

Planejamento estratégico numa instituição de ensino superior*

Helena L. Alves de Lima Furtado
Assistente Técnico Administrativo

Dalmo de Souza Amorim
Diretor da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

INTRODUÇÃO

Desde a sua fundação, a organização administrativa da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto (FMRP) passou por três fases: **autônoma**, inicialmente; **centralizada**, a partir de 1975, quando as ações administrativas de todas as Faculdades do *Campus* de Ribeirão Preto passaram a ser executadas na Coordenadoria do *Campus*, hoje Prefeitura; e **descentralizada**, a partir de 1987, quando essas atividades voltaram a ser realizadas em cada Unidade.

Em 1975, a determinante para a centralização foi a necessidade de economia de recursos que se antecipava ocorrer com a concentração, das mesmas atividades de apoio das diferentes Unidades, na Prefeitura. Em 1987, optou-se pela descentralização visando a correção do desperdício, devendo-se ter em conta que, àquela época, com o crescimento das Unidades, os mesmos serviços passaram a ser executados, hierarquicamente, primeiro na Unidade, para subsídio na tomada de decisão, depois na Prefeitura e então na Reitoria.

No início desta última fase, sentiu-se uma forte resistência à mudança, o que pode ser explicado pela conservação de rotinas que se consagraram, não porque fossem as melhores, mas porque vinham resolvendo, de alguma forma, os problemas no dia-a-dia. Vencida essa resistência, cada setor administrativo foi organizado, respeitados os princípios legais, em função da conveniência da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto.

Obedecendo a uma seqüência lógica de providências, a priorização para a solução das questões administrativas foi esta:

- estabelecimento de critérios para a distribuição dos recursos orçamentários;
- racionalização da aplicação dos recursos no estoque;
- criação da carreira do pessoal de apoio, que garantiu uma política de avaliação de desempenho e de promoção, ao lado de um programa de treinamento e desenvolvimento, pela Reitoria;
- informatização dos serviços de apoio.

Permanecia, no entanto, a necessidade de outros estudos que dependiam, de um lado, da iniciativa da própria Diretoria e, de outro, da aceitação e participação pelos docentes. Essa necessidade fez-se sentir mais a partir de 1988, possivelmente em razão do desenvolvimento da Faculdade, do qual os estudos listados a seguir são representativos:

- O futuro da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto — uma análise exploratória para o ano 2.000 — estudo prospectivo;
- Planejamento e controle financeiros para a Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto;
- Memória histórica da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto;
- Ciência na escola — atuação de docentes nas escolas de segundo grau;
- Desenvolvimento dos Centros de Apoio e Tecnologia Educacional na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto;
- Divulgação da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto através de meios de comunicação social; e
- Abertura de novas áreas de conhecimento.

Pode-se observar que além do interesse operacional surge outro relacionado com o estratégico. Os projetos "O

*A Sra. Ieda M. Toniello de Carvalho e o Sr. Luiz A. Framartino Bezerra são credores do reconhecimento pela colaboração na realização deste estudo.

futuro da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto — uma análise exploratória para o ano 2000 — estudo prospectivo" e o "Planejamento e controle financeiros da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto" refletem essa preocupação. Estes dois estudos complementares são considerados estratégicos porque:

- ao mesmo tempo que dizem respeito ao estabelecimento de objetivos, eles possibilitarão a definição dos meios para a sua consecução;
- envolvem grande espectro de atividades da Faculdade, relacionando-as aos programas de Ciência e Tecnologia;
- são planejamentos para ações de mais longa duração.

Neste sentido, procura-se conhecer a motivação e os pontos fortes da Instituição em relação aos programas referidos.

O estudo "Planejamento e controle financeiros da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto" tem como objetivo principal a construção de um modelo de planejamento e controle direcionado à otimização do uso de recursos financeiros. Outros objetivos relacionados à realização do modelo referido são:

- o conhecimento da composição dos custos diretos e indiretos e da sua apropriação a cada atividade, durante o período de 1988;
- a obtenção de informações para previsão de custos necessários ao desenvolvimento de novos projetos, com indicação de prioridades; e
- o desenvolvimento de programa de microcomputador para o controle atividade/custo, que permitirá também que ajustes sejam feitos, antes que os fatos o exijam.

MÉTODOS

Este estudo foi desenvolvido experimentalmente em dois Departamentos, um básico (Morfologia) e um clínico (Oftalmologia e Otorrinolaringologia), que se constituíram em amostras do sistema maior de 14 Departamentos que compõem esta Faculdade.

Através de reuniões e ofícios-circulares foi possível transmitir aos docentes a necessidade e a oportunidade do projeto, garantindo esta providência não apenas a anuência, mas também a cooperação de professores e funcionários.

Os funcionários técnico-administrativos executaram a coleta de dados em seus respectivos setores a partir de documentos do período de janeiro a dezembro de 1988.

Desta forma, competia à **Tesouraria** as informações sobre as aquisições com recursos orçamentários de adiantamentos, sendo as prestações de contas os documentos considerados; à área de **Compras**, os registros das requisições do material de estoque; ao **Controle Financeiro**, os valores orçamentários dos pagamentos feitos por empenhos; à área de **Recursos Humanos**, o registro das despesas orçamentárias com pessoal docente e de apoio (técnico, administrativo e operacional), obtido através de relatórios informatizados emitidos pela Reitoria; à área de **Serviços Gerais**, os custos de serviços pagos com recursos orçamentários, a partir de prestações de contas; e à área de **Convênios e Contratos**, os dados das aquisições e pagamentos realizados com recursos extra-orçamentários, a

partir de registros nas prestações de contas feitas às financiadoras de pesquisa.

Um analista de sistema participou do projeto, elaborando um programa para a informatização do planejamento e do controle financeiros, que incluía a criação de planilhas onde foram codificados os dados obtidos para: **Departamento, Recursos (fonte), Dotação (inicial), Mês, Ano, Valor total da página, Dia, Despesa, Documento, Valor e Histórico.**

As fontes de recursos poderiam ser: FAPESP, CNPq, FINEP, CAPES, FINEC, USP/Reitoria, USP/FMRP, USP/FMRP/RI, USP/FMRP/Over-Head, USP/PCARP, USP/BID, USP/Leste Europeu, USP/Eximbank e outros.

As despesas relacionadas no formulário foram discriminadas como seguem:

- **Pessoal** — docente e técnico (administrativo, operacional, especializado).
- **Consumo** — laboratório que se subdivide em drogas, vidrarias e outros; biotério que pode ser o central ou o dos departamentos; informática; escritório; eletricidade; eletrônica; filmagem; marcenaria; precisão; limpeza e outros.
- **Serviços** — Consertos/reparos, manutenção/contrato, reforma, datilografia/gráficos, xerox e outros.
- **Investimentos** — Equipamentos, periódicos/ livros e material permanente.
- Previsões nas alíneas de Consumo, Serviços e Investimentos.

A metodologia adotada compreendeu:

- análise dos documentos internos;
- coleta de dados;
- alocação das despesas, constantes nos documentos, às diferentes alíneas e subdivisões; e
- apropriação dos custos a cada atividade principal (ensino, pesquisa e serviços), em cada Departamento em estudo.

Em relação aos custos, foram considerados **diretos** aqueles identificados especificamente a cada atividade principal (ensino, pesquisa e extensão de serviços) e **indiretos** aqueles atribuídos a mais de uma atividade, como são os custos de recursos humanos de apoio ao ensino, pesquisa e extensão de serviços. Por outro lado, os documentos **internos** utilizados foram prestações de contas e notas de empenho, os **externos** constituíram os relatórios das financiadoras.

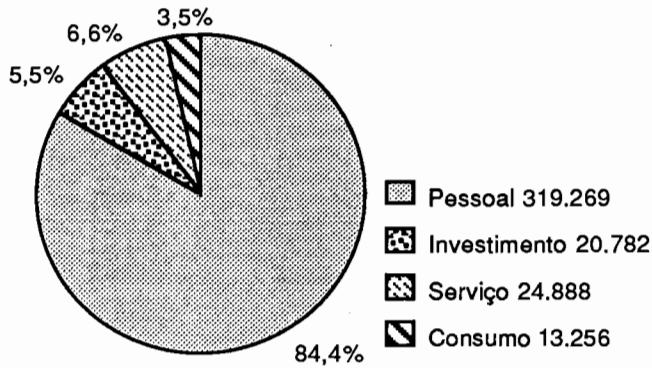
Completadas essas etapas, providenciou-se o inquérito único, junto aos Departamentos já referidos. Indagou-se sobre os valores dos novos projetos, a se realizarem em 1991, que necessitariam de recursos extras.

Neste sentido, foram consideradas, também, as solicitações já encaminhadas à Diretoria para inclusão no futuro orçamento da Faculdade e no âmbito dos Convênios com Agências Internacionais. Utilizou-se o mesmo formulário para o registro desses dados.

RESULTADOS

Os resultados, apresentados a seguir, dizem respeito às duas unidades de despesa, o Departamento de **Morfologia**

Departamento de Morfologia



Departamento de Oftalmologia

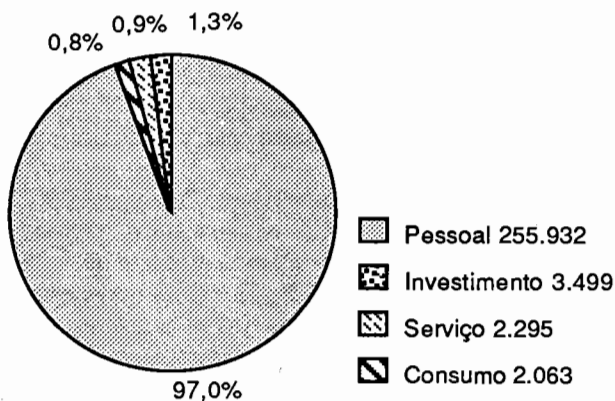


Figura 1: Alocação de Recursos por Alínea Período 1988

Tabela 1

Universidade de São Paulo
Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto
Aplicação de Recursos (%) em Pessoal
1988 Janeiro a Dezembro

Departamento	Nº	Categoria Docente e Técnico (T)	Dispêndio (%)
Morfologia	13	Docente	68,3
	16	T Especializado	26,3
	2	T Operacional	2,2
	2	T Administrativo	5,2
Oftalmologia e Otorrinolaringologia	13	Docente	77,8
	6	T Especializado	12,1
	-	T Operacional	-
	4	T Administrativo	10,1

(básico) e o Departamento de **Oftalmologia e Otorrinolaringologia** (clínico), este último instalado no Hospital das Clínicas. As tabelas e figuras cobrem o

período janeiro a dezembro de 1988.

A Figura 1 mostra os totais de recursos nas alíneas, por Departamento.

A Tabela 1 demonstra o total dos recursos aplicados na alínea de **Pessoal**, podendo-se observar que os custos concentram-se no pagamento de pessoal docente e técnico especializado.

No que respeita ao item material de consumo, chamam atenção os dispêndios com material de laboratório, sendo estes responsáveis por 71,4% do total dos dispêndios, como consta na Figura 1.

O total da aplicação de recursos na alínea de **Serviços** e a sua distribuição mostram também maior dispêndio no item contrato de manutenção de equipamento de laboratório.

A origem dos recursos é mostrada através da Tabela 2.

A Figura 2 indica a aplicação dos recursos nas atividades-fins.

Tabela 2

Universidade de São Paulo
Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto
Origem dos Recursos
1988 Janeiro a Dezembro

Fontes	Valor BTN X 1.000	(%)
FAPESP	75.405	11,75
CNPq	1.389	0,22
FINEP	1.601	0,25
CAPES	5.630	0,88
USP/Reitoria	541.744	84,37
USP/FMRP	16.218	2,53
Total	641.987	100,00

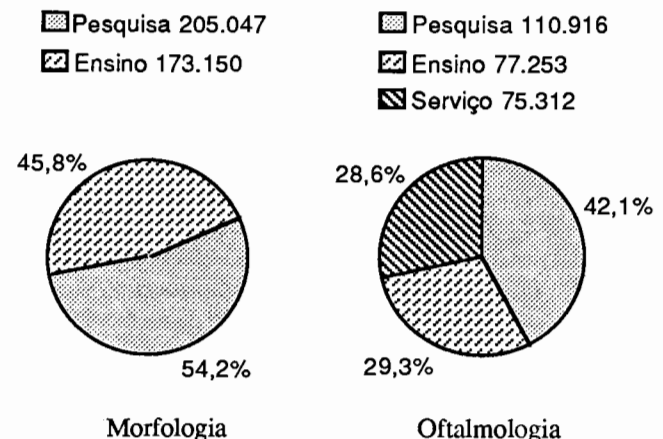


Figura 2: Alocação de Recursos nas Atividades-fins Período 1988

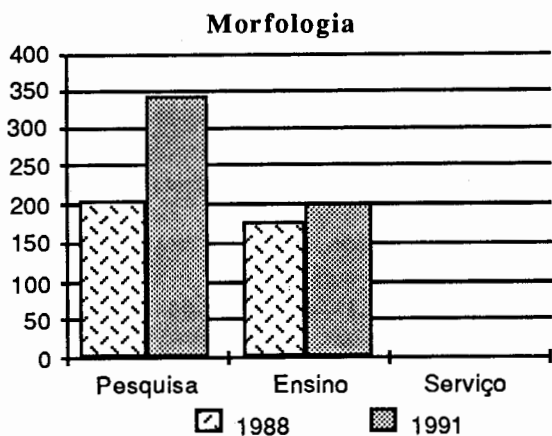


Figura 3: Alocação de Recursos nas Atividades-fins

Em relação ao orçamento futuro, as Figuras 3 e 4 mostram, a custos de setembro de 1989, em BTN, o acréscimo de valores esperado para 1991, por atividade-fim.

DISCUSSÃO

A análise dos resultados inclui os dois Departamentos, no período de janeiro a dezembro de 1988.

Os dispêndios com **Pessoal** foram realizados numa proporção de 84,4 e 97%, respectivamente, nos departamentos básico e clínico, em relação aos demais itens de despesa.

A Tabela 1 mostra que a maior concentração de gastos com pessoal recai sobre docentes e técnicos especializados, o que pode ser explicado pela natureza da instituição, que requer, para o melhor desempenho de suas atividades-fins, pessoal altamente qualificado. É de referência obrigatória o regime de trabalho a que estão submetidos todos os servidores: os docentes em RDIDP (regime de dedicação integral à docência e à pesquisa) e os não docentes em regime de 40 horas semanais.

Por outro lado, com relação a pessoal de apoio operacional (limpeza), ele é adequado às exigências do Departamento de Morfologia; já o Departamento de Oftalmologia e Otorrinolaringologia, instalado no Hospital das Clínicas, recebe desta última instituição os funcionários para a execução das tarefas de limpeza e, portanto, não oneram a Universidade de São Paulo.

Aparentemente, a informatização das rotinas administrativas permitirá o remanejamento do pessoal administrativo do Departamento de Oftalmologia e Otorrinolaringologia, o que possibilitará a aplicação de maior volume de recursos para o atendimento de outras necessidades desse Departamento.

Com relação à alínea de **Consumo**, verifica-se que, num total de 12 grupos de itens, o de laboratório é responsável por 71,42% dos recursos utilizados no conjunto dos dois Departamentos. Com vistas à otimização do uso de recursos, considera-se indispensável o planejamento de compras em substituição às aquisições para o atendimento de imprevistos ao longo do ano. Neste sentido, as compras de lotes econômicos de material de laboratório, logo após às liberações de recursos, são recomendadas, com o objetivo de minimizar o efeito inflacionário.

Quanto às informações relacionadas à alínea de Ser-

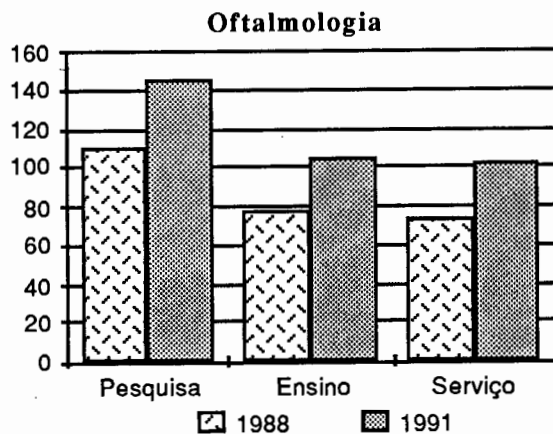


Figura 4: Alocação de Recursos nas Atividades-fins

viços, o item contrato de manutenção de equipamento de laboratório absorve 76,51% da totalidade dos recursos. No caso específico do Departamento de Morfologia, por exemplo, a maior parte é despendida no pagamento de manutenção de equipamento multidepartamental. Pergunta-se, com vistas à melhor distribuição das despesas, se estas não deveriam ser atribuídas, proporcionalmente, a todos os Departamentos usuários.

Os dados obtidos sobre aplicação de recursos em **Investimentos**, distribuída em equipamentos, periódicos/livros e outros materiais permanentes, mostram que o maior dispêndio está em equipamentos (89,12%), independentemente da fonte financiadora. Convém notar que recursos na ordem de apenas 21.640 BTNs foram aplicados na aquisição de equipamentos de investigação e ou diagnóstico, dos quais a Universidade de São Paulo é minoritária. O oposto ocorre com periódicos e livros que merecerão estudo à parte pela necessidade de critério que determinará a distribuição de cada assinatura a cada Departamento, devido ao interesse multidisciplinar das publicações.

O tópico equipamento, pela importância na atualização dos métodos das pesquisas e de diagnóstico, requer estudo específico com o objetivo não apenas de levantamento detalhado de custos de cada equipamento, incluindo-se cálculo de depreciação, mas também para o estabelecimento de política com programa para reposição de equipamentos.

Faça à questão das **fontes de recursos**, no conjunto dos dois Departamentos observa-se que 13,10% do total das entradas (orçamentárias e extra-orçamentárias) são provenientes de fontes externas à USP (FAPESP, CNPq, FINEP e CAPES). Este montante torna-se significativo se tivermos presente que os mesmos Departamentos, em média, aplicam 90% de suas verbas orçamentárias em pagamento de pessoal e apenas 10% para consumo, serviços e investimentos. Estes dados confirmam a indispensabilidade do apoio externo, com vistas à manutenção e principalmente à ampliação de pesquisas e serviços, bem como à modernização do ensino.

A maior concentração de recursos está na atividade de pesquisa, o que, provavelmente, é reflexo de custos mais elevados e da predominância desta atividade, seguida pelas de ensino e serviço. Antecipa-se que projetos competitivos de

pesquisa carrearão novos recursos externos que deverão contribuir para a manutenção e elevação da qualidade da pesquisa. Se tal ocorrer, será possível destinar parcela relativamente maior às outras atividades-fins (e.g. modernização do ensino).

Tendo como base a expectativa dos professores, revelada por respostas a questionários a eles apresentados pela própria Universidade de São Paulo em 1989, espera-se um aumento para a atividade de pesquisa, seguida pelas de ensino e extensão de serviços (Figuras 3 e 4).

Convém notar que, apesar das diferenças naturais entre os dois Departamentos (um básico e outro clínico), na construção das figuras, os dados refletem a motivação e a intenção do conjunto de docentes prioritariamente à pesquisa.

No que respeita ao planejamento, destacam-se dois pontos:

- que ele não seja considerado concluído, aceitando-se a premissa de ajustes ao longo da execução do orçamento;
- em razão da existência de certa previsão de necessidades futuras, é de consideração obrigatória por parte dos responsáveis pelas unidades da Faculdade (chefes dos Departamentos) para os problemas operacionais (ex.: absenteísmo de alguns funcionários, que afeta as atividades-fins) e os estratégicos (ex.: estabelecimento de objetivos na atividade de pesquisa, com ênfase para a qualidade; implantação de novas tecnologias educacionais e melhor definição da extensão de serviço como atividade-fim da

Universidade, tendo em vista o Estatuto da USP, o regime de trabalho a que estão submetidos os docentes e a implantação no país de um Sistema de Saúde).

Finalmente, aos resultados deste estudo deverão juntar-se aqueles do projeto prospectivo "O futuro da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto — uma análise exploratória para o ano 2000", do qual se espera caracterização das tendências da Instituição.

CONCLUSÕES

Os autores conduziram o estudo visando determinar a relação custo/atividade em uma instituição universitária com as características de uma Escola Médica. Para tanto, recorrem a dados correntes de dispêndios de um departamento básico e outro de aplicação. Os resultados revelaram que a Universidade investe majoritariamente em pessoal, com pequenos adicionais em despesas de manutenção.

Da mesma forma, os dados indicaram a quase absoluta dependência de financiamento externo para bens de capital. A confirmação objetiva desta prática de investimento, adotada na Universidade brasileira, levou os autores à conclusão de que a otimização do uso de recursos financeiros e a elevação do nível de desempenho das diferentes atividades-fins só advirão com a fixação de diretrizes e a condução de estudos de caráter prospectivo que alcancem toda a Unidade.

Referências Bibliográficas

ACKOFF, Russel L. - *A concept of corporate planning*. New York, Wiley Interscience, 1970.

ACKOFF, Russel L. - *Redesign-*

ing the future. New York, Wiley Interscience, 1970.

ANSOFF, Igor - *Corporate Strategy*. London, Penguin Business, 1987.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru et al. - *Administração do processo de inovação tecnológica*. São Paulo, Atlas, 1980.

Recebido em novembro/89