiu para 97, enquanto as públicas reduziram-se a 8 (INEP, 2007b).

De fato, o crescimento do número de Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES) modificou o mercado de ensino no estado de Santa Catarina, trazendo em seu bojo vários desafios para o setor, tais como: evasão, inadimplência e ociosidade de vagas. Para Flores (2005), o mercado passou a exigir um modelo de gestão mais amplo, envolvendo o planejamento estratégico, o conhecimento e o controle dos custos, o equilíbrio na relação alunos *versus* professores *versus* funcionários técnico-administrativos, a gestão administrativo-financeira e a gestão acadêmica. Tudo isso com o apoio de tecnologia integrada de informação.

Nesse contexto, aliado à gestão acadêmica, também deve haver um modelo de gestão profissionalizado, amparado por processo de gestão voltado ao planejamento e ao controle do resultado econômico. Muraro (2007), nesse sentido, argumenta que é necessário às IPES adotarem um modelo de gestão adaptado às suas realidades estruturais, envolvendo um processo suportado pelo planejamento estratégico, orçamento operacional, execução e controle de planos que permitam uma gestão eficaz dos recursos.

Muraro (2007) acrescenta que a atividade de controle do resultado passa a ser a sustentação específica de que os gestores necessitam para a eficaz condução econômica na gestão das IES. Reforçando essa percepção, e de acordo com o entendimento de Souza e Ott (2003), tal atividade contribui para a sustentável continuidade da instituição.

1.2 Problema, objetivos e justificativa da pesquisa

Diante das complexidades e desafios para a continuidade das IES, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Qual a utilização de práticas de gestão em IES estabelecidas no estado de Santa Catarina? Por práticas de gestão assume-se as fases principais estabelecidas no processo de gestão, ou seja, o planejamento estratégico, o planejamento operacional e o controle, este último envolvendo a avaliação de desempenho.

O objetivo central da pesquisa é, portanto, investigar a utilização de práticas de gestão em instituições de ensino superior estabelecidas no estado de Santa Catarina. Com essa perspectiva, o estudo envolve os seguintes objetivos específicos: (1) caracterizar as categorias administrativas das IES; (2) identificar o nível da concorrência e preços no ambiente das IES; (3) descrever a participação dos gestores no processo de gestão; (4) comparar a utilização das práticas de gestão entre as formas de categoria administrativa das IES; (5) verificar a correlação entre a utilização das práticas de gestão com o desempenho econômico das IES.

A justificativa para estudos abordando as IPES encontra amparo em pesquisas precedentes. Em estudo realizado por Schwartzman e Schwartzman (2002, p. 26), que objetivou caracterizar o ensino superior privado brasileiro, os autores enfatizam a necessidade de pesquisas de campo para melhor entender as IPES. Manifestam que “pouco se sabe, na realidade, sobre as características econômicas e empresariais destas instituições; pouco se sabe sobre as perspectivas de seus dirigentes, e das visões que têm a respeito de seu futuro”.

Estudos empíricos no estado catarinense, como os de Flores (2005) e Menegat (2006), justificam que novas e ampliadas pesquisas sejam realizadas para avançar no conhecimento do processo de gestão das IES. Esses autores concentram seus estudos em universidades privadas comunitárias, não abrangendo, portanto, as IPES. Assim, não discutiram as práticas de gestão como aqui se propõe. Portanto, tem-se um acréscimo de escopo, pois amplia-se a análise da gestão do ensino para outras modalidades de IES: as privadas particulares.

Ainda dentro da delimitação da pesquisa, o estudo abrange, além das IES privadas, também as públicas municipais. Nessas, as mensalidades dos cursos também são, da mesma forma que nas privadas, a principal fonte de receita. Há, portanto, uma característica comum de disputa de mercado entre elas. Excluem-se desse estudo as IES públicas federais e estaduais, pois, dados os aspectos da gratuidade, estão fora do escopo da disputa de mercado.

2 Referencial teórico

2.1 Categorias administrativas das instituições de ensino

A classificação das instituições de ensino é dada pela Lei 9.394/1996, e compreende as instituições públicas e as privadas. As públicas subdividem-se nas seguintes categorias administrativas: (1) federais; (2) estaduais; (3) municipais (INEP, 2007a). Algumas das IES públicas municipais, estabelecidas em Santa Catarina, praticam a cobrança de mensalidades

ou anuidades. São exemplos a FURB, a UNESC e a UNISUL. Elas integram a administração pública mas gozam de autonomia na gestão financeira e patrimonial (FURB, 2008).

As IES privadas, mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, subdividem-se em: (1) particulares em sentido estrito; (2) comunitárias; (3) confessionais; (4) filantrópicas (Lei 9.394/1996). Os aspectos principais das categorias e características das IES estão apresentadas no Quadro 1.

Categorias	Características
Particulares em sentido estrito	A vocação social é exclusivamente empresarial e com fins lucrativos (MEC, 2007). A existência de mercado antecede a sua criação; nas categorias públicas e nas comunitárias, confessionais e filantrópicas, a criação visa atender a necessidade social (PEREIRA, 2003).
Comunitárias	Instituições sem fins lucrativos (MEC, 2007). Tendem a apresentar processos decisórios mais morosos do que o são em uma instituição particular (BERSCH, 2003).
Confessionais	Instituições sem fins lucrativos (MEC, 2007). A tipologia organizacional envolve: (a) foco social, filantrópico - na gestão financeira significa renunciar receitas e gerar outras despesas, além das do ensino; (b) tendem a ser mais lentas no processo decisório; (c) os gestores são, via de regra, educadores e teólogos, nem sempre administradores (TAVARES, 2005).
Filantrópicas	Aquelas cuja mantenedora obteve junto ao Conselho Nacional de Assistência Social o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEAS). Instituições de educação que colocam seus serviços à disposição da população, em caráter complementar às atividades do Estado, sem fins lucrativos (MEC, 2007).

Quadro 1 - Caracterização das Categorias Administrativas das IPES

A Lei 9.394/96 explicita a segregação da categoria administrativa “particulares em sentido estrito” das três categorias seguintes (comunitárias, confessionais e filantrópicas). As comunitárias e confessionais são instituições similares, constituídas por pessoas da comunidade; sendo as confessionais por entidade com orientação religiosa específica. Elas podem incorporar a categoria filantrópica, desde que obtenham o CEAS (MDS, 2008).

2.2 Modelo e processo de gestão

Peleias (2002) destaca que o modelo de gestão é formado pelas crenças e valores dos acionistas e/ou proprietários e principais gestores, que orientam e influenciam as diversas atividades empresariais, em especial o processo de gestão. Também é por esse modelo que são estabelecidos os parâmetros e regras que norteiam a busca de objetivos e resultados da organização. Benedicto (1997, p. 128) salienta que, para definir um modelo de gestão das IES,

[...] é necessário escolher a formalização da entidade, mais ou menos centralizada; os instrumentos do sistema de gestão (planejamento estratégico, orçamento operacional, os meios de execução e controle das operações da organização); e ainda determinar as medidas de eficiência e eficácia, a existência ou não das áreas de responsabilidade, centros de custos, centros dos resultados e de investimentos. Também deve ser considerada a questão de autoridade e de responsabilidade, dentro de um ambiente de trabalho satisfatório para o corpo social da IES.

Para Guerreiro (1989), o processo de gestão é configurado com base nas definições do modelo de gestão da organização, e compreende as fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. O conjunto formado pelo modelo de gestão, pelo processo de gestão e pelo sistema de informações constitui o sistema de gestão. Benedicto (1997, p. 85) afirma que a finalidade desse sistema em uma IES é “[...] fazer com que todo o seu corpo social seja responsável pelos resultados da entidade ao desenvolver suas atividades [...]”. Cada uma das fases do processo de gestão está caracterizada na sequência.

2.2.1 Planejamento estratégico

Conforme destaca Mintzberg (1994), a literatura sobre planejamento estratégico se desenvolveu a partir da grande popularidade atingida pelo livro *Corporate Strategy*, de Igor

Ansoff, publicado em 1965. Tal obra foi um grande sinalizador do impulso tomado pelos temas associados ao planejamento ao longo da segunda metade da década de 1960.

Para Drucker (1998), planejamento estratégico é o processo contínuo e sistemático, com o maior conhecimento possível do futuro contido, direcionado à tomada de decisões. Ele organiza sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através da retroalimentação, mede o resultado dessas decisões e confronta com as expectativas iniciais.

Ao enfatizar a relevância da fase de planejamento estratégico na gestão das organizações, Guerreiro (1996) destaca três aspectos centrais dessa fase: (1) papel: assegurar o cumprimento da missão da empresa; (2) produto: conjunto de diretrizes estratégicas; (3) processo: estabelecimento de cenários, identificação de oportunidades e ameaças ambientais, identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos e determinação das diretrizes estratégicas.

2.2.2 Planejamento operacional

Para fins deste estudo, as expressões “planejamento operacional” e “orçamento operacional” são utilizadas com o mesmo significado.

Conforme Hansen e Mowen (2001), o conceito de orçamento se dá sob dois vértices - (1) planejamento; (2) base de controle. Isso, segundo os autores, permite adequada visão e entendimento pelos gestores sobre o seu papel no processo de gestão. Hansen e Mowen (2001, p. 246) argumentam que o orçamento “[...] é um processo de traduzir as metas e as estratégias de uma organização em termos operacionais” e, quando utilizado para o controle empresarial, traduz-se como o “[...] processo de estabelecer padrões, receber *feedback* sobre o desempenho real e tomar as ações corretivas quando o desempenho real desviar-se significativamente do desempenho planejado”.

Para Anthony e Govindarajan (2002) o uso de um orçamento tem quatro finalidades principais: (1) dar forma pormenorizada ao plano estratégico; (2) auxiliar a coordenação das várias atividades da organização; (3) definir as responsabilidades dos executivos, autorizar limites de gastos e informá-los do desempenho que se espera; (4) ter o reconhecimento de que o orçamento é o instrumento de avaliação do real desempenho dos gestores.

Minogue (2003, p. 46), Reitor da *DePaul University*, afirma que o processo orçamentário consome tempo e exige muita atenção a detalhes, devendo ser aperfeiçoado ao longo do tempo. Contudo, “[...] por ser acessível, todos sabem o que medimos e o que almejamos conseguir. Sem mensurações padronizadas, não pode haver esforço comum”. Minogue enfatiza que a utilização do orçamento permite aperfeiçoar a gestão universitária.

2.2.3 Execução

A execução é a terceira fase do processo de gestão, onde os planos são colocados em prática. Conforme Peleias (2002) é nela que as coisas acontecem e que as ações emergem por meio do consumo de recursos e sua transformação em bens e serviços.

Guerreiro (1996) caracteriza quatro aspectos da execução: (1) papel: cumprir os objetivos estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo; (2) produto: transações realizadas; (3) processo: escolha das melhores alternativas e implementação das ações; (4) pré-requisito: plano operacional aprovado e sistema de apoio à execução das operações.

2.2.4 Controle

O controle, última fase do processo de gestão, visa a manter, tanto quanto possível, as atividades da organização, de forma a produzir os resultados planejados. No entender de Drucker (1998, p. 503), “o controle é normativo e diz respeito àquilo que deve ser”. Esse

caráter normativo também é defendido por Anthony e Govindarajan (2002). Para eles, o controle gerencial é um processo que influencia os gestores para que sigam as estratégias.

Guerreiro (1989) esclarece que o controle não termina quando relatórios dados orçados e reais são enviados às áreas. Ao contrário, esse é o ponto em que o controle tem início. O término ocorre quando ações gerenciais são tomadas para a correção dos desvios.

De forma mais analítica, Guerreiro (1996) analisa quatro características da fase de controle do processo de gestão: (1) papel: assegurar que os resultados planejados sejam efetivamente realizados; (2) produto: ações corretivas; (3) processo: identificação das transações efetuadas, comparação dos resultados realizados com os planejados, identificação das causas dos desvios e decisão quanto às ações a serem implementadas; (4) pré-requisito: sistema de apuração de resultados realizados, envolvimento e participação dos gestores.

3. Aspectos metodológicos

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa foi conduzida em função dos objetivos, dos procedimentos e da abordagem do problema, segundo critérios adotados por Gil (1999) e Beuren (2003). A respeito dos objetivos, consiste em um estudo descritivo. Os procedimentos referem-se a uma pesquisa do tipo levantamento (*survey*). Quanto ao problema, tem uma abordagem predominantemente quantitativa, complementada pela análise qualitativa sobre o significado dos dados.

3.2 Caracterização da população e amostra

A pesquisa foi realizada com a participação de gestores de IES privadas estabelecidas em diferentes regiões do estado de Santa Catarina. Os dados das IES foram obtidos em agosto de 2007, a partir do Cadastro das Instituições de Educação Superior (INEP, 2007a).

Inicialmente, identificou-se a população de 106 IES. No entanto, os seguintes ajustes foram realizados: (1) exclusão das IES públicas municipais que não cobram pelos serviços educacionais; (2) agrupamento das IPES que possuíam a mesma entidade mantenedora, passando a considerá-las como uma única entidade; (3) exclusão das IPES que não ofereciam curso superior; (4) exclusão das IPES que, por política da instituição, não respondem a questionários de pesquisa. Após esses ajustes chegou-se à população de 67 IES, para as quais foram enviados os questionários, com 36 (53,7%) retornando respondidos. A Tabela 1 mostra a população (após os ajustes) e a amostra da pesquisa, por região no estado catarinense.

Tabela 1 - População e Amostra por Região no Estado Catarinense

Região	População		Amostra por Categoria Administrativa					
			Privadas Particulares		Com/Com/F/PM		Total	
	Frequência		Frequência		Frequência		Frequência	
	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %
1. Grande Florianópolis	12	17,9	6	28,6	0	0,0	6	16,7
2. Norte	16	23,9	3	14,3	1	6,7	4	11,1
3. Oeste	11	16,4	4	19,0	4	26,7	8	22,2
4. Serrana	2	3,0	1	4,8	1	6,7	2	5,6
5. Sul	9	13,4	3	14,3	4	26,7	7	19,4
6. Vale do Itajaí	17	25,4	4	19,0	5	33,2	9	25,0
Total	67	100,0	21	100,0	15	100,0	36	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Embora não planejado, houve uniformidade entre o número populacional e amostral, exceto com relação à região norte (participação de quatro das dezesseis IES identificadas).

3.3 Coleta e tratamento dos dados

Para coleta de dados, adotou-se um questionário eletrônico, constituído com questões dicotômicas e de múltipla escolha. Também se fez uso, em várias questões, da escala intervalar de Likert de 5 pontos, sendo que o escore maior significa uma atitude de maior concordância. Na referida escala, o escore 3 é considerado alternativa neutra, de forma que o respondente poderá utilizá-la sem distorcer a fidelidade dos dados (MALHOTRA, 2006).

O questionário eletrônico foi implantado em um sítio na Internet e, na segunda quinzena de outubro de 2007, iniciaram-se os contatos telefônicos com os gestores das IES. Seguindo o processo de Hair Júnior *et al.* (2005), foi enviada uma mensagem para o endereço eletrônico do gestor, contendo a carta de apresentação e uma senha de acesso ao questionário. Visou-se a assegurar que somente ele tivesse acesso. O processo encerrou-se em janeiro de 2008.

O questionário foi submetido a um pré-teste, realizado com três gestores administrativos-financeiros de IPES que não integram a população selecionada, além de dois pesquisadores do tema do estudo. Nessa fase foram avaliadas a abrangência e a compreensão das questões, validando o instrumento. No tratamento dos dados da amostra, utilizou-se a estatística descritiva para quantificação da frequência e da participação relativa expressa em percentual, além do coeficiente de correlação de Pearson para as questões de 5 pontos de Likert. No cálculo da correlação foi utilizado o *software* SPSS, versão 14.0. Os dados foram também submetidos a uma análise de natureza qualitativa quanto às evidências encontradas.

4 Apresentação e análise dos dados

A apresentação está dividida em cinco grupos: (1) caracterização das IES pesquisadas; (2) perfil dos respondentes; (3) ambiente das IES quanto a concorrência e preços; (4) utilização de práticas de gestão nas fases do processo; (5) desempenho econômico das IES.

4.1 Caracterização das IES Pesquisadas

Para os fins deste estudo, as IES foram classificadas em (1) universitárias e (2) não-universitárias. As universidades e centros universitários foram reunidos no primeiro grupo; as faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores e os centros de educação tecnológica, no segundo. Também há a separação em Privadas Particulares (PP) e Comunitárias (Com), Confessionais (Con), Filantrópicas (F) e Públicas Municipais (PM).

Tabela 2 - Categoria Administrativa *versus* Organização Acadêmica

Organização Acadêmica	Privadas Particulares		Com/Con/F/PM		Total	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Universitárias	1	4,8	12	80,0	13	36,1
Não-universitárias	20	95,2	3	20,0	23	63,9
Total	21	100,0	15	100,0	36	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da Tabela 2 evidenciam a maior participação do grupo das não-universitárias, representando 63,9% da amostra. As PP têm presença quase que total no grupo das não-universitárias, com 95,2% (Tabela 2). Essa informação evidencia que, após a abertura de mercado (pós LDB), o grupo das PP cresceu em número de IES e que posicionaram-se majoritariamente como não-universitárias. Um elemento que pode contribuir para isso, apresentado no Gráfico 1, é as PP serem de criação mais recente (71,4% delas a partir de 2000), que as Com, Con, F e PM (60% delas até o final da década de 1970).

Assim, dadas as menores exigências pelo MEC, as PP firmaram-se como IES não-universitárias. Para Bahiense (2002), esse grupo consolidou-se com base na estratégia de liderança em custos, situando-se em 40% menor que o das universidades.

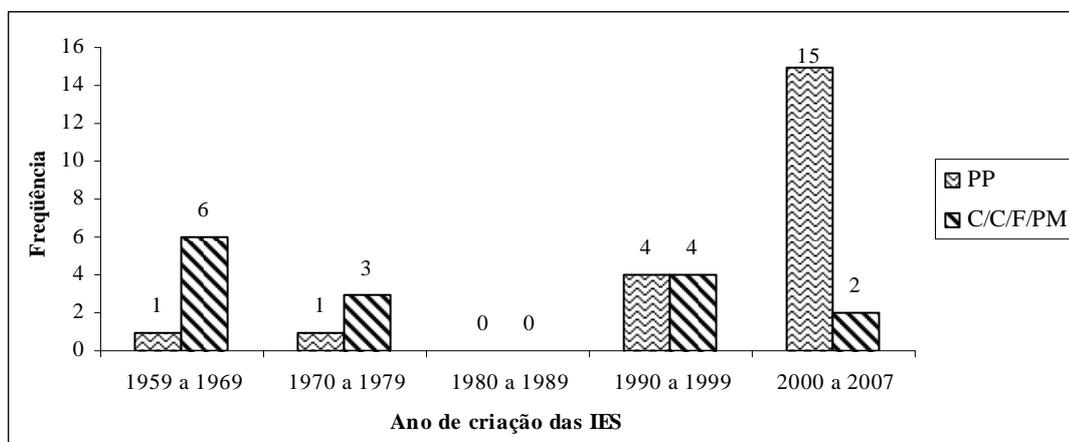


Gráfico 1 - Ano de criação das IES por Categoria Administrativa (Fonte: Dados da pesquisa)

Com os dados apresentados no Gráfico 1 observa-se que durante a década de 1980 não houve expansão do número de IES, portanto, um período de estabilização. Uma possível explicação é dada pela pesquisa de Pereira (2003, p. 32), a qual comenta que “a década de 1980 foi marcada pela crise econômica da Década Perdida, caracterizada pelo elevado endividamento externo do país e pelas incertezas criadas pelos altos índices de inflação, que acabaram por refletir também no ensino superior”. Outro motivo para tal estabilização do número de IES pode ser o fato de que até então a legislação era mais restritiva quanto à criação de novas IES, tornando-se mais flexível a partir do ano de 1996, com a nova LDB.

Os respondentes foram solicitados a informar sobre o uso de indicadores de natureza não financeira. Esses dados estão resumidos na Tabela 3.

Tabela 3 - Dados Gerais das IES

Dados Gerais das IES pesquisadas	PP	C/C/F/PM	Total
Quantidade de Cursos de Graduação	142	491	633
Quantidade de Cursos de Pós-Graduação (<i>Lato sensu</i>)	138	387	525
Quantidade de Cursos de Pós-Graduação (<i>Stricto sensu</i>)	0	35	35
Quantidade de Professores	1.391	8.551	9.942
Quantidade de Funcionários (inclusive professores)	2.005	11.293	13.298
Quantidade de Alunos (Graduação e Pós-Graduação)	28.509	159.452	187.961
Quantidade de <i>Campi</i>	29	52	81

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da Tabela 3 evidenciam que as Com, Con, F e PM têm mais alunos, professores, *campi* e também maior atuação em pós-graduação *stricto sensu*. Já as PP são menores, não universitárias, com estruturas mais enxutas em número de *campi*, focadas para o ensino de graduação e pós-graduação *lato sensu*, evidenciando menor ênfase em pesquisa. Considera-se que as variáveis até aqui apresentadas (classificação administrativa, tempo de existência e porte) interferem no modelo e no processo de gestão adotado pelas IES.

4.2 Perfil dos respondentes

Apesar do questionário ter sido endereçado ao responsável pela gestão administrativo-financeira da IES, os dados da Tabela 4 mostram que outros gestores também participaram da pesquisa. Portanto, houve delegação da tarefa no preenchimento do questionário.

Tabela 4 - Cargos Ocupados pelos Respondentes da Pesquisa

Cargos ocupados pelos respondentes	PP		Com/Con/F/PM		Total	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Diretor Administrativo ou Pró-Reitor de Administrativo	2	9,5	8	53,4	10	27,8
Reitor ou Diretor geral	4	19,0	2	13,3	6	16,7
Diretor Financeiro	3	14,3	2	13,3	5	13,9
Coordenador Administrativo ou Coordenador Financeiro	3	14,3	2	13,3	5	13,9
Superintendente	3	14,3	0	0,0	3	8,3
Outros	6	28,6	1	6,7	7	19,4
Total	21	100,0	15	100,0	36	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os respondentes “Outros”, têm-se dois Diretores de Ensino, dois Coordenadores de Curso, um Assessor Financeiro, um *Controller* e um Presidente. Esses dados indicam que a maioria dos respondentes atua em área que envolve as práticas de gestão pesquisadas. Confirma-se, assim, sua validade como fornecedores dos dados da pesquisa.

4.3 Concorrência e preços no ambiente das IES

Na Tabela 5 estão apresentadas as respostas dos respondentes acerca da variável preço como uma decorrência do ambiente de concorrência das IES.

Tabela 5 - Concorrência e Preços no Ambiente das IES por Categoria Administrativa

Concorrência e Preços	Concordo Totalmente	Concordo	Não Conc. Nem Disc.	Discordo	Discordo Totalmente	Média
	1) A concorrência no seu ambiente é acentuada					
Privadas Particulares	76,2%	19,0%	0,0%	4,8%	0,0%	4,67
Com/Con/F/PM	60,0%	33,3%	6,7%	0,0%	0,0%	4,53
2) Em seu ambiente (Região), existe disputa com base de preços de mensalidades						
Privadas Particulares	66,7%	23,7%	4,8%	4,8%	0,0%	4,52
Com/Con/F/PM	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	4,67

Fonte: Dados da pesquisa

Na questão 1, tanto os respondentes das PP como das Com, Con, F e PM concordam que há concorrência acentuada no ambiente. Percebe-se que, nas PP, há um maior grau de concordância (76% contra 60%). De forma geral, as duas categorias apresentam médias elevadas, 4,67 e 4,53 pontos, respectivamente, para um limite de 5. Essa constatação vem ratificar as conclusões enfatizadas no estudo de Silva, Beuren e Silveira (2007).

Os dados da questão 2 mostram que, em ambas as categorias de IES, há o entendimento de que existe disputa baseada em preços, evidenciando que essa é uma relevante variável de decisão dos alunos. Sobre isso, Silva, Beuren e Silveira (2007) constataram que, apesar da universidade oferecer, por exemplo, melhor infra-estrutura, corpo docente qualificado e estruturadas atividades de pesquisa, o valor das mensalidades é muito considerado no momento da escolha da instituição. Isso sugere que, em determinadas situações e conforme o perfil do aluno, o preço é mais determinante do que a qualidade do ensino. Os citados autores diagnosticaram que as IES não universitárias conseguem operar com mensalidades entre 20% a 25% menores do que a praticada pelas universidades.

A análise de correlação de Pearson, Tabela 6, calculada com base nos dados da Tabela 5, indica uma pequena correlação (0,224) entre concorrência e preços de mensalidades nas PP. Nas Com, Con, F e PM, a correlação fraca (-0,076) é quase imperceptível.

Tabela 6 - Análise da Correlação de Pearson entre Concorrência e Disputa com Base de Preços de Mensalidades

		Concorrência nas PP (Tabela 5)	Concorrência nas Com/Con/F/PM (Tabela 5)
3) Em seu ambiente (Região), existe disputa com base em preços de mensalidades (Tabela 5)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,224 ,328	-,076 ,787

Fonte: Dados da pesquisa

Embora o coeficiente de correlação positivo seja pequeno, pode-se inferir que, nas PP, a concorrência está mais correlacionada com a disputa com base nos preços de mensalidades, do que nas Com, Con, F e PM. Como se pode constatar, a correlação nas Com, Con, F e PM entre concorrência e preços tem um grau de significação de $p = 0,787$. Portanto, nas Com, Con, F e PM, existe uma independência entre as variáveis. Já a correlação nas PP apresenta um grau de significação de $p = 0,328$, sinalizando maior dependência entre as variáveis.

4.4 A utilização de práticas de gestão nas diferentes fases do processo

Conforme delineado, investigou-se a utilização das seguintes práticas de gestão: (a) planejamento estratégico; (b) orçamento operacional; (c) cobrança quanto ao atingimento das metas previstas no orçamento operacional. Os dados da Tabela 7 correspondem ao 1º tópico.

Tabela 7 - Adoção do Processo de Planejamento Estratégico

4) Na instituição se adota processo de planejamento estratégico formal?	PP		Com/Con/F/PM		Total	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Adotam	19	90,5	12	80,0	31	86,1
Não adotam	2	9,5	3	20,0	5	13,9
Total	21	100,0	15	100,0	36	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados indicam que, o planejamento estratégico é adotado formalmente com maior prevalência nas PP (90,5%). Essa adoção é semelhante à identificada pela pesquisa de Bain & Company (2007), realizada com a participação de 1.221 executivos de diversos setores econômicos da América Latina, Ásia, Europa, Estados Unidos e Canadá. A referida pesquisa revelou que o planejamento estratégico era adotado por 88% dos respondentes.

Em seguida, identificou-se que gestores participam no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Tabela 8 - Participação dos Gestores na Elaboração do Planejamento Estratégico

5) Quais gestores se envolvem no processo de elaboração do planejamento estratégico na instituição	PP		Com/Con/F/PM		Total	
	Frequenc Absoluta	Frequenc Relativa %	Frequenc Absoluta	Frequenc Relativa %	Frequenc Absoluta	Frequenc Relativa %
Alta direção: Reitor ou Diretor	19	100,0	10	83,3	29	93,5
Gestores de áreas administrativas	15	78,9	10	83,3	25	80,6
Diretor ou Pró-Reitor Administ-Financeiro	13	68,4	11	91,7	24	77,4
Diretor ou Pró-Reitor Acadêmico	12	63,2	12	100,0	24	77,4
Coordenadores de curso	16	84,2	6	50,0	22	71,0
Chefes de departamento (nível acadêmico)	9	47,4	5	41,7	14	45,2
Outros gestores	3	15,8	1	8,3	4	12,9

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da Tabela 8 mostram que há algumas diferenças acentuadas entre as IES quanto aos gestores participantes do processo de planejamento estratégico. No caso das PP, por exemplo, 100% da alta direção (reitores ou diretores) participam do processo, enquanto nas Com, Con, F e PM, apesar de também elevada, tal participação ocorre em 83,3%.

Também nas PP há maior participação dos coordenadores de curso do que nas Com, Con, F e PM (84% contra 50%). Isso pode ser consequência da menor estrutura adotada por elas, e, portanto, sugere uma relação mais direta da alta administração com os coordenadores.

Embora esse processo seja conduzido pelos principais líderes da instituição, de forma geral, os dados evidenciam a baixa participação de níveis hierárquicos inferiores, (por exemplo, professores), contrariando os desenvolvimentos teóricos. A esse respeito, Kotler e Fox (1994) observam que o envolvimento e o apoio do corpo docente são essenciais nesse processo. Na mesma linha, Nascimento (2002) assinala que a participação de todas as áreas nesse processo permite maior efetividade na fase da execução do planejamento.

Especial interesse houve em investigar sobre a efetiva utilização do planejamento estratégico como instrumento de gestão. Procurou-se identificar se ele não acabava sendo mais um plano de intenção sem utilidade, em vez de uma prática de gestão efetiva.

Tabela 9 - Planejamento Estratégico como Instrumento de Suporte à Gestão

6) O planejamento estratégico é efetivamente utilizado como instrumento de suporte a gestão	Concordo Totalm.	Concordo	Não Conc. Nem Disc.	Discordo	Discordo Totalm.	Média
Privadas Particulares	61,1%	38,9%	0,0%	0,0%	0,0%	4,61
Com/Con/F/PM	58,4%	33,3%	0,0%	8,3%	0,0%	4,33

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apresentados na Tabela 9 sinalizam que há acentuada concordância dos respondentes quanto à efetividade do planejamento estratégico na gestão das instituições, mas em maiores proporções nas PP (4,61 pontos contra 4,33 nas Com, Con, F e PM). Também foi identificado que, em um terço das IES, a concordância quanto ao uso não é total, o que sinaliza que existem ainda oportunidades de melhoria na forma como o processo atual se desenvolve. A mesma investigação sobre o uso do planejamento estratégico foi também dirigida ao uso do orçamento operacional.

Apresenta-se, na Tabela 10, a consolidação dos dados obtidos com os participantes da pesquisa.

Tabela 10 - Adoção do Orçamento Operacional

7) Na Instituição se adota orçamento operacional?	PP		Com/Con/F/PM		Total	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Adotam	19	90,5	15	100,0	34	94,4
Não adotam	2	9,5	0	0,0	2	5,6
Total	21	100,0	15	100,0	36	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas à questão apresentada indicam que, na grande maioria das instituições pesquisadas, o orçamento operacional é adotado. Os poucos casos em que isso não ocorre estão concentrados nas PP. Além das deficiências gerenciais provocadas pela não adoção dessa prática de gestão, essas duas PP estão em desacordo com as diretrizes do MEC.

Dentre os instrumentos de avaliação instituídos pelo MEC, o orçamento operacional é a visão compatibilidade da proposta de desenvolvimento da IES. A exigência desse processo visa a aferir a sustentabilidade financeira da IES, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior (MEC/INEP, 2006).

Para identificar as peças orçamentárias, o nível de detalhamento e a participação dos gestores no processo orçamentário, elaborou-se três questões, apresentadas na Tabela 11.

Tabela 11 - Peças Orçamentárias, Nível de Detalhamento e Participação dos Gestores no Orçamento das IES

	PP	Com/Con/F/PM
--	----	--------------

	PP	Com/Con/F/PM
8) Quais as peças orçamentárias obtidas pelo processo de orçamento operacional?	Frequência Relativa %	Frequência Relativa %
Demonstração do Resultado Projetada	84,2	86,7
Orçamento de Caixa Projetado	68,4	86,7
Balanço Patrimonial Projetado	42,1	66,7
Orçamento de Capital (Imobilizações)	42,1	66,7
Resultado / Margem de Contribuição por Curso	0,0	6,7
9) Qual o nível de detalhamento das peças orçamentárias?	%	%
Por curso	63,2	80,0
Por departamento	42,1	73,3
Somente global	47,4	26,7
Por área de conhecimento	21,1	33,3
Outros níveis de detalhamento	15,8	6,7
10) Quais gestores se envolvem no processo de elaboração do orçamento operacional na instituição?	%	%
Alta direção: Reitor ou Diretor	84,2	86,7
Diretor ou Pró-Reitor Administrativo-Financeiro	73,7	100,0
Gestores de áreas administrativas	68,4	80,0
Diretor ou Pró-Reitor Acadêmico	47,4	53,3
Coordenadores de curso	52,6	40,0
Chefes de departamento (nível acadêmico)	21,1	40,0
Outros gestores	5,3	6,7

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apresentados na Tabela 11 evidenciam consistência das IES com a literatura que trata das principais peças orçamentárias. No entanto, constata-se que há uma expressiva parte de IES que ainda não utiliza as demonstrações em toda a plenitude. Isso é particularmente válido para as PP, principalmente com o orçamento de caixa, balanço patrimonial e orçamento de capital. Outra informação considerada relevante pela literatura, a margem de contribuição e/ou resultado por curso, apresenta-se com utilização inexpressiva.

As respostas referentes ao detalhamento do orçamento (questão 9) mostram que há espaço para avanços significativos nas práticas em uso. A adoção de 63,2% de detalhamento por curso (nas PP) e de 26,7% com o uso do orçamento da instituição como um todo (nas Com, Con, F e PM) é um exemplo. Essas deficiências, aliadas ao praticamente uso nulo da margem de contribuição e/ou resultado por curso (questão 8), evidenciam a ausência de importantes informações para a gestão.

A investigação sobre a participação dos vários níveis de gestores no processo do orçamento operacional, a exemplo do verificado quanto ao planejamento estratégico, revela, em ambos os grupos de IES, a necessidade de avanços que potencializem os benefícios dessa prática de gestão. A baixa participação dos coordenadores de curso (52,5% nas PP e 40% nas Com, Con, F e PM) é um exemplo. Esses dados, apresentados na Tabela 11, atestam que há um considerável distanciamento dos entendimentos apresentados por Souza e Ott (2003) quanto à necessidade de maior e mais abrangente inserção dos coordenadores na condução dos cursos. De fato, atribuir aos coordenadores uma postura mais empreendedora, a exemplo do que ocorre com os gestores de unidade de negócio, nas empresas estruturadas para uma gestão participativa e descentralizada, ainda é uma realidade distante das IES pesquisadas.

A fim de investigar se o orçamento operacional tem realmente uma utilidade prática como instrumento de suporte à gestão, bem como o nível de cobranças das metas estabelecidas neste instrumento, foram utilizadas as questões específicas (Tabela 12).

Tabela 12 - Orçamento Operacional como Suporte à Gestão

11) O orçamento operacional é efetivamente utilizado como instrumento de suporte a gestão nesta instituição	Concordo Totalmente	Concordo	Não Conc. Nem Disc.	Discordo	Discordo Totalmente	Média
Privadas Particulares	57,8%	31,6%	5,3%	5,3%	0,0%	4,42

Com/Con/F/PM	60,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,58
12) Nível de cobrança sobre os gestores quanto ao atingimento das metas estabelecidas no orçamento operacional	Altíssimo	Alto	Nem Alto Nem Baixo	Baixo	Baixíssimo	Média
Privadas Particulares	31,5%	47,4%	21,1%	0,0%	0,0%	4,11
Com/Con/F/PM	20,0%	40,0%	33,3%	6,7%	0,0%	3,83

Fonte: Dados da pesquisa

Na interpretação das respostas dadas à questão 11, constata-se que o uso do orçamento tem elevada utilização efetiva nas IES pesquisadas. As médias de 4,42 (para as PP) e 4,58 (para as Com, Con, F e PM) ratificam tal entendimento.

O nível de cobrança exercido pela direção das IES, relativamente ao alcance das metas estabelecidas, apesar de inferior ao uso do orçamento, também encontra-se em nível elevado. Os dados da Tabela 12 indicam que, nas PP, a cobrança de desempenho dos gestores quanto ao atingimento de metas é mais alto (pontuação média de 4,11) do que nas Com, Con, F e PM (pontuação média de 3,83). A menor expressão da média das Com, Con, F e PM decorre da maior concentração de respostas nas alternativas que expressam uma atitude média (a exigência nem alta e nem baixa), com 33,3% das respostas, e com baixa concordância (6,7%).

A interpretação conjunta das questões 11 e 12 revela inconsistência dos procedimentos adotados pela IES. Enquanto nas Com, Con, F e PM esse instrumento de gestão está mais presente, os níveis de cobrança sobre o alcance das metas são menores. Nas PP essa relação é inversa, ou seja, apesar da menor aplicação, a cobrança por metas é mais intensa. Assim, infere-se que o controle da execução das atividades é mais acentuado nas PP do que nas Com, Con, F e PM. Os dados das Tabelas 7 a 12, analisados em conjunto, sustentam tal inferência.

4.5 Desempenho econômico das IES

A continuidade das IES, mesmo das sem fins lucrativos, depende de uma eficaz gestão econômica. Visando possibilitar a análise das relações entre a adoção das práticas de gestão e o desempenho econômico, formulou-se a questão apresentada na Tabela 13.

Tabela 13 - Desempenho Econômico das IES

13) Desempenho econômico global de sua IES (lucro ou prejuízo), nos últimos 3 anos; que nível você atribui de 1 a 5	Ótimo (5)	Bom (4)	Nem bom, Nem ruim (3)	Ruim (2)	Péssimo (1)	Média
Privadas Particulares (amostra 21)	9,5%	57,1%	19,0%	14,4%	0,0%	3,62
Com/Con/F/PM (amostra 15)	20,0%	20,0%	60,0%	0,0%	0,0%	3,60

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da Tabela 13 evidenciam que 66,6% (9,57% + 57,1%) do grupo das PP e 40,0% das Com, Con, F e PM tiveram o desempenho econômico positivo (bom e ótimo) nos últimos 3 anos, portanto, uma avaliação positiva no entender dos respondentes.

Apesar de positivo, o desempenho das Com, Con, F e PM foram inferiores ao declarado pelas PP. Uma das possibilidades para isso é o tipo de organização acadêmica que prevalece nessa categoria de IES. Bahiense (2002), em pesquisa com IES catarinenses, referencia que a forma de organização acadêmica tem um impacto intenso sobre os custos com a docência e com a produção acadêmica, sobretudo nas universidades.

Os dados dessa pesquisa, a exemplo do estudo de Bahiense (2002), indicam que as Com, Con, F e PM, por serem na sua maioria instituições universitárias, com maiores custos com docência e estrutura física, têm dificuldades de repassar esses gastos aos preços de seus serviços, sacrificando o resultado econômico. Assim, espera-se que haja, nessas instituições, maior adoção de instrumentos que sinalizem formas de superar as dificuldades constatadas. Para analisar se há relação entre esses fatores (categoria administrativa das IES, adoção de práticas de gestão e desempenho econômico), fez-se a análise estatística (Tabela 14).

Tabela 14 - Análise da Correlação entre Práticas de Gestão e Desempenho Econômico

		Desempenho Econômico nas PP (Tabela 13)	Desempenho Econômico nas Com/Con/F/PM (Tabela 13)
7) Planejamento Estratégico (Tabela 9)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,458(*) ,037	-,189 ,500
12) Orçamento Operacional (Tabela 11)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,444(*) ,044	,272 ,326
13) Cobrança das Metas Orçamentárias (Tabela 12)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,705(**) ,000	,234 ,401

** Correlação é significativa ao nível 0,01 (bi caudal)

* Correlação é significativa ao nível 0,05 (bi caudal).

A análise de correlação aponta relação positiva e significativa, no grupo das PP (Tabela 14), entre o desempenho econômico e as variáveis utilização do planejamento estratégico ($r = 0,458$), utilização do orçamento operacional ($r = 0,444$) e cobrança de alcance de metas ($r = 0,705$). As correlações entre o desempenho econômico e as práticas de gestão, no grupo das PP, podem ser constatadas pelo grau de significação de $p = 0,037$, $0,044$ e $0,000$, ou seja, aceita-se a hipótese de dependência entre as variáveis.

Já as correlações das Com, Con, F e PM são menos significativas: $r = -0,189$, $0,272$ e $0,234$, o que pode ser constatado pelo maior grau de significação de $p = 0,500$, $0,326$ e $0,401$, apontando para a hipótese de independência entre as variáveis. Isso permite inferir que o melhor desempenho das PP tem associação com a maior utilização das práticas de gestão.

5 Conclusões

Apesar de fenômeno recente, a necessidade de tratar o ensino também como uma atividade econômica que deve ter continuidade tem sido tratado pela literatura. Nesse contexto, e no âmbito dos objetivos estabelecidos nesta pesquisa, algumas constatações podem ser apresentadas, as quais devem ser consideradas na dimensão da amostra utilizada.

A apresentação e a análise dos dados evidenciaram que as PP, de modo geral, apresentam melhor posicionamento do que as Com, Con, F e PM, no que se refere às questões objeto desta pesquisa, apesar de não haver diferenças extremamente relevantes entre elas.

Destaca-se, no entanto, que, em ambas as categorias de IES, a participação do coordenador de curso é muito restrita. A utilização efetiva das práticas investigadas, bem como a cobrança pelo alcance de metas, no âmbito das atividades de controle e avaliação de desempenho, também se mostram mais presente nas PP.

O estudo confirmou ainda os achados de outras pesquisas semelhantes, tais como Menegat (2006) e Silva, Beuren e Silveira (2007). Porém, recomendações de outros autores (SOUZA, OTT; 2003), a respeito da necessidade de uma maior e mais abrangente inserção dos coordenadores de cursos nessas práticas de gestão não se confirmaram.

Durante a realização desta pesquisa, constatou-se a carência de estudos a respeito da gestão das IES. Nesse sentido, sugere-se investigar acerca do uso de práticas mais analíticas, passíveis de adoção pelas IES, tais como: sistemas de custos, análises de margens e ponto de equilíbrio, uso de indicadores não financeiros, entre outras possibilidades. Outra sugestão de estudo é a investigação das possibilidades de formação de gestores (cursos em nível de graduação e/ou pós-graduação) atualmente oferecidas pelas instituições de ensino.

Referências

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BAHIENSE, F. L. A. Os custos das instituições privadas de ensino superior no Estado de Santa Catarina. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). UFSC, Florianópolis, 2002.

BAIN & COMPANY. Management tools and trends. 2007. Disponível em: www.bain.com/management_tools/. Acesso em: 13 abr. 2008.

BENEDICTO, G. C. Contribuição ao estudo de um sistema de contabilidade gerencial para uma gestão eficaz das instituições de ensino. Tese (Doutorado em Contabilidade e Controladoria). FEA/USP, São Paulo, 1997.

BERSCH, R. D. Mantenedoras e mantidas: duas entidades e dois esquemas de gestão. **Revista da ABMES**, Brasília, Ano 21, n. 32, p. 19-27, out. 2003.

BEUREN, I. M (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. Lei nº 9.394 de 20/12/96. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394>. Acesso em: 24 abr. 2007.

DRUCKER, Peter F. Introdução à administração. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FLORES, L. C. S. Fatores de gestão que influenciam o desempenho das universidades comunitárias do sistema fundacional do ensino superior de Santa Catarina. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSC, Florianópolis, 2005.

FURB - Fundação Universidade Regional de Blumenau. Estatutos e regimentos. Blumenau, 2008.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERREIRO, R. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica. Tese (Doutorado em Contabilidade). FEA/USP, São Paulo, 1989.

GUERREIRO, R. A meta da empresa. São Paulo: Atlas, 1996.

HAIR JÚNIOR, J. F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. Gestão de custos. São Paulo: Pioneira, 2001.

INEP. Cadastro das instituições de educação superior. Disponível em: <www.educacaosuperior.inep.gov.br/funcional/lista_ies.asp>. Acesso em: 30 ago. 2007a.

INEP. Sinopses Estatísticas da Educação Superior. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: 21 dez. 2007b.

KOTLER, P.; FOX, K.F.A. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MDS – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME: Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS). **Site institucional**. Disponível em: <www.mds.gov.br/cnas>. Acesso em: 13 abr. 2008.

MEC. **Banco de dados**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php>> Acesso em: 29 abr. 2007.

MEC/INEP. **Avaliação externa de IES**: diretrizes e instrumentos. Brasília, 2006.

MENEGAT, V. Utilização dos sistemas de custos pelas instituições de ensino superior do Sistema ACAFE/SC. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 6. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2006. CD-ROM.

MINOGUE, John P. Aprenda a caçar. In: MEYER JÚNIOR., V.; MURPHY, J. P. (Orgs.). **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. 2. ed.. Florianópolis: Insular, 2003. p. 39-49.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York, Free Press, 1994.

MURARO, M. **Gestão econômica em instituições de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Unisinos, São Leopoldo, 2007.

NASCIMENTO, A. M. **Descentralização do processo de formulação das estratégias empresariais**. Tese (Doutorado em Contabilidade) - FEA/USP, São Paulo, 2002.

PELEIAS, I. R. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, F.C.B. **Determinantes da evasão de alunos e os custos ocultos para as IES**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). UFSC, Florianópolis, 2003.

SCHWARTZMAN, J.; SCHWARTZMAN, S. **O ensino superior privado como setor econômico**. 2002. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/pdf/suppriv.pdf>> Acesso em: 15 set. 2007.

SILVA, T.P.; BEUREN, I.M.; SILVEIRA, A. Análise da concorrência entre IES Vale do Itajaí/SC. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 2, p. 93-116, 2007.

SOUZA, M. A.; OTT, E. Controle gerencial em organizações particulares de ensino superior: reflexões sobre o enfoque da gestão descentralizada. In: VIII Congresso Internacional de Custos - Instituto Internacional de Custos. **Anais...** Punta del Este, nov. 2003.

TAVARES, S.M.N. Gestão financeira em instituições universitárias confessionais. In: V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur, 2005, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata: INPEAU, 2005. CD-ROM.