

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**O USO DE SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL: uma evidência em unidades departamentais de cursos de instituições de formação superior.**

**ALINE MENDES DE ALMEIDA**

**CAMPINA GRANDE - PB**

**2014**

**ALINE MENDES DE ALMEIDA**

**O USO DE SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL: uma evidência em unidades departamentais de cursos de instituições de formação superior.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento do Curso de Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Dra. Roseane Patrícia de Araújo Silva

**CAMPINA GRANDE - PB**

**2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A447u Almeida, Aline Mendes de

O uso de sistemas de controle gerencial [manuscrito] : uma evidência em unidades departamentais de cursos de instituições de formação superior / Aline Mendes de Almeida. - 2014.

16 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Profa. Dra. Roseane Patrícia de Araújo Silva, Departamento de Contabilidade".

1. Sistemas de controle gerencial. 2. Instituição de ensino superior. 3. Gestores. I. Título.

21. ed. CDD 658

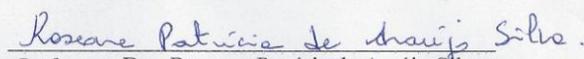
**ALINE MENDES DE ALMEIDA**

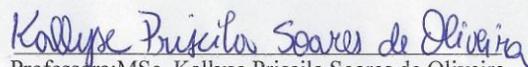
**O USO DE SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL: UMA EVIDÊNCIA EM  
UNIDADES DEPARTAMENTAIS DE CURSOS DE INSTITUIÇÕES DE  
FORMAÇÃO SUPERIOR**

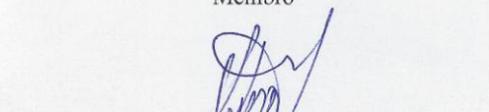
Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, sendo aprovado em sua forma final.

  
Professor MSc. José Elinilton Cruz de Menezes  
Coordenador do Trabalho de Conclusão de Curso

Professores que compuseram a banca:

  
Professora: Dra. Roseane Patrícia de Araújo Silva  
Orientadora

  
Professora: MSc. Kallyse Priscila Soares de Oliveira  
Membro

  
Professor: MSc. José Luís de Souza  
Membro

**Campina Grande (PB) - 25/11/2014**

## RESUMO

ALMEIDA, Aline Mendes de. **O uso de sistemas de controle gerencial: uma evidência em unidades departamentais de cursos de instituições de formação superior**. 2014. Trabalho de conclusão de curso - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande-PB, 2014.

A presente pesquisa apresentou como objetivo verificar a frequência da utilização de sistemas de controle gerencial em instituições de ensino superior da cidade de Campina Grande-PB. A amostra selecionada é composta por coordenadores ou chefes de departamentos de sete cursos de formação superior, sendo quatro deles de uma instituição pública e os três restantes de uma instituição privada. A metodologia da pesquisa, quanto ao seu objetivo, caracteriza-se como descritiva; quanto ao delineamento utilizou-se da pesquisa bibliográfica e o levantamento através do uso de questionário para coleta dos dados. O questionário averiguou aspectos sócio demográficos dos respondentes e coletou informações sobre a utilização de medidas de controle gerencial, a utilização de indicadores não financeiros a adoção de procedimentos para implementação de estratégias por parte dos departamentos investigados. Os resultados apontaram que as medidas mais utilizadas são as que estão relacionadas com o corpo docente e os funcionários da coordenação, e que os gestores utilizam de forma moderada informações de caráter gerencial e utilizam poucas informações não financeiras, visto que estas últimas não são colocadas como suas atribuições na gestão.

**Palavras-chave:** Sistemas de Controle Gerencial. Ensino Superior. Gestores.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o número de universidades em todo Brasil vem crescendo a cada dia, sejam elas públicas ou privadas. A presença dessas instituições deixou de ser um privilégio de grandes centros, passando a ser uma realidade nas localizações que antes eram consideradas inviáveis para a criação de um campus universitário. Esse crescimento está associado às exigências do atual mercado de trabalho, que necessita de melhores níveis de qualificação profissional para suprir as demandas exigidas.

“A gestão da educação tem caráter institucional, porém sua atenção está voltada para a intervenção em realidades específicas, através de programas, condições e resultados, nos quais o gestor utiliza a missão, as funções e especificidades da instituição e dos cursos” (PAZETO, 2000).

Neste sentido, o papel do gestor é fundamental na condução dessa expansão, levando em consideração que a sociedade mudou sua forma de pensar, de lidar com novas situações e de conviver em coletividade, e a partir disto, torna-se também papel do gestor alinhar diferentes culturas, personalidades e necessidades que convivem em um mesmo ambiente,

além de ter papel fundamental na motivação da equipe ao qual está inserido e de fazer com que todos estejam voltados para atingir os objetivos organizacionais.

Frezatti (2009) aborda a importância do controle gerencial no ambiente empresarial, destacando sua importância, na definição de indicadores de avaliação de desempenho, no gerenciamento de processos e mudanças e nos aspectos de governança empresarial.

Com base no exposto, esta pesquisa justifica-se pela evidente expansão das instituições de ensino superior, sejam elas públicas ou privadas, tornando possível que um maior número de alunos obtenha a graduação e pela necessidade de se conhecer a forma como os gestores estão conduzindo sua administração, tendo em vista as grandes mudanças ocorridas no seguimento educacional, que fazem com que os gestores precisem adaptar sua forma de gerir para acompanhar as mudanças nos fatores externos e internos que influenciam de forma direta ou indireta sua gestão.

Assim, esta investigação busca responder a seguinte questão: **Como se comporta a utilização de sistemas de controle gerencial em unidades departamentais de cursos de instituições de ensino superior na cidade de Campina Grande?**

Apresenta como objetivo central verificar como se comporta a utilização de sistemas de controle gerencial em unidades departamentais de cursos de instituições de ensino superior na cidade de Campina Grande. Os objetivos específicos estabelecidos foram: (i) Identificar com que frequência são utilizadas medidas de controle gerencial nos departamentos investigados; (ii) Averiguar a utilização de indicadores não financeiros e; (iii) identificar os procedimentos para implantação de estratégias nas unidades departamentais.

Diante disso, essa pesquisa contribui com a disseminação de informações sobre sistema de controle gerencial e sobre a forma de gestão em instituições de ensino superior, fornecendo também para os próprios gestores uma oportunidade de avaliar sua administração e as medidas que são utilizadas para o sucesso da mesma.

O presente estudo está estruturado em cinco seções iniciando-se com a presente introdução; em seguida, apresentação teórica quanto a definição dos sistemas de controle gerencial e sobre as variáveis que podem influenciar na gestão; relatos de pesquisas similares; procedimentos metodológicos seguidos da descrição e a análise dos dados e por fim são apresentadas as considerações finais e as referências.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Considerações acerca dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG)**

Com as constantes mudanças no mercado as organizações se viram obrigadas a se adaptarem, utilizando novas formas de controle e de informações que antes eram consideradas irrelevantes, para adequar as suas necessidades com as novas situações, como uma forma de se manterem ativas e com certo grau de competitividade. A gestão deixou de ser uma exclusividade de organizações privadas e se estendeu de forma abrangente para organizações públicas.

Segundo Raza (2006):

“Durante anos a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações tributárias. Na atualidade ela passa a ser vista também como um instrumento gerencial que se utiliza de um sistema de informações para registrar as operações da organização, para elaborar e interpretar relatórios que mensurem os resultados e forneçam informações necessárias para tomadas de decisões e, para o processo de gestão: planejamento, execução e controle.”

Nesse contexto, a contabilidade gerencial utiliza áreas distintas de conhecimento para fornecer informações que auxiliam na administração das organizações. Para o *Institute of Management Accountants - IMA* (2008), a contabilidade gerencial passou a ser uma técnica para identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de dados que são utilizados por gestores para o planejamento, avaliação e controle.

Para auxiliar nesse processo de gestão e tomada de decisões surgiram os Sistemas de Controle Gerencial os quais são descritos por Merchant e Van Der Stede (2007), como todos os sistemas, medidas e meios que os gerentes usam para assegurar que os comportamentos e as decisões dos subordinados tenham coerência como os objetivos e estratégias organizacionais. O SCG auxilia os gestores com informações financeiras e não financeiras voltadas para a execução e o planejamento das ações futuras, no monitoramento de eventos do ambiente externo e a medição e registro dos resultados das atividades (CHENHALL, 2003).

É através do sistema de controle gerencial que os gestores coordenam todas as decisões a serem tomadas dentro da organização e levam a todos os níveis, as estratégias para que de forma harmoniosa, todos alinhem seus objetivos aos da organização ao qual estão inseridos. Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2008) podem-se considerar como principais objetivos de um SCG: (i) comunicar de forma clara os objetivos da organização, (ii) assegurar que todos entendam as ações exigidas deles para que os objetivos organizacionais sejam alcançados e (iii) comunicar a todos os níveis da organização os resultados de suas ações.

Conforme Crepaldi (2012, p. 2), “a contabilidade gerencial proporciona aos gestores informações que permitem avaliar o desempenho de atividades, de produtos e de projetos da organização, bem como a sua situação econômico-financeira através da apresentação de informações de acordo com a necessidade de cada usuário”.

O SCG também auxilia no processo de motivação dos colaboradores da organização. É através desta que se torna possível, até certo ponto, influenciar o comportamento, afim de se chegar ao alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais. Neste raciocínio, a motivação é imprescindível para atingir o que se é definido.

O gestor precisa ser um profissional capaz de criticar, incentivar, ensinar, cooperar, tomar decisões em situações adversas e possuir conhecimentos de diversas áreas que serão imprescindíveis em seu tempo de gestão. Diante das considerações pode-se perceber que o papel do gestor é indispensável dentro de qualquer organização, pois é através dele que são estabelecidos os critérios sobre como os colaboradores devem ser acompanhados e, conhecendo de perto as necessidades destes e da organização, torna-se mais fácil promover a interligação entre estas necessidades.

### **2.3 Estudos correlatos**

Pode-se observar a existência de alguns estudos que demonstram a utilização de sistemas de controle gerencial em instituições de ensino superior (ROSA FILHO, 2005; BELTRAMI, et al., 2013; TEIXEIRA E BEUREN, 2013; MAGRO et al., 2014).

Em seu trabalho, Rosa Filho (2005) buscou analisar os instrumentos de controle gerencial utilizados em instituições de ensino superior privadas de Curitiba – PR. A aplicação da pesquisa foi realizada em 45 instituições e foram selecionados como respondentes os diretores e responsáveis pela área econômico-financeira das instituições. Os resultados da pesquisa mostraram que os instrumentos de controle gerencial são utilizados pelos diretores nas instituições, sendo possível detectar informações relevantes no que se refere ao método de trabalho praticado pelos respectivos gestores, no processo de subsidiar os controles gerenciais. Os principais instrumentos de controle gerencial previstos na literatura e detectados na investigação foram: demonstração de fluxo de caixa e das origens e aplicações de recursos, controle de investimento, de financiamento, de operações, de contas a pagar e a receber. Com base nesta constatação é apresentado como resultado da pesquisa empírica a avaliação dos instrumentos de controle gerencial, quanto a sua utilização no processo de gestão. Conclui-se com a investigação realizada, que tais instrumentos gerenciais têm a sua aplicação confirmada no processo de gestão de instituições de ensino superior privadas de Curitiba – PR.

Beltrami, Gomes e Araújo (2013) objetivou utilizar a estrutura *Levers of Control de Simons* para investigar a relação dos Sistemas de Controle Gerenciais (SCG) entre si, e a relação dos SCG com o desempenho empresarial. Para atender a este

objetivo, foram utilizados dados obtidos através de pesquisa descritiva realizada em sete instituições de ensino superior localizadas nos estados da Bahia e de Sergipe. Os dados foram obtidos através da aplicação de questionário, onde os respondentes foram o diretor geral, diretor financeiro, gestores do SCG e gestores de grandes unidades de negócios das instituições. Os resultados demonstraram que há o inter-relacionamento e complementaridade dos sistemas utilizados e que o SCG é composto por múltiplos sistemas de controle que trabalham juntos, além de terem demonstrado a importância dos sistemas de controle, bem como a relação do SCG com o desempenho corporativo.

A investigação de Teixeira e Beuren (2013) objetivou explorar a estrutura e o funcionamento dos sistemas de controle gerencial em uma instituição de ensino superior privada. Para captar o funcionamento dos SCG da instituição, utilizou-se o instrumento de pesquisa proposto por Ferreira e Otley (2006), denominado *Performance Management and Control* (PMC). Assim, foi enviado um questionário com a estrutura PMC aos 55 gestores responsáveis, destes obteve-se como retorno 48 questionários respondidos. Também foram entrevistados quatro dos cinco diretores da escola de negócios da IES. Os resultados mostram que o nível geral dos SCG para avaliação de desempenho alcançou média 3,62 na escala de *Likert* de cinco pontos, o que revela que a concordância da maioria dos itens não foi alcançada por parte dos respondentes. Foram apontados alguns pontos fracos no sistema utilizado, bem como se denotou a necessidade de melhor alinhamento entre estratégia, desempenho e controle. Concluiu-se que o questionário com a estrutura PMC adaptada conseguiu captar a estrutura e o funcionamento dos SCG para avaliação de desempenho na IES.

A pesquisa de Magro, Utzig e Lavarda (2014) apresentou como objetivo evidenciar a utilização do SCG pela alta administração de uma instituição de ensino superior privada. Os resultados do estudo apontaram que o sistema de contabilidade fornece base fundamental para as decisões de natureza estratégica e operacional e que o sistema de contabilidade gerencial fornece alicerce informacional para as decisões que envolvem alocação de recursos e avaliação de desempenho. Variáveis como o fator cultural, os valores e as percepções dos gestores influenciaram na tomada de decisões. A investigação também revelou que o planejamento estratégico é elaborado de forma abrangente, mas o gestor de cada campus é o responsável por estabelecer suas próprias metas e objetivos. Os gestores utilizam com maior intensidade as informações de indicadores financeiros do que as advindas de indicadores não financeiros. Por fim, concluiu-se que o planejamento é elaborado de forma interativa e participativa com envolvimento e engajamento dos diversos setores.

O desenvolvimento do presente trabalho seguiu a base proposta por Magro, Utzig e Lavarda (2014), que buscaram identificar a utilização dos sistemas de controle gerencial pela alta administração de uma instituição de ensino superior privada do estado de Santa Catarina na implementação de estratégias. Neste sentido há a consonância com a opção pelos respondentes desta pesquisa, sendo estes considerados como colaboradores de alto escalão e que por esta característica apresentam suas influências nos resultados organizacionais, escolhas estratégicas e níveis de desempenho das instituições. Complementa-se a este aspecto a utilização dos questionários utilizados nesta investigação, sendo os mesmos adaptados da pesquisa em destaque.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia da pesquisa quanto ao seu objetivo caracteriza-se como descritiva, que tem “como objetivo a descrição de determinada população ou fenômeno” (GIL, 1999, p.65) ou o estabelecimento entre variáveis distintas e apresenta como característica a utilização de técnicas de coleta de dados como, por exemplo, o questionário. Assim, através da aplicação de questionário, buscou-se coletar informações acerca do uso de medidas de controle gerencial em unidades departamentais de cursos de instituição de formação superior na cidade de Campina Grande - Paraíba.

Quanto ao delineamento, o presente trabalho utilizou-se de pesquisa bibliográfica, investigando pesquisas anteriores relacionadas ao uso de Sistemas de Controle Gerencial (SCG) em unidades educacionais para formação da sua base teórica e de levantamento que possui como característica principal a coleta de informações que são obtidas através de instrumentos que possibilitam a análise quantitativa.

Para coleta dos dados da pesquisa, foram selecionados através de amostra não probabilística, mais especificamente utilizando-se de amostra por conveniência, onde o pesquisador seleciona membros da população mais acessível, cursos de instituições de ensino de formação superior localizados na cidade de Campina Grande – PB, e a aplicação dos questionamentos foi direcionado aos chefes ou coordenadores dos cursos selecionados. Sendo assim, a amostra é composta por 7 (sete) cursos, sendo 4 deles de uma universidade pública e os outros três de uma universidade particular.

O questionário foi elaborado baseado na escala de *likert*, onde foram atribuídas pontuações que variam de 1 (nunca utilizado) à 5 (sempre utilizado) de acordo com o grau de concordância do gestor com os questionamentos. Em sua aplicação buscou-se coletar as seguintes informações: perfil dos respondentes, utilização de medidas de controle gerencial,

utilização de indicadores não financeiros e a utilização de procedimentos para implementação de estratégias.

Os respondentes do questionário atuam nos cargos de chefia do departamento ou coordenação do curso. Assim, fazem parte da amostra 7 gestores, distribuídos em: 3 chefes de departamento e 4 coordenadores de curso. A opção pelas instituições e pelos departamentos pesquisados deu-se por acessibilidade do pesquisador aos respondentes.

Após a coleta dos dados, foram realizados os cálculos das médias de cada questionamento. Encontrado os resultados, utilizou-se da ferramenta quadros para uma melhor clareza na apresentação dos mesmos.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos respondentes

Para definir o perfil dos respondentes do questionário, buscou-se coletar informações relacionadas a formação acadêmica, tempo de atuação no cargo, faixa etária e gênero dos gestores.

Conforme apresentado no quadro 1, verifica-se que dos sete respondentes, cinco são do gênero feminino o que representa um percentual de 71,43% e dois são do gênero masculino, que representa 28,57% do total.

Com relação a faixa etária, cinco dos sete respondentes tem mais de 40 anos (71,43%), enquanto apenas um (14,29%) dos gestores tem menos de 30 anos e um (14,29%) tem entre 30 e 40 anos. Nenhum dos gestores afirmou apresentar idade entre 35 a 39 anos.

Quadro 1: Perfil dos respondentes

Gênero		Faixa etária	Tempo de atuação no cargo
Feminino: 5	Masculino: 2	Menos de 30 anos: 1	Até 3 anos: 4
		30 a 34 anos: 1	Entre 4 e 9 anos: 1
		35 a 39 anos: 0	Acima de 10 anos: 2
		Acima de 40 anos: 5	-

Fonte: Elaboração própria

A maioria dos gestores, quatro dos sete que responderam ao questionário (57,14%), está atuando no cargo entre o período de um a três anos. Um dos respondentes ocupa o cargo no período de quatro a nove anos e dois deles, ocupam o cargo a mais de 10 anos.

Para a coleta de informações sobre a formação acadêmica, foi deixado no questionário um espaço livre para que os gestores preenchessem com suas qualificações. Todos os

respondentes possuem graduação na área de atuação do departamento ao qual está atuante como coordenador. Alguns, possuem graduações em áreas afins e consideradas complementares a sua graduação inicial. Na análise dos questionários, pode-se perceber que os 2 gestores que estão atuando na coordenação de cursos da área de saúde, não possuem formação em cursos relacionados a gestão.

Todos os respondentes possuem cursos de pós-graduação, seja especialização, mestrado ou doutorado.

#### 4.2 Identificação da utilização de medidas de controle gerencial

Para verificar a frequência da utilização de medidas de controle gerencial pelos chefes do departamento ou coordenadores dos cursos objetos da pesquisa, foi solicitado aos respondentes que, utilizando a escala de *Likert*, escolhessem o grau de uso de acordo com a sua concordância com os questionamentos feitos.

O primeiro questionamento apresentado foi: “Com que frequência são utilizadas as seguintes medidas de controle gerencial no departamento?”. Conforme apresenta o quadro 2, a medida de controle gerencial mais utilizada pelos gestores dos cursos, é a “definição de metas e objetivos”, que atingiu uma média de 3,57 na escala de *Likert*.

Quadro 2: Grau de uso dos sistemas de controle gerenciais

Categorias analisadas	GRAU DE USO					Média
	1	2	3	4	5	
Definição de metas e objetivos	1	-	1	3	2	3,57
Sinalização de áreas estratégicas	1	-	2	3	1	3,29
Propostas de desafios e de novas ideias	1	1	1	3	1	3,29
Avaliação dos subordinados	1	-	4	1	1	3,14
Acompanhamento de pré-planos e metas	1	1	2	1	2	3,29
Alinhamento de medidas de desempenho	1	-	3	2	1	3,29
Ferramentas de aprendizagem	1	-	3	2	1	3,29

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa

A “avaliação dos subordinados”, foi a medida de controle gerencial que apresentou a menor média de utilização, 3,14 na escala utilizada. A “sinalização de áreas estratégicas”, “proposta de desafios e novas ideias”, acompanhamento de pré-planos e metas”, “alinhamento

de medidas de desempenho” e “ferramentas de aprendizagem” também apresentadas no quadro 2, apresentaram uma média de utilização de 3,29.

Pode-se observar que não existiu uma grande variação na utilização das medidas apresentadas, todas ficaram com médias de utilização entre 3,14 e 3,57 na escala de *Likert*, uma diferença de apenas 0,43 e que nenhuma das opções se destacou como sendo amplamente utilizada, apresentando média maior que 4,00.

### **4.3 Identificação da utilização de indicadores não financeiros**

Para mensurar a utilização de indicadores não financeiros na gestão dos cursos, foi solicitado aos gestores que elegessem um grau de uso para as opções sugeridas para o seguinte questionamento: “Com que frequência são utilizados os seguintes indicadores não financeiros na gestão do departamento?”. Os resultados estão apresentados na tabela 2.

O indicador não-financeiro que apresentou a melhor média de utilização, foi a “pesquisas sobre a satisfação dos alunos”, que atingiu 3,14 na escala de *Likert*. A “quantificação do número de egressos” e a “quantificação do número de reprovações por disciplina”, segundo os resultados coletados do questionário, são utilizados, mas com frequência reduzida. Ambos atingiram média 3,00.

A “quantificação do número de reclamações dos alunos”, “quantificação do absenteísmo do pessoal” e “percentual do uso de serviços como laboratórios e bibliotecas”, apresentaram média abaixo de 3,00, o que significa que são pouco utilizados como parâmetros para a gestão.

Em comparação com todas as medidas apresentadas no questionário, as que se referem a utilização de indicadores não financeiros foram as que apresentaram no geral, as menores médias de utilização, que segundo relatado pelos próprios respondentes no momento da aplicação dos questionários, esse resultado se apresenta devido ao fato de que a utilização dessas medidas não está entre as suas atribuições como coordenador do curso ou chefe do departamento.

Os dados não financeiros são utilizados de maneira mais ampla pelos cargos superiores, ou seja, pelos chefes dos centros ou reitoria no caso da UEPB ou pela diretoria, no caso da UNESC

#### **Quadro 4: Identificação do uso de indicadores não-financeiros**

Categorias analisadas	GRAU DE USO					Média
	1	2	3	4	5	
Quantificação do nº de reclamações dos alunos	2	1	2	-	2	2,86
Quantificação do absenteísmo do pessoal	2	1	2	1	1	2,71
Pesquisas sobre a satisfação dos alunos	1	1	2	2	1	3,14
Quantificação do número de egressos	1	1	3	1	1	3,00
Percentual de uso de serviços como laboratórios e bibliotecas	1	2	4	-	-	2,43
Quantificação do número de reprovações por disciplina	2	-	2	2	1	3,00

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

#### 4.4 Utilização de procedimentos para implantação de estratégias

A última verificação realizada através do questionário, foi com relação aos procedimentos utilizados para implementação de estratégias no departamento.

Realizando uma comparação com todas as outras verificações feitas durante a pesquisa, pode-se perceber que os procedimentos apresentados na tabela 4 foram os que apresentaram no geral, médias mais altas de utilização. Segundo informado pelos gestores no momento da aplicação do questionário, isso ocorre pois são as medidas que mais se adequam as suas atribuições de gestor do departamento/curso.

A “adoção de medidas para harmonização e cooperação dentro do departamento”, foi o procedimento que apresentou média mais alta, atingindo 4,14, o que significa que os gestores utilizam essa medida com bastante frequência em sua gestão.

Em seguida, apresentando uma média de 4,00 na escala de *Likert*, a “cooperação com outros departamentos e coordenadorias da instituição” foi apontada pelos respondentes como a segunda medida mais utilizada.

A “descentralização de responsabilidades” e “atualização contínua do conhecimento do pessoal”, atingiram média de 3,43, demonstrando que o conjunto de medidas que estão diretamente relacionadas com os professores e com os funcionários do departamento, tem uma maior atenção e estão mais associadas com as funções a serem exercidas pelos gestores alvos da presente pesquisa.

#### Quadro 5: Uso de procedimentos de implantação de estratégias

Categorias analisadas	GRAU DE USO					Média
	1	2	3	4	5	
Descentralização de responsabilidades	-	2	2	1	2	3,43
Atualização contínua do conhecimento do pessoal (professores)	-	2	2	1	2	3,43
Cooperação com outros departamentos e coordenadorias da Instituição	-	-	3	1	3	4
Medidas para harmonização e cooperação dentro do Departamento	-	-	1	4	2	4,14

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Os resultados da presente pesquisa, demonstraram que as medidas mais utilizadas são as que estão relacionadas com o corpo docente e com os funcionários da coordenação e que os gestores utilizam de forma moderada informações de caráter gerencial e utilizam poucas informações de finalidade não financeira, não compactuando com os resultados obtidos no trabalho de Magro, Utzig e Lavarda (2014), que demonstrou que na instituição alvo da pesquisa, é utilizada de forma mais intensa as informações envolvam aspectos econômicos e financeiros e com menor intensidade as que estão relacionadas com as tarefas e o desempenho dos funcionários.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou verificar como se comporta a utilização de sistemas de controle gerencial em instituições de ensino superior da cidade de Campina Grande, através da aplicação de questionários com os coordenadores dos cursos ou chefes de departamento.

Para atingir o objetivo proposto, foram selecionados 7 cursos de 2 instituições de ensino superior, foram eles: Administração, Ciências Contábeis, Comunicação Social e Serviço Social da UEPB e Ciências Contábeis, Enfermagem e Fisioterapia da UNESC.

Na análise do perfil dos respondentes verificou-se que a maioria dos gestores é do gênero feminino, sendo 5 do total de 7. Com relação a faixa etária, 5 dos 7 respondentes, apresentam idade superior a 40 anos. No questionamento sobre o tempo de atuação no cargo, 4 gestores afirmaram estar no cargo no período de 1 a 3 anos, o que pode ser considerado como um indicativo de alta rotatividade nas coordenações em estudo.

No que diz respeito a utilização de medidas de controle gerencial, os gestores afirmaram que a mais utilizada na gestão das coordenações dos cursos é a “definição de metas e objetivos”, mas na análise dos questionários, pode-se perceber que não houve uma grande

variação na utilização das medidas apresentadas e nenhuma das opções se destacou como sendo amplamente utilizada.

Na análise quanto a utilização de informações de indicadores não-financeiros, a que mais se destacou entre os respondentes foi a “pesquisas sobre a satisfação dos alunos”, o que demonstra que a opinião e avaliação do corpo discente é levado em consideração no momento de tomar decisões com relação a gestão do curso. A referida análise, foi o tópico que apresentou no geral as menores médias de utilização.

Na verificação de quais procedimentos são utilizados para implementação de estratégias no departamento, à medida que apresentou maior média de utilização foi a “adoção de medidas para harmonização e cooperação dentro do departamento”. No geral, as medidas trazidas neste tópico foram as que apresentaram maior média de utilização, em contrapartida a utilização de indicadores não-financeiros. De acordo com os respondentes, isso ocorre pois são as medidas que mais se adequam as suas atribuições de gestor do curso.

Diante dos resultados apresentados, pode-se concluir que as medidas mais utilizadas são as que estão relacionadas com o corpo docente e os funcionários da coordenação e que os gestores utilizam de forma moderada informações de caráter gerencial e utilizam poucas informações de finalidade não financeira, pois estas não são colocadas como suas atribuições na gestão, ficando algumas delas na responsabilidade de níveis hierárquicos superiores.

Como limitação da pesquisa, cabe destacar que a frequência de utilização das variáveis analisadas pode divergir entre os cursos ou entre as instituições sendo possível que dados sejam omitidos no momento da análise dessas variáveis.

Apesar das limitações apresentadas, acredita-se que esta pesquisa contribui para um maior conhecimento no que diz respeito a utilização de medidas de controle gerencial em instituições de ensino superior, além de expor o perfil dos gestores e a forma de gestão de alguns cursos dessas instituições.

Como proposta para futuras investigações, sugere-se a ampliação da amostra de unidades departamentais analisadas e um estudo comparativo entre a utilização de medidas de controle gerencial em instituições com características distintas.

## **ABSTRACT**

This research presented aims to verify the frequency of use of management control systems in higher education institutions in the city of Campina Grande-PB. The sample is composed of coordinators or department heads of seven university courses, four of them in a public

institution and the remaining three from a private institution. The research methodology, as its goal, is characterized as descriptive; on the design we used the literature review and the survey by using a questionnaire for data collection. The questionnaire examined socio-demographic characteristics of respondents and collected information on the use of management control measures, the use of non-financial indicators to adopt procedures for implementing strategies investigated by the department. The results showed that the most commonly used measures are those related to faculty and staff coordination, and that managers use sparingly character information management and use fewer non-financial information, whereas the latter are not considered as its responsibilities in management.

**KEY-WORDS:** Management Control Systems. Undergrad. Managers.

## REFERENCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, Luiz César G. de. **Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.

BELTRAMI, L.C.; GOMES, S.M; ARAÚJO, D. M. **Sistemas de controle gerencial e desempenho corporativo: Um estudo empírico em instituições de ensino superior**. In XXXVII Encontro do ANPAD. 2013. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_CON2158.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_CON2158.pdf)>. Acesso em: 19 de Setembro de 2014.

BEUREN, J.M; TEIXEIRA, S. A. **Avaliação dos sistemas de controle gerencial em instituição de ensino superior com o *performance management and control***. In *Revista de gestão da tecnologia e sistemas de informação*. Vol. 11, n 1. 2014.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHENHALL, R.H. **Management control systems design within its organizational context: 18 Findings from contingency-based research and directions for the future**. *Accounting, Organizations and Society* n. 28, p. 127-168, 2003.

ROSA FILHO, Celsoda. **Avaliação de instrumentos de controle gerencial: pesquisa empírica aplicada em IES privadas de Curitiba – PR**. 2005, 123p. Dissertação de mestrado – Universidade Regional de Blumenau, 2005.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, C.T; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed.São Paulo: Prentuce Hall, 2008.

INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS. **Definition of manager accouting. Statements on management accouting: practice of management accouting**, 2008.

MAGRO, C.B; UTZIG, M.J; LAVARDA, C.E. **O uso de sistemas de controle gerencial pelo alto escalão de uma instituição de ensino superior privada na implementação de estratégias**. In Revista Iberoamericana de Contabilidade de Gestión. nº 23. 2014. Disponível em:<[http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA\\_23/C\\_Ba%C3%BA, J. Santore, C. Facin.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_23/C_Ba%C3%BA_J_Santore_C_Facin.pdf)>. Acessoem: 4 de Setembro de 2014.

MERCHANT, K.A.; VAN DER STEDE, W.A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. Harlow: Prentice Hall, 2007.

PAZETO, Elizio Antônio. **Participação: exigências para qualidade do gestor e processo permanente de atualização**. vol. 17, nº 72. Brasília: Em aberto, 2000.

RAZA, Cláudio. **Objetivo e finalidade da contabilidade gerencial**. Disponível em: [http://www.abdir.com.br/doutrina/ver.asp?art\\_id=698&categoria=Contabilidade](http://www.abdir.com.br/doutrina/ver.asp?art_id=698&categoria=Contabilidade). Acesso em: 8 de Outubro de 2014.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L.; PINEHIRO, P. R..**Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2007.