

---

## Budget Planning for an Undergraduate Course at a Higher Education Institution - HEI

### Planejamento Orçamentário de um Curso de Graduação de uma Instituição de Ensino Superior - IES

Received: 05-04-2024 | Accepted: 08-05-2024 | Published: 13-05-2024

---

#### **Douglas Pereira Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6702-8089>  
Universidade de Brasília, Brasil  
dpsilog@gmail.com

#### **Andréia Alves Rosa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9550-3414>  
Universidade de Brasília, Brasil  
arrosalves@gmail.com

#### **Paulo Roberto de Souza Rocha Júnior**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6429-026X>  
Universidade de Brasília, Brasil  
rochadp@gmail.com

#### **Wallace Fabio Rodrigues Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2092-8527>  
Universidade de Brasília, Brasil  
wallacefabiobb@gmail.com

---

#### ABSTRACT

Planning is crucial in the organizational context, especially budget planning, which aims to direct efforts to achieve objectives effectively. This study investigates the budget planning of undergraduate course coordinators in IES, considering the complexities involved. The research uses a qualitative approach, interviewing nine coordinators to understand their perspectives, difficulties, and financial strategies. The results show that, despite economic and institutional limitations, coordinators recognize the importance of budget planning for the growth of courses. They face challenges in budget execution, acquiring supplies, and adapting to the market. It is concluded that budget planning is fundamental to guide the growth of courses, and coordinators demonstrate skills and commitment to dealing with financial demands, seeking partnerships and innovative strategies. The research highlights the need for further studies for continuous improvements in IES.

**Keywords:** Budget; Coordinator; Planning.

## RESUMO

O planejamento é crucial no contexto organizacional, especialmente o planejamento orçamentário, que visa direcionar esforços para alcançar objetivos de forma eficaz. Este estudo investiga o planejamento orçamentário de coordenadores de cursos de graduação em IES, considerando as complexidades envolvidas. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, entrevistando nove coordenadores para compreender suas perspectivas, dificuldades e estratégias financeiras. Os resultados mostram que, apesar das limitações econômicas e institucionais, os coordenadores reconhecem a importância do planejamento orçamentário para o crescimento dos cursos. Enfrentam desafios na execução do orçamento, na aquisição de insumos e na adaptação ao mercado. Conclui-se que o planejamento orçamentário é fundamental para orientar o crescimento dos cursos, e os coordenadores demonstram habilidades e comprometimento em lidar com as demandas financeiras, buscando parcerias e estratégias inovadoras. A pesquisa ressalta a necessidade de mais estudos para melhorias contínuas nas IES.

**Palavras-chave:** Orçamento; Coordenador; Planejamento.

---

## INTRODUÇÃO

Antes de realizar qualquer ação e executar, deve-se planejar. Essa é uma das ferramentas da administração e está inserida no cotidiano e principalmente nas organizações. Para conceituar planejamento Jorge (2021), define todas as áreas envolvidas como empresa, os elementos envolvidos, mercado e tendências, com a intenção de chegar ao objetivo com efetividade e direcionamento dos esforços para traçar o planejamento.

Neste trabalho será realizada uma pesquisa para entender o planejamento orçamentário de um coordenador de curso de graduação. Ao longo do ano os coordenadores de curso planejam suas atividades e seus orçamentos para a próxima competência, em que terão recursos para dirigir seus cursos com os resultados esperados. Para isso, é necessário realizar uma análise de cenário e previsão de gastos para o próximo ano. O coordenador deve executar as ações e utilizar os recursos que planejou em seu orçamento.

Mas não é fácil planejar e controlar os orçamentos, Jorge (2021) cita que a complexidade de planejar é derivada de sua própria natureza, pois temos variações de preço, temos corte de orçamento durante o ano, ações planejadas e não executadas e valores alocados em contas erradas, além das mudanças constantes do mercado.

Esse tema foi escolhido devido a alguns problemas encontrados no cotidiano dos coordenadores, em que o orçamento é planejado e interrompido pelos fatores externos.

Entende-se que a finalidade do orçamento não está sendo realizada por fatores que atrapalham a ação do coordenador, gerando gargalos e dificuldades na apresentação dos resultados do seu curso.

Neste sentido trabalharemos como problemática a seguinte questão: Qual a visão do planejamento orçamentário para o Coordenador de Curso de uma Instituição de Ensino Superior - IES?

Analisaremos essa visão do coordenador de curso de graduação em relação ao seu planejamento orçamentário. Como pontos específicos teremos i) identificar se existe planejamento orçamentário na gestão dos coordenadores de curso; ii). Analisar qual a visão que o coordenador tem em relação ao planejamento orçamentário; iii). Entender se o planejamento orçamentário é necessário para o curso de graduação.

Este trabalho será dividido em três tópicos no referencial conceituando o planejamento orçamentário, a gestão do coordenador de curso de graduação e falaremos também sobre as estratégias utilizadas por um coordenador de curso de graduação. Com essas conceituações, realizaremos uma pesquisa quantitativa com questionário composto de algumas perguntas. Faremos a categorização dos dados obtidos e realizaremos a análise de dados, contendo todos os entrevistado

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Planejamento Orçamentário

A necessidade de planejar e orçar são antigas, originárias ainda do homo sapiens, em que os mesmos calculavam a quantidade de alimento que deveriam armazenar para época de inverno.

O autor Lunkes (2003) confirma que a necessidade de orçar é tão antiga quanto à humanidade. Ao longo dos anos, algumas empresas de grande porte ou geridas por administradores renomados realizam seus planejamentos orçamentários para o próximo período.

Alguns autores defendem a estratégia como modelo administrativo primordial para vida da empresa. Conforme o conceito de Lunkes (2003), o orçamento empresarial pode ser definido como um plano dos processos operacionais para um determinado período.

Sabemos que todas as empresas são distintas e podem possuir diversos planejamentos orçamentários de acordo com seu segmento ou tamanho.

Frezatti (2007) citou que não existe uma fórmula correta de medidas de desempenho adequado, o qual todas as organizações pudessem utilizar, pois elas possuem planejamentos estratégicos diferentes, ou seja, os orçamentos também são distintos.

O planejamento orçamentário é feito para ser executado em um curto prazo de um ano, todas as possíveis contas e gastos durante o ano seguinte são analisados e calculados, obtendo assim uma previsão orçamentária para o próximo ano.

Com isso as empresas sabem o que será gasto, o quanto precisam vender e uma possível margem de lucro.

Complicado demais prever o futuro, pois as empresas podem sofrer durante o período e ter que gastar mais do que estava planejado, ou não executar o que foi planejado, por mudanças nas estratégias da empresa.

### **Gestão de curso de graduação**

A gestão de um curso de graduação é inerente a uma Instituição de Ensino Superior – IES. Nela existem vários cursos de graduação e coordenadores capacitados para gerir tanto o administrativo como o acadêmico, em que é vendido o serviço de educação para os alunos.

Flores (2005) cita que a educação superior deve ser vista como uma organização de prestação de serviço, que precisa da interação do prestador de serviço com os alunos, que é parte integrante do sistema de entrega, participando da execução do serviço e da sua realização.

Para gerir esse serviço, o coordenador de curso é responsável pela gestão dos professores, disciplinas e toda a parte administrativa, como carga horária dos professores, faltas, atrasos e inadimplência. Também fazem seu planejamento orçamentário para o ano seguinte calculando os gastos com cada evento, palestras, valores a serem pagos por oficinas, atualização ou aquisição de softwares, materiais de laboratório, entre outros.

Uma infinidade de previsões e cálculos que devem ser elaborados e apresentados à alta gestão, que por sua vez faz a análise do quantitativo de alunos por curso e os gastos para o próximo semestre, elaborando assim a meta estipulada de captação de novos alunos para os próximos períodos.

## **Estratégia de um coordenador de curso da graduação**

A estratégia do coordenador de curso sempre será manter os alunos e captar os calouros para o seu curso. Essa estratégia é básica para se iniciar um planejamento e criar planos que comportem a atual situação do curso com a previsão orçamentária.

Muitos coordenadores fazem corretamente seu Planos de Ações, descrevendo o valor e data de execução de cada plano de ação.

Para isso, existem variáveis no mercado que devem ser consideradas, como a influência do EAD crescendo no mercado, as concorrentes, a estrutura, os professores do curso e a tendência do mercado.

Todos esses fatores são analisados para se elaborar os modelos de planejamento orçamentário que condizem com a realidade da IES e do curso, evitando assim gastos supérfluos e buscando aumentar o número de alunos no curso.

Portanto, nem sempre é fácil essa gestão, pois no decorrer do semestre o curso pode captar menos alunos do que o previsto, a evasão do curso pode ser maior do que se esperava, e o governo pode criar ou extinguir regras que venham a atrapalhar na economia.

São vários fatores que podem ocorrer e o coordenador acaba não executando por completo seus planos de ações, gerando um desconforto para sua gestão. A pandemia causou um desastre no planejamento de várias organizações. Os coordenadores passaram a ser mais desafiados e a buscar novas estratégias de mercado.

Com problemas que ocorrem ao longo do período surgem críticas dos coordenadores em relação ao planejamento orçamentário, em que é realizado um trabalho de retenção e captação, mas são travados nas melhorias e implementações de novas ações que geram custo maior para a IES.

Frezatti (2004) orienta que isso ocorre por uma limitação na visão dos gestores. O autor complementa afirmando que o foco orçamentário poderá ser empregado com uma visão ou ambas, no sentido de que possa orientar e fornecer a visão do lucro. Porém, conforme os dados analisados de mercado e a captação de alunos, o orçamento poderá não ser executado.

Welsch, Hilton e Gordon (1988) ressaltam que algumas críticas feitas ao processo orçamentário decorrem da utilização inadequada da ferramenta e não do orçamento em si.

Ocorre também modelos de ações que são criados e o coordenador quer executar, porém não foi planejado e orçado por ele no ano anterior. Uma vez definido o orçamento as ações devem ser realizadas conforme o planejado (HOPE, 2000).

## METODOLOGIA

Este é um trabalho de procedimento empírico de natureza descritiva, definido como uma pesquisa qualitativa, em que se realizou entrevistas com nove coordenadores de curso (LINS,2021).

Realizou-se um agendamento prévio com cada entrevistado, definindo a data e hora da entrevista com duração de até 20 minutos, utilizando na entrevista um roteiro com cinco perguntas.

As entrevistas foram realizadas em um Centro Universitário de uma rede privada do Distrito Federal – DF, abrangendo várias áreas de formação e analisando também o tempo e experiência como coordenador de curso.

A entrevista foi gravada em um *smartphone* e após degravou-se para o *Microsoft Word* as respostas coletadas nas entrevistas, obtendo assim um apanhado de respostas.

Para organizar as respostas conforme as perguntas, utilizou-se o software MAXQDA para categorizar as respostas, criando assim um conjunto de informações coletadas.

MAXQDA (software para análise de dados qualitativos e métodos mistos em pesquisa científica, disponível como um aplicativo universal para os sistemas operacionais *Windows e macOS*, desenvolvido pela *VERBI Software* em Berlim, Alemanha) (GARCIA,2021).

Para realizar o roteiro de entrevistas, analisou-se os objetivos geral e específicos, concatenando com o referencial teórico. As questões foram elaboradas para analisar o conhecimento dos entrevistados em relação ao planejamento orçamentário, afim de obter o máximo de conteúdo para o trabalho. Nesta pesquisa participaram nove coordenadores de curso. Abaixo o Quadro 1 com as questões da pesquisa:

Quadro 01: Questões realizadas aos coordenadores de curso.

Questão	Perguntas
1	Qual é a importância do planejamento orçamentário para sustentabilidade e continuidade do seu curso ?
2	Qual a maior dificuldade para aplicar o orçamento aprovado para o seu curso?
3	Qual seria a sua opinião em relação ao processo de planejamento orçamentário dos coordenadores?
4	Como o fator limitação de receita pode atrapalhar o planejamento orçamentário e de que forma você busca alternativas para reverter a situação?
5	Na visão do coordenador de curso, qual a importância de criar um Projeto com orçamento para captar alunos específicos para o seu curso?

Fonte: Elaborado pelo autor.

As perguntas foram discutidas pelos autores para investigar a visão do coordenador e assim examinar as análises dos dados obtidos.

Antes de iniciar as entrevistas foram anotadas as seguintes informações sobre a formação de cada coordenador:

- Formação;
- Titulação;
- Tempo de experiência como docente;
- Tempo de experiência como coordenador de curso.

Os entrevistados da pesquisa foram nomeados como #COORD01; #COORD02 e assim sucessivamente. Identificando assim apenas as respostas de cada entrevistado e mantendo o anonimato deles.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Realizamos uma análise de perfil para compreender o nível que estão os entrevistados para a pesquisa. Elaborou-se o Quadro 2 para resumir e realizar uma análise com as questões e assim construir uma conclusão com maior robustez.

Quadro 2: Análise de perfil dos entrevistados

FORMAÇÃO					
SAÚDE	33%	HUMANAS	56%	EXATAS	11%
TITULAÇÃO					
ESPECIALISTA	22%	MESTRE	67%	DOUTOR	11%
TEMPO DE EXPERIÊNCIA NA ÁREA EDUCACIONAL					
1 ANO A 8 ANOS	44%	-	9 ANOS A 16 ANOS	56%	
TEMPO DE EXPERIÊNCIA NA FUNÇÃO DE COORDENADOR DE CURSO					
1 MÊS A 7 ANO	67%	-	8 ANOS A 14 ANOS	33%	

Fonte: Elaborado pelos autores

Essa questão foi importante para se alcançar o resultado dos objetivos. Em todas as respostas dos nove entrevistados, informaram na pesquisa que o Planejamento Orçamentário é importante para o crescimento do curso, buscando também a fidelização dos alunos e definição das metas.

Mesmo que 44% dos entrevistados não tinham familiaridade com a elaboração e execução do planejamento orçamentário, pode-se verificar que os coordenadores possuem um planejamento orçamentário e estão comprometidos com o futuro do seu curso.

O #COORD06 relata uma frase importante da gestão em sua resposta “a gente fazendo essa escada, eu acho que a gente tem aí uma visão estratégica de futuro né, com relação a parte financeira, né? Daí é ter mais e mais rentabilidade e dar bons resultados.” Alinhado com a fala de Vieceli (2021) que diz, “Porém fazer um bom planejamento pode trazer, para a organização, uma visão mais estratégica do futuro”.

Na questão dois, estabeleceu-se uma pergunta para analisar a dificuldade de aplicabilidade do orçamento no curso. Encontrou-se três parâmetros que dificultam o planejamento orçamentário do coordenador de curso:

1º) Referente a economia, alguns citaram que planejam o orçamento, porém muitas vezes não pode ser executado por fatores econômicos ou institucionais. Muitas das vezes no momento de executar o planejamento é necessário realizar cortes, dificultando o que foi planejado.

2º) Referente a execução do planejamento, o #COORD04 diz que prefere ser o gerente total do planejamento orçamentário, evitando passar seus pedidos pelos setores discriminados no fluxo “eu poderia fazer direto né, eu mesmo executar já que eu mesmo

vou comprar o produto, eu mesmo lá contratar o serviço né, eu agir diretamente, mas tem que ser todos né é isso”.

3º). Refere-se a quantidade de itens a serem adquiridos para aulas de laboratório, pois é realizado o plano de aula e por vezes é necessário modificar, inutilizando as compras de insumos que foram adquiridas ou a falta do mesmo no mercado. Importante verificarmos que cada curso tem sua particularidade e alguns tem um peso maior nos detalhes, como por exemplo curso que necessita de utilizar laboratórios, conforme a fala do #COORD08,

“É um nível de detalhamento necessário para um planejamento bem feito. Ele é moroso e às vezes o que eu percebo é que muitas vezes, quando a gente planeja a gente acaba demandando um tempo para identificar itens e componentes, que não necessariamente serão todos usados da mesma forma na execução do evento ou na aquisição de um produto, então assim uma dificuldade de previsão, mesmo com exatidão do que a gente prevê a não vai utilizar”.

Essas dificuldades são fatores que podem atrapalhar o planejamento orçamentário do curso. Se insumos são adquiridos e não utilizados por fatores internos e externos, eles acabam sendo descartados e o investimento é mal utilizado.

O planejamento orçamentário deve estar sincronizado com as aulas, eventos, estágios e possíveis atividades eventuais, formando uma corrente firme para se alcançar o objetivo do curso.

Na questão três, dos nove entrevistados apenas um citou que o planejamento deveria ser acompanhado de perto. Citou dificuldades no processo, necessidade de treinamento e falta de fiscalização conforme a fala do #COORD09,

“Mas eu acho que a gente tinha que aprender mais a planejar. Mas então é muito complexo, precisa de vários detalhes e a gente precisa aprender né a planejar melhor toda dia, até porque nem todo mundo tem a cara da empresa, vai ter ali aos poucos sedimento o planejamento, né? E eu acho que esse planejamento ele tem que ser é passado passo a passo ali para o coordenador conseguir executar de uma melhor maneira, né? Porque senão, cada um vai exercutando da madeira que quiser, entendeu?  
Mas se tivesse um passo a passo é mais concreto uma fiscalização disso. Acho que ficaria melhor”.

A limitação de receita é um fator preocupante em alguns cursos. Os entrevistados mostraram bastante pró atividade em relação a execução do seu planejamento, mesmo sem receitas. Pelos resultados, foram encontradas respostas em que os coordenadores conseguem palestrantes e empresas parceiras da comunidade para financiar seu evento com os alunos. Porém outros entrevistados relataram sobre a importância de não limitar o orçamento do curso, devido a formação do aluno.

A fala de um entrevistado chamou a atenção, o #COORD04 citou que a quantidade de alunos do seu curso somando o ticket médio e diminuindo a inadimplência não era considerado para o planejamento orçamentário, ou seja, seu curso tem uma lucratividade alta, porém é necessário limitar os valores para se adequar aos procedimentos internos da instituição.

Nas respostas de todos os entrevistados, analisou-se a disposição de manter o planejamento orçamentário do curso, sendo contrário a limitação.

O #COORD08 cita a importância de acompanhar as tendências mercadológicas e tecnológicas para seu curso, buscando inovação e mostrando aos alunos a atualidade do mercado de trabalho.

“Você busca alternativas para reverter uma possível situação porque essa questão de inovação é diretamente ligado a investimento, e tem uma relação direta com investimento em infraestrutura. Investimento em novidades, investimento em capacitação, e eu vejo que tá geral, tem outras tecnologias e elas que estão despontando”.

Em alguns cursos a importância de manter o orçamento é fundamental para continuidade e crescimento de conteúdo. Existem parceiros que podem custear em um dado momento, em que o coordenador solicita auxílio a sua lista de network para financiar seus eventos.

Os planejamentos orçamentários para captar alunos são fundamentais, nesta questão o orçamento a ser utilizado para o curso específico foi aceito pela maioria, o entrevistado #COORD04 citou:

“Criar um projeto para captação em curso específico não atendi porque o candidato à educação superior ele tem muitas dúvidas. Então se eu tiver um projeto visando um curso, eu tenho um investimento muito alto que vai atingir uma parcela muito pequena de candidato, é como garimpar ouro no lugar enorme. Ter uma captação conjunta pelo menos por área e potencializa a captação.

Pode mostrar como é o curso do seu amigo que entra no meu curso, mas o os outros interesses dos alunos são contemplados também”.

A fala e a visão do #COORD04 é importante devido a especificidade do seu curso. Possuir um planejamento orçamentário com valores para captar novos alunos e não ser aplicado em local errado não trará frutos e sim despesas.

Porém os outros entrevistados citaram que planejar o orçamento para captar alunos específicos do curso pode ser uma forma de buscar filtros e serem assertivos na busca destes, utilizando o orçamento para planejar ações voltadas ao tema do curso.

Em ambas as situações o orçamento é administrado e por vezes aplicados sem custos. Como citado nas questões acima o comprometimento dos entrevistados em realizarem eventos com parceiros por falta de orçamento são grandes.

Todavia esse comprometimento leva o coordenador a buscar meios de melhor utilizar seu orçamento dentro do seu curso, pois nem sempre tudo que planejou é aprovado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelas respostas obtidas e as análises realizadas pode-se concluir que este trabalho alcançou seu objetivo, colhendo as informações necessárias para as questões deste trabalho.

Identificou-se que os coordenadores possuem um plano orçamentário para seu curso, todos estão empenhados a executarem os planejamentos mesmo com orçamento reduzido ou excluído. Utilizam de suas experiências e expertizes para trazer parceiros e empresas para patrocinarem os eventos e os planejamentos do curso.

Observou-se também que o coordenador compreende muito bem e possui uma visão inovadora e futurista para o seu curso, tentando sempre atualizar o seu curso com as necessidades do mercado. Com isso é necessário aumentar os valores orçados. Alguns encontraram bastante dificuldade, pois seus cursos são criteriosos na aquisição de insumos para laboratório.

Portanto o planejamento orçamentário é de extrema importância e necessário para o crescimento e continuidade do curso. Os coordenadores estão preparados para possíveis mudanças e muito qualificados para trabalharem com o controle do seu orçamento.

Portanto além de atingir o objetivo deste trabalho, pode-se observar que existe um amplo campo para realização de outras pesquisas nesta temática, fomentando assim melhorias para as instituições e as coordenações.

## REFERÊNCIAS

ENGERS, M. E. A. Pesquisa educacional: reflexões sobre a abordagem etnográfica. In: \_\_\_\_\_. (Org.). Paradigmas e Metodologias de Pesquisa em Educação: notas para reflexão. Porto Alegre: **EDIPUCRS**, 1994.

FERREIRA, A. B. H. Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: **Nova Fronteira**, 1987.

FLORES, L. C. S. Fatores de gestão que influenciam o desempenho das universidades comunitárias do sistema fundacional do ensino superior de Santa Catarina. **Tese de doutorado em Engenharia de Produção**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2005.

FREZATTI, F. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 4. ed. São Paulo: **Atlas**, 2007.

GARCIA, Á.L et al. Notícias sobre o estresse na mídia impressa: abordagens biológicas, psicológicas, sociais ou biopsicossociais. 2021.

HOPE, J. *Beyond budgeting: pathways to the emerging model. Balanced Scorecard Report*. **Harvard Business School Publishing**, pp.3-5, 2000.

JORGE, C.F.B et al. Inteligência financeira organizacional: estratégia competitiva no contexto gerencial da ACIM. Encontros Bibli: **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 26, p. 01-37, 2021.

LINS, A. B. Método Qualitativo na Pesquisa Acadêmica. **Revista Primeira Evolução**, v. 1, n. 14, p. 17-24, 2021.

LUNKES, R.J. Manual de Orçamento. **São Paulo, Atlas**, 2003.

VIECELI, A.V et al. Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança Organizacional. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Videira**, v. 6, p. e27566-e27566, 2021.

WELSCH, G. A., HILTON, R.; GORDON, P. *Budgeting: Profit Planning and Control*. **New Jersey: Prentice-Hall**, v. 661, p. 2001-2002, 1988.