

A Prática Gerencial das Instituições Federais de Ensino Superior Avaliadas em Cinco Dimensões

▮ Sônia Maria Lopes Moraes*

▮ Angela Carrancho da Silva**

Resumo

O objetivo deste artigo foi propor um modelo de avaliação da prática gerencial adotada pelas Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras, considerando o planejamento e o orçamento como dois importantes instrumentos de gestão, tendo em vista possibilitarem a racionalidade e a transparência do uso dos recursos públicos. Nesta proposta cinco dimensões foram consideradas: eficiência, eficácia, efetividade, equidade e consistência dos dados. Este modelo serviu como base de sustentação ao processo avaliativo realizado na Universidade Federal do Rio de Janeiro, cujo objeto de estudo foi o tipo de gestão vigente nesta instituição, no período de 2005-2010, com foco no Orçamento Participativo. Citam-se como princípios norteadores deste instrumento de avaliação, a sua capacidade de: (1) auxiliar na identificação de pontos fortes e fracos inseridos na prática gerencial vigente; e (2) atuar preventivamente (avaliação normativa), orientando e propondo ações viáveis e sustentáveis, contribuindo de forma efetiva no desempenho das instituições, no que tange ao cumprimento das suas metas e objetivos.

Palavras-chave: Avaliação. Instrumento de gestão. IFES.

The Practical Management of Federal Institutions of Higher Education Evaluated in Five Dimensions

Abstract

The objective of this paper was to propose a model to evaluate the management practices adopted by the Federal Institutions of Higher Education in Brazil, considering the planning and budgeting as two important management tools in order to allow them

* Mestre em Avaliação, Fundação Cesgranrio/RJ; *E-mail:* smlmoraes@gmail.com.

** Mestre em Educação, UFRJ; Doutora em Educação Ciência e Tecnologia, UNICAMP/SP; Profª Adjunta, UERJ/RJ; Profª do Mestrado Profissional em Avaliação, Fundação Cesgranrio/RJ. *E-mail:* angelacarrancho@globo.com.

to use rationality and transparency of public resources. In these five dimensions: Efficiency, Effectiveness, Effectivity, Equality and Consistency of Data - were proposed. This model served as a basis for support of the evaluation process conducted at the Federal University of Rio de Janeiro, whose object of study was the prevailing style of management at this institution during the period 2005-2010, with a focus on participatory budgeting. We mention as guiding principles of this assessment tool, its ability: (1) to assist in identifying strengths and weaknesses included in the current managerial practices, and (2) to act preventively (formative evaluation) providing guidance and proposing feasible and sustainable actions, thus contributing effectively to the performance of institutions, regarding the fulfillment of their goals and objectives.

Keywords: Evaluation. Management tool. IFES.

La Gestión Práctica de las Instituciones Federales de Enseñanza Superior en Cinco Dimensiones Evaluadas

Resumen

El objetivo de este trabajo fue proponer un modelo para evaluar las prácticas de gestión adoptadas por las Instituciones Federales de Enseñanza Superior en Brasil, teniendo en cuenta la planificación y presupuestación como dos importantes herramientas de gestión con el fin de que puedan utilizar la racionalidad y la transparencia de los recursos públicos. En esta propuesta de cinco dimensiones se consideraron: la eficacia, eficiencia, eficacia, equidad y coherencia de los datos. Este modelo sirve como base de apoyo al proceso de evaluación llevado a cabo en la Universidad Federal de Río de Janeiro, cuyo objeto de estudio fue el estilo predominante de la gestión en esta institución durante el período 2005-2010, con un enfoque en el presupuesto participativo. Estos podrían ser como principios rectores de esta herramienta de evaluación, su capacidad de: (1) para ayudar a identificar las fortalezas y debilidades incluidas en las prácticas de gestión actuales, y (2) para actuar de forma preventiva (evaluación formativa) proporciona orientación y proponer acciones viables y sostenible, contribuyendo así eficazmente en el desempeño de las instituciones, sobre el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Palabras clave: Evaluación. Herramienta de gestión. IFES.

1. Introdução

No Brasil, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), “têm por compromisso direcionar suas ações para atender às aspirações, demandas e reivindicações da sociedade” (FRANCISCO; FARIA, 2006, p. 4). Observa-se que, ao longo dos anos, este compromisso institucional não vem sendo atingido, evidenciando, principalmente, a fragilidade destas instituições em lidar com fatores diretamente ligados a questão gerencial dos recursos financeiros advindos do orçamento público.

Esta constatação, que envolve fatores pontuais, dentre eles: (i) a limitação dos recursos financeiros; (ii) a carência de pessoal qualificado e (iii) a infraestrutura de material/equipamento, desvelam o papel do planejamento e do orçamento enquanto instrumentos auxiliares no desempenho das atividades das IFES. Assim, defende-se o pressuposto de que somente através de uma prática gerencial eficaz, voltada para a obtenção de melhores resultados, os objetivos e metas institucionais poderão ser atingidos.

Para tal, deve-se entender que o ato de gerir uma universidade federal está sustentado no conceito de “Administração” definido por Chiavenato (2003, p. 11) como o “processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos, a fim de alcançar os objetivos organizacionais”. Assim, evidencia-se a necessidade da adoção de um modelo de gestão capaz de manter as atividades fim e meio destas instituições de ensino funcionando harmonicamente, favorecendo um olhar crítico que permita uma ampla análise sobre o sistema como um todo.

Espera-se que este modelo de gestão promova o desenvolvimento e a implantação de políticas internas que viabilizem a prática gerencial estratégica, impondo-se como um diferencial para a superação das fragilidades inerentes a estas organizações. Tendo por base o exposto, este artigo foi desenvolvido de forma a propor um modelo de avaliação voltado para a prática gerencial das IFES, tendo por balizador os dois principais instrumentos de gestão atual; o planejamento e o orçamento. Ressalta-se que estes, como demandado em lei e Constituição Federal (CF) de 1988, devem ser elaborados de forma integrada, favorecendo a aplicabilidade racional dos recursos públicos, bem como garantir a transparência do seu uso.

Dois são os fatores ressaltados no modelo de avaliação proposto: (1) a sua capacidade de auxiliar no planejamento, na identificação de possíveis distorções e no acompanhamento das possíveis ações corretivas; e (2) a sua capacidade de atuar de

forma preventiva (avaliação formativa) identificando e refletindo sobre as ações administrativas implementadas e seus impactos.

Além disso, consideraram-se as especificidades das atividades das IFES que, conforme explicado por Baldrige (1983 apud MEYER JÚNIOR; SERMANN; MANGOLIM, 2004, p. 3), apresentam

características especiais que as tornam uma organização complexa. Esta complexidade é decorrente de seus objetivos difusos e ambíguos, de sua tecnologia fragmentada, da presença de distintos grupos de interesse no seu interior, da sua função de atender às necessidades específicas de seus clientes, do profissionalismo do trabalho acadêmico e da vulnerabilidade aos fatores externos.

O conceito de Universidade deve, portanto, se entendido como aquele apresentado por Domingues e outros (2003 apud QUINTANA; IGNA, 2006, p. 65):

o conceito de universidade está fortemente centrado sobre a tríade ensino, pesquisa e extensão, sendo o ensino, a transmissão do saber, a pesquisa a maneira crítica de se comportar em relação a comunidade científica, e a extensão é a via de mão dupla, em que existe uma troca entre a Universidade e a comunidade.

2. Integração Conceitual de Planejamento e Orçamento

Francisco e Faria (2006, p.1) ao analisarem os processos de integração entre o planejamento e o orçamento na administração pública federal, definiram o planejamento como:

Um curso de ação programado, visando ao atingimento de um objetivo. Planejar não é só declarar o que queremos que aconteça amanhã. Planejar é definir, com os meios que se têm, os caminhos a serem seguidos de acordo com a direção traçada para atingir a ação. No serviço público, estas ações são os programas que o governo desenvolve.

Assim, o planejamento deve ser visto como um instrumento de gestão que tem por finalidade atuar de forma efetiva na tomada de decisões, viabilizando meios para um processo de administração organizada, sistêmica e transparente.

No que tange às IFES, e em função de sua complexidade orgânica e administrativa, faz-se necessário um mínimo de planejamento para orientação de suas políticas internas e tomada decisão quanto à aplicabilidade de seus recursos. Pressupõe-se, neste caso, uma gestão que busque atuar de forma ampla, envolvendo os diferentes atores, de modo que suas necessidades possam ser atendidas, tendo em vista os objetivos propostos.

Cabe destacar que uma instituição/organização articula integradamente três formas de planejamento: estratégico, tático e operacional, desenvolvidos respectivamente pela alta, média e baixa gerência. O planejamento estratégico compete à alta cúpula da administração. O planejamento tático é desenvolvido pela média gerência e atua em áreas específicas. Finalmente o planejamento operacional fica a cargo da baixa gerência que promove os meios de implantação das ações mediante a criação de normas e procedimentos.

Nesta estrutura, o planejamento traz inúmeras vantagens ao processo gerencial, citando-se, por exemplo: o aumento da assertividade nas tomadas de decisão; a promoção da visão de conjunto; o aumento da participação e da comunicação entre os diferentes setores; a identificação das responsabilidades. Nesse sentido, ele permite a melhor aplicabilidade e alocação de recursos. Entretanto, deve-se atentar para o fato de que o desenrolar das ações planejadas necessita de um processo de monitoramento constante, para que eventuais adaptações possam ser realizadas em tempo hábil.

Os pressupostos citados colocam o planejamento como um instrumento de gestão participativo, integrado e de ação contínua.

No que concerne à questão conceitual do orçamento, considera-se este como um instrumento de planejamento, que busca atender as demandas da sociedade, as ações prioritárias, tendo em vista os recursos disponíveis e as orientações políticas internas.

O processo orçamentário atual do país tem por responsáveis o Poder Executivo e o Legislativo, e envolve as seguintes ações: (1) a elaboração da proposta feita pelo Poder Executivo; (2) a apreciação e votação pelo Legislativo; (3) a sua execução; e (4) o controle, consolidado no acompanhamento e avaliação da execução.

Quando de sua efetivação, o orçamento, caracterizado como tradicional ou clássico, se constituía apenas como um documento de previsão de receita e de autorização de despesa (insumo), sem preocupação com o planejamento das ações governamentais.

Com a promulgação da CF de 1946, o processo orçamentário adquiriu uma nova perspectiva, passando a se preocupar com os gastos e seus resultados, denominando-se orçamento de desempenho ou por realizações (insumo, processo e resultado).

Em 1964, com a Lei nº. 4.320 (BRASIL, 1964) foi introduzido o Orçamento-Programa, que instituiu um novo olhar para as questões orçamentárias. O orçamento passou a ser concebido como um efetivo instrumento de planejamento, com a incumbência de

identificar os programas de trabalhos, projetos/atividades, objetivos/metasp e previsão de custos das ações governamentais.

A CF 88 (BRASIL, 1988) além de estabelecer a integração do planejamento e do orçamento, contempla também a participação direta e efetiva da comunidade nas ações governamentais, tendo por instrumento o Orçamento Participativo, que tem por base uma maior intervenção popular na elaboração da proposta orçamentária.

2.1. O Orçamento Participativo

O Orçamento Participativo surgiu na CF 88 (BRASIL, 1988) como um mecanismo viável à prática democrática, tendo por característica a maior intervenção popular na definição das prioridades e na aplicação dos recursos. Entretanto, a prática de elaboração do Orçamento Participativo com estas características foi instituída pelo governo do Partido dos Trabalhadores em Porto Alegre, em 1989, tornando-se um modelo de gestão participativa de referência nacional e internacional (FADUL, 2000 apud SAMPAIO; LANIADO 2009).

Os benefícios do Orçamento Participativo constituem-se em aprofundar o exercício da democracia, através do diálogo do poder público com os cidadãos, assim como a prestação de contas do estado para com estes, contribuindo desta forma para a modernização da administração pública, possibilitando o controle e o monitoramento da execução orçamentária (ONU-HABITAT, 2004).

Neste contexto, o orçamento nas universidades deve ser entendido como um instrumento do planejamento que retrata o processo decisório, estabelecendo as prioridades para o atendimento das demandas relativas às atividades a elas inerentes.

São consideradas funções precípua do orçamento: (1) a função alocativa, visando distribuir os recursos orçamentários entre os vários segmentos institucionais; (2) a função distributiva visando, através da redistribuição, garantir a desigualdade na repartição dos recursos, buscando atender as demandas específicas com foco no compromisso institucional; e (3) a função estabilizadora que consiste em controlar o nível da demanda apresentada pelos diferentes segmentos institucionais, com o propósito de atenuar o impacto ocasionado pela escassez dos recursos financeiros.

2.2. O Orçamento-Programa

O modelo de orçamento adotado pelas IFES brasileiras, conforme definido pela Lei 4.320, é o orçamento-programa. Este é usado como instrumento de operacionalização governamental, na medida em que determina que sua elaboração deva contemplar um período de tempo determinado para atingir os objetivos propostos.

“O orçamento-programa é um instrumento que viabiliza a prática democrática se todos os seus segmentos participarem, da sua elaboração, execução e avaliação” (CLEBSCH; BASSO, 1987, p. 54).

A base conceitual do orçamento-programa, conforme orientação do Ministério da Fazenda considera os seguintes elementos: (1) integração planejamento-orçamento; (2) quantificação de objetivos e fixação de metas; (3) relações insumo-produto; (4) escolha das alternativas programáticas; (5) acompanhamento físico-financeiro; (6) avaliação de resultados; e (7) gerência por objetivos (Figura 1).

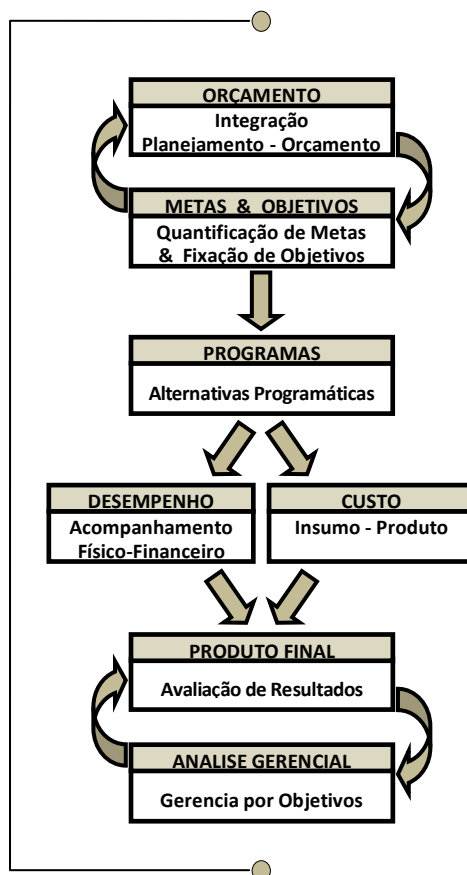


Figura 1: Ciclo do orçamento-programa.
Fonte: As Autoras (2010).

A estrutura programática do Orçamento-Programa tem por princípio demonstrar as realizações do governo e os resultados pretendidos. Ele é classificado em quatro categorias definidas como: Programa, Projeto, Atividades e Operações Especiais, definidas em consonância com o disposto na Portaria nº 42 (BRASIL, 1999, p. 1).

Neste contexto, inserem-se as especificidades das IFES, cujos programas são definidos pelas secretarias finalísticas CAPES; Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), que avaliam os programas em relação aos objetivos estabelecidos pelo Plano Plurianual (PPA). Quanto às ações/atividades é definida uma relação padronizada, além da elaboração de projetos específicos.

3. Modelo de Avaliação Proposto

A proposta deste artigo sustenta que para se realizar um estudo avaliativo da prática gerencial utilizada pelas diferentes IFES brasileiras, considerando a integração planejamento e orçamento, cinco dimensões devem ser consideradas. São elas: eficiência, eficácia, efetividade, equidade e consistência dos dados. A eleição destas dimensões ocorreu em função de um estudo avaliativo realizado na UFRJ, em dezembro de 2010, com foco no modelo de gestão vigente no período de 2005-2010, e que permitiu varrer três grandes temas: (1) o orçamento como instrumento de planejamento; (2) vontade e capacidade das Unidades Acadêmicas na participação do processo orçamentário; e (3) a fragmentação institucional.

A escolha das três primeiras dimensões deve-se ao fato de serem perceptíveis e entendíveis como relevantes nas áreas de planejamento e de controle. A eleição das demais está diretamente ligada à vivência da realidade institucional da autora dentro de sua área profissional.

O Quadro 1 apresenta as cinco dimensões a serem utilizadas no processo avaliativo, bem como a categoria de análise a elas pertencentes:

DIMENSÃO	CATEGORIA DE ANÁLISE
Eficiência	Decisão, Impacto e Prioridades na Alocação de Recursos
Eficácia	Modernização e Participação Social
Efetividade	Metas e Objetivos Alcançados
Equidade	Relação entre desempenho e compensação financeira
Consistência dos Dados	Características dos itens dos formulários

Quadro 1: Dimensões Avaliativas

Fonte: As Autoras (2011)

Estas dimensões devem ser entendidas como:

Eficiência – capacidade de realizar uma tarefa da melhor forma possível.

[...] eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas, [...] é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o resultado final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante (CHIAVENATO, 2000, p. 177).

Eficácia – grau em que os resultados de uma organização correspondem às necessidades e as expectativas do seu corpo social, dentro do pressuposto de que “*...+ a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer as necessidades da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços)” (CHIAVENATO, 2000, p. 177).

Efetividade: capacidade de o sistema permitir atingir seu objetivo principal.

O efeito ou o impacto transformador causado pelos serviços prestados ou pelos bens disponibilizados por uma organização sobre uma realidade que se pretende modificar; representada pelos benefícios, efeitos ou impactos, diretos ou indiretos, resultantes do exercício do papel institucional de uma organização; refletida na satisfação das necessidades e dos desejos de clientelas específicas e/ou difusas, por meio dos serviços prestados por uma organização (MALMEGRIN; PINHEIRO FILHO, [200-], p. 9).

Equidade – capacidade de agir imparcialmente mediante análise e interpretação das peculiaridades que envolvem as unidades acadêmicas, em face da alta complexidade e fragmentação institucional.

Teoria da Equidade - parte do princípio de que a motivação depende do equilíbrio entre o que a pessoa oferece à organização através do sistema produtivo (o seu desempenho) e aquilo que recebe através do sistema retributivo (a sua compensação) (FACCIOLI, 2008, não paginado).

Consistência dos Dados - tem por proposta traçar um diagnóstico quanto à utilidade e a validade dos instrumentos de coleta de dados, utilizados pela PR3/UFRJ, com o objetivo de recolher informações precisas e fidedignas para a elaboração do Orçamento Geral da Instituição junto ao Ministério da Educação e do Ministério do Planejamento.

O uso das cinco dimensões propostas favorece a construção de um instrumento de caráter avaliativo, que se recomenda seja do tipo escalar, estruturado de maneira a contemplar cada dimensão. A Escala de Likert configura-se como pertinente, uma vez que favorece a mensuração do grau de concordância e discordância dos respondentes,

dentro dos seguintes itens: Concordância Total – CT; Concordância – C; Indiferença – I; Discordância – D e Discordância Total – DT. Nesta escala os valores dos níveis devem ser quantificados de 5 a 1, sendo a soma dos pontos de todos os itens o grau de concordância (ou discordância) de cada respondente. A pontuação da escala de Likert para cada dimensão deve ser calculada pela média aritmética obtida por cada afirmativa agrupada em cada dimensão. Segue como exemplo, o Quadro 1 que apresenta parte do instrumento utilizado como fonte de obtenções de dados para condução do processo avaliativo ocorrido na UFRJ, objeto da Tese de Mestrado em Avaliação intitulada “A Prática do Orçamento Participativo na Universidade Federal do Rio de Janeiro: um estudo avaliativo”.

Assinale com **X** um único conceito, na sua percepção do Orçamento Participativo - OP no âmbito da UFRJ

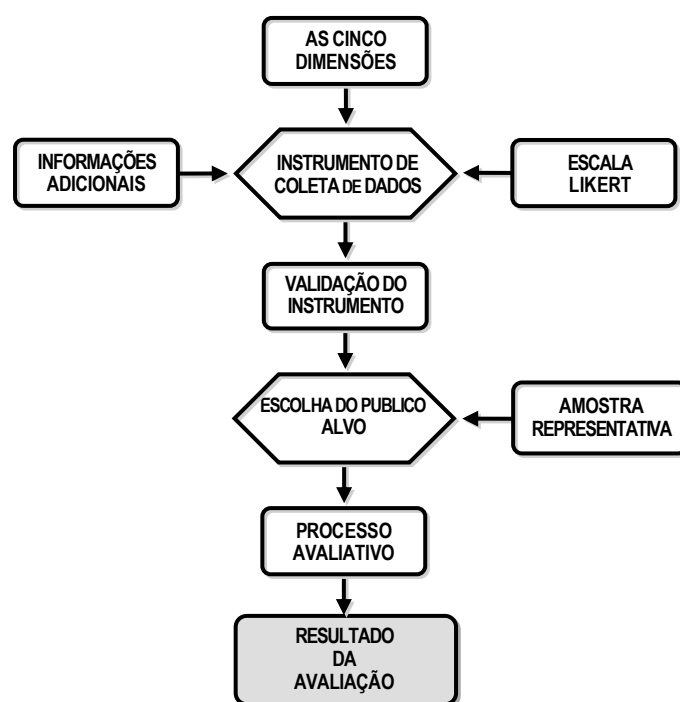
Efetividade – capacidade do sistema permitir atingir seu objetivo principal.					
14. As dotações orçamentárias consignadas na lei, que definem as prioridades nos gastos públicos, configuram-se com elemento limitador a prática democrática de gestão.	CT	C	I	D	DT
15. A restrição do poder de disposição sobre o orçamento não afasta a possibilidade de uma efetiva participação das UGs na elaboração do orçamento anual da instituição.	CT	C	I	D	DT
16. Os resultados alcançados pela adoção do OP fortaleceram as ações implementadas dentro do âmbito institucional.	CT	C	I	D	DT
17. A descentralização dos recursos orçamentários favoreceu o uso racional dos rec. financeiros, trazendo consequente melhorias de infraestrutura e conseguindo superar, em parte, a escassez dos recursos.	CT	C	I	D	DT
18. O modelo de OP adotado pela instituição configura-se como um instrumento viável na superação dos fatores internos, em função de sua complexidade e fragmentação.	CT	C	I	D	DT
19. O modelo de OP implantado atingiu seu objetivo, tendo em vista ter contribuído decisivamente para a formação de uma nova cultura gerencial mais ágil e eficiente.	CT	C	I	D	DT
20. O modelo de OP da UFRJ vem configurando-se como um efetivo instrumento de planejamento.	CT	C	I	D	DT

Quadro 2: Parte do Instrumento de Coleta de Dados da Avaliação do OP da UFRJ.

Fonte: Morais, Sonia (2010)

O instrumento elaborado deve ser validado por especialistas da área de planejamento visando sua melhor adequação, no que tange (1) a clareza e precisão dos termos; (2) a forma de apresentação das afirmativas; (3) ao desmembramento das afirmativas, (4) a ordem das afirmativas e (5) a orientação para o preenchimento.

Dando continuidade ao processo, deve-se proceder a escolha do público-alvo, buscando garantir que as informações a serem coletadas estejam revestidas de sustentabilidade teórica, prática e vivencial, formando um conceito administrativo funcional viável a instituição. No caso da UFRJ considerou-se, no processo avaliativo, como público-alvo os responsáveis pelas unidades acadêmicas avaliadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e presentes no Relatório de Gestão do Ano de 2008. Este estudo considerou como amostragem representativa, 65% do universo relativo ao seu público-alvo. O Quadro 3 apresenta um fluxograma, apresentando as etapas a serem consideradas no modelo de avaliação proposto.



Quadro 3: Fluxograma – Etapas da Avaliação
Fonte: A Autora (2011)

A metodologia a ser utilizada neste modelo de avaliação é de caráter descritivo, com abordagem quantitativa, buscando realizar um procedimento analítico, sustentado na percepção dos atores envolvidos quanto à prática orçamentária e quanto à adequação dos procedimentos utilizados para formalização da demanda institucional.

4. Considerações Finais

Este artigo, acreditando que a prática gerencial efetiva é elemento determinante para o alcance de melhores resultados, propôs um modelo de avaliação capaz de fornecer informações úteis e precisas aos gestores, permitindo que eles lidem mais facilmente, de forma indissociável, com as potencialidades, capacidades, comportamentos e atitudes de suas instituições.

Assim, sustenta-se a premissa de que a identificação e o diagnóstico dos pontos fortes e fracos incentivam a socialização de ideias e estimulam a criação de novas práticas de funcionamento. O processo avaliativo utilizado permite à instituição: (1) conhecer sua realidade no que tange ao gerenciamento dos seus recursos; (2) promover uma melhor compreensão do impacto ocasionado pelas ações gerenciais implantadas, (3) identificar o grau de representatividade e aceitabilidade da atual prática gerencial e (4) conscientizar aos gestores da alta esfera a reformularem suas estratégias operacionais, com vistas à superação de eventuais problemas identificados. Gerenciar as atividades-fim (ensino-pesquisa-extensão) e meio (técnico-administrativa), de forma harmônica e indissociável, é outra prerrogativa a ser considerada, exigindo do atual gestor universitário a capacidade de, ouvindo a sociedade, discutir com o seu corpo social as expectativas e demandas institucionais de cada segmento, gerando ações e produtos que expressem melhor o significado da palavra “universidade”.

Neste ponto, urge um maior investimento por parte dos altos administradores universitários quanto à disseminação de uma nova cultura, um olhar diferenciado, para com as questões que envolvem o gerenciamento dos recursos institucionais; seja ele financeiro ou humano. Valorizar a prática gerencial, consubstanciando seu papel dentro do complexo universo das IFES é, sem dúvida, a melhor forma de implementar ações sustentadas em bases reais e possíveis.

Nenhuma atividade institucional é realizada isoladamente. A funcionalidade do processo, que leva a termo os resultados positivos, necessita que a comunidade interna desenvolva e agregue valores a todas as suas atividades, mediante um sistema de gestão integrado com todos os segmentos e processos, que caracterizam e reforçam a missão das IFES do país.

Referências

BRASIL. Constituição (1988). 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.

_____. Lei nº. 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, Retificação 3 jun. 1964. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm>. Acesso em: 1 out. 2010.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria nº 42, de 14 de abril de 1999. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 15 abr. 1999.

Disponível em:

<<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/download/contabilidade/portaria42.pdf>>.

Acesso em: 27 set. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLEBSCH, Teodoro; BASSO, Lauri. Orçamento-programa participado: a experiência da Universidade de Ijuí. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, DF, n. 62, p. 53-56, 1987.

FACCIOLI, Cintya. Teoria motivacionais. Administradores, João Pessoa, PB, 2008.

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/teorias-motivacionais/22665/>>. Acesso em: 21 ago. 2010.

FRANCISCO, Jailton Gonçalves; FARIA, Maria Leonor Veiga. A gestão universitária na perspectiva do planejamento. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5., 2006, Resende. Trabalhos apresentados... Resende, RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2006. Disponível em:

<http://www.economia.aedb.br/seget/artigos08/166_Artigo%20SEGEt%202008.pdf>.

Acesso em: 13 maio 2010.

MALMEGRIN, Maria Leonídia; PINHEIRO FILHO, Rivaldo. Custo e eficiência: uma abordagem organizacional. Brasília, DF, [200-]. Disponível em:

<http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fCusto_e_eficiencia_Maria_Leon_dia.pdf>.

Acesso em: 5 maio 2010.

MEYER JÚNIOR, Victor; SERMANN, Lúcia I. C.; MANGOLIM, Lúcia. Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES. Rio de Janeiro: PUC-RJ, 2004. Disponível em:

<www.inpeau.ufsc.br/>. Acesso em: 1 ago. 2010.

MORAIS, Sonia Maria Lopes, A Prática do Orçamento Participativo na Universidade Federal Do Rio De Janeiro: Um Estudo Avaliativo, Dissertação de Mestrado, Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2010

ONU-HABITAT. 72 perguntas frequentes sobre o orçamento participativo: campanha global pela governança urbana. Quito, Equador, 2004. (Série Caixa de Ferramentas de Governança Urbana). Disponível em: <http://www.onuhabitat.org/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=96Itemid=3>. Acesso em: 15 ago. 2010.

QUINTANA, Alexandre Costa; IGNA, Aline Selau Dall. Análise dos gastos públicos das universidades federais da Região Sul do Brasil. Rio Grande, n. 6, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/artigos/vIIIIn02/analise_dos_gastos_publicos_das_universidades_federais_da_regiao_sul_do_brasil.pdf>. Acesso em: 7 maio 2010.

SAMPAIO, Rosely Moraes; LANIADO, Ruth Nadia. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro, v. 43, n.1, jan./fev. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 14 ago. 2010.

Recebido em: 18/03/2011

Aceito para publicação em: 06/04/2011