

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

AMILTON DALLEDONE FILHO

**CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE
GESTÃO ECONÔMICA PARA UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR**

FLORIANÓPOLIS

2002

Amilton Dalledone Filho

**CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE
GESTÃO ECONÔMICA PARA UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof^a Dra. Ilse Maria Beuren.

FLORIANÓPOLIS

2002

Dalledone Filho, Amilton.
**Configuração de um Sistema de Informações de Gestão Econômica para uma
Instituição de Ensino Superior** / Amilton Dalledone Filho – Florianópolis, 2003.

135 f. Figuras.

Orientador: Ilse Maria Beuren
Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em
Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

Inclui Bibliografia

1. Gestão Econômica. 2. Instituição Ensino Superior. 3. Sistema de Informações Gerenciais. I. Ilse Maria Beuren. II Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III Título.

Amilton Dalledone Filho

**CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE
GESTÃO ECONÔMICA PARA UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, pela Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof^a. Dra. Ilse Maria Beuren
Universidade Federal de Santa Catarina

Dr. Janssem Maia Del Corso
Universidade Federal de Santa Catarina

Dr. Christian Luiz Da Silva
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis (SC), 2003.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de ter nascido perfeito.

Aos meus pais, mesmo não estando neste plano de vida, pelo amor, carinho e dedicação que tiveram com esse filho que em algumas vezes não correspondeu às suas expectativas.

Aos meus amados filhos Amilton Neto e Maria Rita, que apesar da pouca idade, buscaram entender essa nova realidade de nossas vidas sempre me apoiando e me amando.

Aos meus irmãos André, Regina e Roberto pelo carinho, apoio, consideração e paciência que sempre tiveram em todas as fases de minha trajetória de vida.

A minha nova família que me acolheu com amor e respeito.

A minha orientadora, professora Dra. Ilse Maria Beuren, que não mediu esforços em nos auxiliar mesmo quando parecia que havíamos desistido, pela sua paciência, profissionalismo, companheirismo e principalmente pela sua amizade.

A direção e funcionários da FAE pelo apoio na realização desse programa de mestrado em convênio com a UFSC.

A FALEC em nome de sua direção e coordenações, permitindo que pudéssemos realizar nossos estudos em sua unidade e apoiando a nossa iniciativa.

Aos professores do curso pela dedicação e profissionalismo com o qual sempre nos atenderam.

Aos colegas de aula que proporcionaram momentos de troca de conhecimento, experiência e alegria e pelo convívio durante o curso.

A todos aqueles não nominados, mas que de uma forma ou de outra nos apoiaram na confecção desse trabalho, nosso respeito e consideração.

**São os momentos difíceis, as lutas,
que fazem os homens corajosos e
fortes.**

Leocádio José Correia

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	7
RESUMO	9
ABSTRACT	10
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema e problema.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.3 Justificativa do estudo.....	13
1.4. Organização do estudo.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 As universidades como organização complexas.....	16
2.2 A administração universitária.....	18
2.2.1 O processo de gestão nas universidades.....	20
2.2.2 A gestão universitária sob a ótica dos negócios.....	23
2.3 Os sistemas de informações no âmbito da gestão universitária.....	26
2.3.1 A informação como recurso estratégico.....	27
2.3.2 Gestão da Informação.....	29
2.3.3 Os sistemas de informações como suporte a gestão.....	31
2.4 O Modelo de Gestão Econômica – GECON.....	34
2.4.1 Modelo de decisão.....	31
2.4.2 Modelo de mensuração	36
2.4.3. Modelo de informação.....	38
2.4.4 Modelo de Gestão.....	40
2.4.5 O modelo GECON.....	41
2.5 Abordagem do GECON em Instituições de Ensino Superior.....	44
2.5.1 A avaliação de desempenho nas Instituições de ensino Superior – IES.....	46
2.5.2 O resultado econômico como parâmetro avaliativo das IES.....	49
2.5.3 Apuração do resultado econômico nas IES.....	52
2.5.4 A avaliação de desempenho no contexto do GECON.....	57

2.6 A função da controladoria na gestão econômica – GECON.....	62
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	66
3.1 Pergunta de Pesquisa.....	66
3.2 Definição constitutiva e operacional de termos e variáveis.....	67
3.3 Delineamento da Pesquisa.....	68
3.4 Coleta e Análise dos Dados.....	69
3.5 Tratamento dos Dados.....	70
3.6 Limitações da Pesquisa.....	71
4 SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE GESTÃO ECONÔMICA PARA A FALEC.....	72
4.1 Apresentação da IES.....	72
4.2 Procedimentos Administrativos.....	74
4.2.1. Estrutura administrativa da IES.....	74
4.2.2. Processos operacionais da IES.....	77
4.3 Sistemas de Informação.....	78
4.3.1. Sistema de informações atual da IES.....	79
4.3.2. Informações necessárias ao processo de gestão da IES.....	80
4.4 Proposta de configuração de um sistema de informações de gestão econômica.....	81
4.4.1. Proposta de uma estrutura administrativa para a IES.....	82
4.4.2 Proposta de configuração do sistema de informações da IES.....	86
4.5 Adaptações Necessárias para a Implementação do Sistema de Informações Gerenciais – SIG.....	89
4.5.1 Mudança Comportamental dos Usuários do Sistema.....	90
4.5.2 Alterações Tecnológicas de Hardware e de Software.....	92
4.5.3 Adaptações Requeridas no Sistema de Informações Atual da FALEC.....	93
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	94
5.1 Conclusões.....	94
5.2 Recomendações.....	95
REFERÊNCIAS.....	97
APENDICE A	102

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Equação do resultado econômico.....	55
Figura 2	Estrutura organizacional – FALEC.....	75
Figura 3	Proposta de estrutura administrativa para a FALEC.....	83
Figura 4	Sugestão de Sistema de Informações Gerenciais – SIG.....	87

RESUMO

DALLEDONE FILHO, Amilton. **Configuração de um sistema de informação de gestão econômica para uma instituição de ensino superior**. 2002, 89 p. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

Este estudo teve como objetivo principal desenvolver a configuração de um sistema de informações, fundamentado na Gestão Econômica – GECON, para uma Instituição de Ensino Superior. De modo específico, verificou as informações necessárias no processo de gestão de uma Instituição de Ensino Superior – IES; descreveu os processos que ocorrem na mesma; e delineou um sistema de informações que contemple os processos da IES, alicerçado nos fundamentos da Gestão Econômica – GECON. Sistemáticamente o estudo foi exploratório, com uma abordagem metodológica participativa. O estudo foi realizado levando-se em conta o problema de pesquisa e os objetivos estabelecidos. Foi dividido em cinco capítulos onde desenvolveu-se a configuração de um sistema de informação fundamentado no processo de gestão, tendo em vista que irá subsidiar os gestores na tomada de decisão e na correção de distorções no decorrer do processo. Sendo que este processo não é diferente em uma Instituição de Ensino Superior – IES, que como toda organização, precisa de uma ferramenta de gestão. Concluiu-se que os mecanismos utilizados pelos gestores poderão, a partir da implantação de um sistema de informações, fundamentado na gestão econômica – GECON, atender às perspectivas desejadas.

Palavras-chave: Sistemas de Informação, Gestão Econômica, GECON.

ABSTRACT

DALLEDONE FILHO, Amilton. **Configuration of a system of information, based on the Economic Management. GECON, for an University.** 2002, 89 p. Dissertação. (Master's Degree in Administration) – Course of Master's Degree in Administration of the Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

This study had the main objective to develop the configuration of a system information, based on the Economic Management - GECON, for an University. In specific way, it verified the necessary information in the process of management of an University; than described the processes that occur in the same one; and delineated a system of information that contemplates the processes of the IES, based in the beddings of the Economic Management - GECON. The study has sistematic exploration, with a participating metodological view. The study was taking in account to stablish problem of research and objectives. It study was divided in five chapters where was developed configuration of a system of information based on the management process, and it will go to subsidize the managers in the taking of decision and the correction of distortions in elapsing of the process. This process is not different in an University, as any organization, needing a management tool. It was concluded that the mechanisms used for the managers will be able, from the implementation of a system of information, based on the economic management, GECON to take care of the needed perspectives.

Key-words: Systems of Information, Economic Management, GECON.

1 INTRODUÇÃO

A segunda metade do século XX caracterizou-se por avanços científicos e tecnológicos, período em que, o aumento da complexidade empresarial foi nitidamente percebido, assim como as alterações nas concepções de gerenciamento. As sucessivas transformações, divulgadas pelos mais diversos meios de comunicação, referem-se à política, economia, cultura entre outros fatores específicos, que influenciam nas organizações.

Devido à crescente substituição da produção manual para a robotização, alteram-se as funções das pessoas, exigindo, desta forma, maior controle das ações, além de conhecimento mais abrangente de todo o processo de produção. Isto faz com que a participação ativa dos gestores no contexto produtivo e administrativo seja necessária. Em um cenário mundial, globalizado, marcado por mudanças e novas tecnologias, os processos de gerenciamento são fundamentais pelas novas exigências do mercado consumidor.

Com a globalização, as organizações competem por um espaço no mercado mundial, onde a busca pelo lucro deve estar atrelada à qualidade de seus produtos, além do ganho de escala.

Possuir uma marca já não representa o diferencial até então existente, atualmente o mercado possui inúmeros produtos alternativos e substitutos.

Segundo Kotler (1984, p.15), as empresas nem sempre percebem que seus mercados estão mudando. Dessa forma, à necessidade de constantes inovações nos processos empresariais requerem, principalmente, maior número de informações bem como seu correto uso e aplicação.

Atualmente, o tempo para análise, planejamento e controle está se tornando cada vez mais reduzido, dificultando sobremaneira a garantia de êxito, pois a informação disponível *on-line* faz com que as empresas necessitem de um sistema de gerenciamento compatível a essa realidade.

Conforme Beuren (2000, p.15), cada vez mais a informação deve aparecer no suporte ao ciclo de planejamento-execução-controle, que se consubstancia no processo de gestão. O cuidado que se faz necessário é que a fonte de informações seja confiável e em tempo real, ou pelo menos o mais rápido possível, a fim de não se perder o sincronismo entre os objetivos definidos e a sua correta execução, buscando evitar, dessa forma, erros de interpretação e decisão e o mercado.

De acordo com Drucker (2000, p.105), a menos que sejam organizadas, as informações ainda não passam de dados. Para terem significado, elas precisam ser organizadas. Não está claro em que forma certas espécies de informações têm significado e em que forma de organização elas têm significado para o trabalho de uma pessoa. Não obstante, as mesmas informações podem ser organizadas de maneiras diferentes para diferentes finalidades.

Para a organização moderna, a flexibilidade precisa tornar-se parte da cultura organizacional. Para tanto, a disposição em modificar continuamente estratégias e processos, que visem aumentar sua eficácia, exigem esforços voltados à busca de soluções inovadoras. Dentre as possibilidades existentes, que podem vir a garantir a desejável flexibilidade na empresa, o trabalho conjunto e a autonomia são regras primordiais para que ocorram as variações no ambiente de negócios.

Neste contexto, o papel do sistema de informações é importante. Um sistema de informações é fundamental no processo de gestão, tendo em vista que irá subsidiar os gestores na tomada de decisão e na correção de distorções no decorrer do processo. Sendo que este processo não é diferente em uma Instituição de Ensino Superior – IES, que como toda organização, precisa de informações de suporte à gestão.

Apesar dessa necessidade já percebida, a abordagem de sistemas de informações na literatura, voltadas as IES, considerando as suas particularidades legais, administrativas e de clientes, parece não estar contemplado satisfatoriamente. Nesta perspectiva, o presente estudo se propõe a discutir o arcabouço teórico para configurar um sistema de informações específico para este tipo de organização.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Um sistema de informações estruturado tem a função de auxiliar os gestores na administração de seu empreendimento. Uma IES, pelas suas características trabalha com um grande volume de informações que dão suporte às suas atividades. Além das informações referentes à parte acadêmica. A parte financeira deve estar muito bem estruturada, tendo em vista a sua importância para a manutenção e continuidade da IES. Com o crescimento do setor de educação, vista por alguns, como oportunidade de investimento, a concorrência aumentou consideravelmente,

logo, uma ferramenta para a gestão dos recursos financeiros e administrativos é imprescindível.

Assim diante do exposto elaborou-se a seguinte questão problema: *Como se apresenta a configuração de um sistema de informações, fundamentado na Gestão Econômica – GECON, para uma instituição de ensino superior?*

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é desenvolver e configurar um sistema de informações, fundamentado na Gestão Econômica – GECON, para uma Instituição de Ensino Superior.

A fim de nortear o trabalho têm-se como objetivos específicos:

- verificar as informações necessárias no processo de gestão de uma Instituição de Ensino Superior – IES;
- descrever os processos que ocorrem em uma Instituição de Ensino Superior – IES; e
- delinear um sistema de informações que contemple os processos da IES, alicerçado nos fundamentos da Gestão Econômica – GECON.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

As forças propulsoras do crescimento econômico atual se mostram intensas e rápidas. As inovações decorrentes de novas tecnologias, concomitantemente ao intercâmbio internacional, proveniente da globalização e conseqüente quebra de barreiras espaciais, desafiam as empresas a novos métodos de gerenciamento e controle. As empresas necessitam mudar seus paradigmas e compreender que é fundamental ser competitivo e inovador para se manter no mercado.

Para Drucker (2000, p.17), em toda organização – seja ou não empresa – somente os últimos 10% do gerenciamento têm de ser adequados à missão específica da organização, à sua cultura, história e ao seu vocabulário específico, pois os 90% restantes são gastos, independentemente do tipo de empresa, na solução de problemas de pessoas, que invariavelmente são os mesmos.

Nesse cenário, caracterizado por mudanças políticas econômicas, sociais e tecnológicas, o ambiente empresarial vem determinando a necessidade de novas

formas de informação. Inseridas neste contexto também estão as Instituições de Ensino Superior - IES. A importância da informação advém de que, é por meio dela que os gestores conseguem identificar, tanto as oportunidades, quanto as ameaças que o ambiente oferece à empresa.

Os profissionais responsáveis pelo desenvolvimento, implantação e manutenção dos sistemas de informações, ao longo do tempo, vêm tentando contribuir para o aperfeiçoamento da interpretação do ambiente empresarial. O desafio para melhorar essa compreensão passa por uma incursão nas teorias da decisão, mensuração, e informação, que constitui um tripé que sustenta a configuração do sistema provedor das informações.

Para Beuren (2000, p.14) a preocupação com a informação a ser gerada deve consistir na essência do que foi apreendido, pois há um conjunto de características que, combinadas, podem fortalecer ou, no outro extremo, invalidar uma informação. Cada vez mais, deve aparecer no suporte ao ciclo de planejamento-execução-controle, que se consubstancia no processo de gestão.

A informação, por si só, não tem importância significativa no processo de gestão, uma vez que, isolada do contexto, não fornece subsídios suficientes à tomada de decisões. Desta forma, torna-se indispensável a configuração de um sistema de informações, sendo que, para o desenvolvimento deste estudo, como foco foi escolhido a gestão econômica – GECON.

A relevância teórica do estudo fica evidenciada no sentido de contribuir para a discussão sobre a configuração de um sistema de informações, fundamentado na gestão econômica, voltado para uma Instituição de Ensino Superior. Foi escolhida a ênfase na gestão econômica tendo em vista suas particularidades, que procura integrar os objetivos e metas da empresa ao resultado financeiro.

Por sua vez, a contribuição prática do estudo é percebida na medida em que o sistema que se propõe pode melhorar o processo de gestão de uma IES, em todas as etapas, seja no planejamento, seja na execução e controle das atividades. Neste sentido, acredita-se na viabilidade deste estudo, tendo em vista a disposição da Instituição de Ensino Superior, em colaborar através de seu ambiente e documentos, e a experiência do pesquisador nas atividades de gestão empresarial.

1.4. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Levando-se em conta o problema de pesquisa do trabalho e os objetivos estabelecidos, o estudo foi dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se um entendimento geral da relevância da proposta do presente estudo, definindo-se o problema de pesquisa, a justificativa, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo contém a revisão bibliográfica para dar suporte ao estudo. Assim, inicialmente faz-se uma introdução às universidades como organizações, a administração universitária e os sistemas de informações no âmbito da gestão universitária. Na seqüência aborda-se o modelo de gestão econômica – GECON, a abordagem do GECON em instituições de ensino superior e finalmente, contempla a função da controladoria na gestão econômica – GECON.

O capítulo terceiro apresenta a metodologia da pesquisa aplicada no estudo, inicialmente através da pergunta da pesquisa, seguindo-se com a definição constitutiva e operacional de termos e variáveis, o delineamento da pesquisa, a coleta e análise dos dados, o tratamento dos dados e as limitações da pesquisa.

No capítulo quatro é descrito e analisado o sistema de informações de gestão econômica para a FALEC e apresentada a proposta de configuração de um sistema de informações de gestão econômica.

O quinto e último capítulo, apresenta as conclusões do estudo decorrentes da análise dos dados coletados na organização pesquisada, além das recomendações para futuros trabalhos de pesquisa sobre o tema investigado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contém a revisão de literatura, que serve como fundamento para o estudo, baseado em escrita por diversos autores sobre este tema. Inicia-se abordando as universidades como organizações complexas. Na seqüência faz-se uma incursão teórica na administração universitária. Em seguida faz-se uma incursão no Sistema de Gestão Econômica – GECON, seus conceitos e sua aplicação em instituições de ensino superior – IES.

2.1 AS UNIVERSIDADES COMO ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS

As universidades são consideradas organizações complexas por diversos autores (Thompson, 1967; Baldrige et al., 1971; Machado da Silva, 1991). A complexidade das Instituições de Ensino Superior, principalmente as universidades, e a natureza de suas atividades torna o seu processo decisório sujeito a um conjunto mais amplo de critérios de avaliação. Além disso, sofrem a interferência direta de agentes internos e externos nas decisões sobre estrutura e serviços a serem oferecidos. Elas utilizam-se de diferentes formas de escolha e decisão, as quais passaram a ser expressas através de diferentes modelos, incluindo o burocrático, o racional, o político, o colegiado e o anárquico (Baldrige et al., 1971; March e Olsen, 1974; Hardy e Fachin, 1996).

Sander (1984, p.43) descreve quatro paradigmas que nortearam as práticas de gestão educacional e que resultaram da transposição das teorias organizacionais para as escolas. Assim faz referência a quatro critérios de gestão: eficiência (critério econômico), eficácia (critério pedagógico), efetividade (critério político) e relevância (critério antropológico). Explica que a eficiência e eficácia são critérios de natureza instrumental e por isso devem subordinar-se aos critérios efetividade e relevância, enquanto critérios de natureza substantiva mais adequados à instituições de ensino.

A predominância de critérios de natureza política e antropológica, na ação organizacional em universidades, faz com que as teorias que tomam como referência a escolha racional e os fundamentos econômicos da ação, tenham menor poder explicativo nesse tipo de organização, o que justifica a opção neste trabalho pela teoria institucional.

Machado da Silva (1991, p.84) reforça o uso da teoria institucional para explicar o funcionamento da universidade brasileira, apresentando o seguinte questionamento: de que outra maneira pode-se explicar a grande semelhança quanto à forma organizacional, de universidades situadas em localidades tão distantes entre si no território nacional ou com fatores diferenciais no que concerne a idade, tamanho, complexidade e natureza da mantenedora, senão pela perspectiva institucionalista dos estudos organizacionais que se situa no nível macro-societário de análise?

Hardy e Fachin (1996, p.55) reafirmam a idéia de homogeneidade, enfocando os aspectos estruturais, lembrando que as reformas de 1968, na educação brasileira, fizeram com que as universidades federais obedecessem a certas exigências gerais em termos de estrutura, fazendo com que a maioria das demais universidades passassem a adotar estruturas semelhantes, embora desobrigadas legalmente.

Na década de 90, com a intensificação da crise no financiamento do ensino público, principalmente no ensino superior, a comunidade universitária, conselho de reitores (CRUB) e Ministério da Educação, passaram a debater a idéia de proceder avaliações institucionais nas universidades brasileiras, as quais poderiam tornar os processos de gestão universitária menos amadorísticos e, assim, fundamentar as solicitações de recursos, prestar contas à sociedade e, ao mesmo tempo, responder às críticas de desperdício.

Leite (1998, p.11) apresenta outra explicação sobre a iniciativa do estado, a qual consiste, primeiro, em produzir um "ajustamento do sistema às modificações da economia, com o controle do crescente custo dos serviços públicos e da tendência à expansão rápida do sistema educativo"; e segundo, "a nova direção do estado avaliativo, é a orientação para o mercado".

A presença do Estado na implementação de um processo avaliativo iniciou já na década de 80, com a realização de seminários, como o Encontro Nacional para discussão do tema "Avaliação do Ensino Superior" (Ministério da Educação, 1988). Embora somente na década de 90 estruturaram-se e implementaram-se atividades de avaliação como o PAIUB (Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras), o ENC (Exame Nacional de Cursos - provão) e as CEs (Comissões de Especialistas).

Reforçando a defesa do uso da Teoria Institucional para explicar o fenômeno específico da Avaliação Institucional, destaca-se que aquele encontro inseria-se em programação mais ampla de estudos relativos a essa matéria, e voltava-se para a

análise de modelos já implementados em outros países, com debates sobre tais experiências, visando obter contribuições para a realidade brasileira.

Quanto aos programas mais recentes deve-se afirmar que as avaliações passam a ser vinculadas à alocação de recursos e critério de julgamento pelo mercado, de alunos e professores, assumindo assim um caráter coercitivo, além da dimensão normativa pela expansão da formação de profissionais na área específica de gestão universitária, com ênfase em avaliação institucional, através de cursos.

As transformações que estão ocorrendo no mundo, atualmente, levam a repensar as práticas administrativas utilizadas no cotidiano das universidades como organizações complexas. Administrar, neste contexto, requer a busca de um equilíbrio dinâmico entre as pessoas e as tarefas, lembrando que estas são interdependentes, ou seja, qualquer alteração em uma delas afetará a outra.

2.2 A ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

A preocupação em relação à administração universitária é recente e o assunto ganha maiores proporções nas mais diversas Instituições de Ensino Superior, em termos mundiais, principalmente porque estas organizações sempre foram conservadoras e inflexíveis nos seus conceitos e tradições. No entanto, com o avanço tecnológico, estas organizações apresentaram dificuldades administrativas para atender às demandas externas.

Segundo Leite et al (1997, p.52) a administração das Instituições de Ensino Superior sempre foi caracterizada pelo costume de pensar sem pressa e dificilmente aceitar as mudanças. No entanto, o cenário administrativo universitário envolvendo corpo docente, coordenações, cursos, currículos e metodologias de ensino, encontra-se ultrapassado e com necessidade de melhorias, visando uma adequação frente a uma nova realidade. Para que isso ocorra faz-se necessário alterar a forma de administração atual, adequando-a as exigências dos alunos, da sociedade e do mercado de trabalho.

Devido à complexidade organizacional, verifica-se que a realidade das Instituições de Ensino Superior é totalmente diferenciada do universo empresarial, justificando que os princípios administrativos, das teorias gerais de administração, muito aplicados às empresas, em muitos casos, não são adequados nas universidades.

Com a ausência de um modelo administrativo, enfoca-se a importância da universidade possuir seu próprio paradigma administrativo, envolvendo processos específicos para esse tipo de organização atípica e caracterizada pela complexidade.

Enfocando-se administração universitária através de níveis hierárquicos, segundo Meyer (1988, p.43), existem três níveis. No primeiro, identifica-se administração superior (conselhos superiores); no segundo nível destaca-se a administração acadêmica (direção de centros, faculdades, escolas ou institutos, chefias de departamento e coordenadorias de cursos); e no terceiro nível encontra-se a administração da atividade meio (órgãos como o departamento de recursos humanos, financeiro, de registro acadêmico).

A administração destas organizações é muito diversificada, e segundo o autor, exige-se de quem exerce esta administração, nos diferentes níveis, habilidades e competências distintas. A complexidade do processo administrativo é acentuada, pois as universidades não possuem padrões de performance, sendo os princípios administrativos utilizados de maneira limitada. No entanto, são evidentes as necessidades em relação à busca pela excelência e as constantes tentativas de mudanças, envolvendo o processo administrativo nas mãos de dirigentes.

Meyer (1988, p.46) enfoca que, atualmente, a eficiência, eficácia e efetividade da administração, objetivando qualidade do trabalho acadêmico, tornou-se fundamental, principalmente numa época de mudanças profundas e rápidas que desafiam as universidades.

Discute-se administração universitária nas mãos de amadores, que ocupam determinados cargos por indicação de terceiros, onde o perfil adequado nem sempre é valorizado. Existe a necessidade de qualificação dos recursos humanos da área administrativa universitária, enfocando-se a importância do aperfeiçoamento destes gestores, independente do nível de atuação nessas organizações.

Neste sentido, Finger (1997, p.11) enfatiza que a gestão das organizações acadêmicas no Brasil sempre foi tratada com uma visão burocrática. A própria função administrativa foi tratada por muito tempo como derivativa e secundária. No funcionamento de uma faculdade, onde era oferecido ensino, quando se precisava de alguém responsável por uma estrutura administrativa, as posições eram reservadas a professores, não se admitindo que os cargos fossem ocupados por profissionais não pertencentes à função docente.

Paralelamente a esta complexidade organizacional e à necessidade de maior qualificação estão as dificuldades do planejamento, pois como toda organização, as Instituições de Ensino Superior desenvolvem e executam seus planos que, direta ou indiretamente, sofrem interferências dos diversos níveis hierárquicos.

Outra questão a ser considerada é a alta rotatividade dos gestores e seus cargos, influenciando a continuidade de um planejamento em evolução, que necessita de constantes adequações através das mãos de entendidos que se dedicam ao início, meio e fim de um processo.

Além disso, cada indivíduo que ocupa um lugar na administração universitária reflete direta ou indiretamente seus ideais e filosofias no planejamento, repercutindo em toda organização.

Grillo (1996, p.32) enfoca que as universidades estão sendo administradas da maneira como são administradas as empresas públicas ou privadas, não existindo um processo próprio e adequado à estas organizações tão atípicas.

As instituições de ensino não diferem muito das empresas em qualquer área, exceto na missão específica. Não diferem no que diz respeito ao trabalho e encargos do dirigente, ao planejamento e à estrutura da organização. Contudo, a instituição de ensino é essencialmente diferente das empresas nos seus negócios. É diferente na finalidade, possui valores diferentes, faz contribuição diferente à sociedade.

O processo decisório nas organizações de ensino parece não apoiar-se em nenhum modelo específico. A depender das características de cada instituição, o processo decisório adquire e obedece a uma determinada lógica de ação com base em determinados valores que orientam a atuação dos diversos participantes que interagem na organização para consecução dos objetivos institucionais, grupais ou pessoais.

2.2.1 O processo de gestão nas universidades

Machado e Silveira (1998, p.38) consideram que tudo parece indicar que, ao longo dos séculos, as universidades foram estruturadas para mudar lentamente, como forma de perenizar suas atividades. Hoje, pelo mesmo motivo (perenização), as universidades devem mudar, tornar-se mais ágeis e flexíveis, para melhor atender a sociedade, com a otimização dos seus recursos, sejam eles humanos, tecnológicos, físicos ou financeiros. Torna-se imperativo racionalizar, visando o retorno do resultado dessa otimização para a própria sociedade.

No entanto, Machado e Silveira (1998, p.58) ressaltam que é importante entender que as universidades possuem objetivos complexos, empregam tecnologias complexas e, conseqüentemente, adotam uma multiplicidade de critérios de estruturação, como forma de viabilizar o seu funcionamento e o atingimento de seus objetivos estratégicos.

Na visão de Souza (1998, p.39), os aspectos negativos da padronização estrutural imposta pela reforma universitária de 1968, que ainda permeiam as instituições são: excessivo número de instâncias decisórias; excessivo envolvimento de docentes em atividades administrativas; ênfase nas atividades administrativas em detrimento das acadêmicas; superposição de competência; descaracterização dos cursos de graduação; e, concentração do poder decisório na administração superior.

Uma questão presente na gestão universitária é a falta de velocidade das decisões. Na maioria das vezes as decisões são lentas em face da simultaneidade de problemas tópicos, que devem ser simultaneamente resolvidos. Isto faz o gestor aceitar uma priorização cronológica, onde o mais importante não é resolvido. É resolvido aquilo que, circunstancialmente, está no dia marcado para ser resolvido. Na universidade, há uma sobrecarga de vários processos em mãos para serem decididos.

O gestor tem um desafio extra, descobrir até onde pode empreender sem infringir as normas. Isso não é trivial, mas muitas vezes bloqueia o processo decisório. Como sugere Nakagawa (1994, p.59), ultimamente as universidades estão passando por um questionamento profundo, estão buscando uma nova identidade que as capacite a serem uma resposta efetiva às expectativas e necessidades da comunidade.

A preocupação das universidades brasileiras com qualidade total em seus serviços é cada vez maior. Em alguns casos prende-se ao fato de que órgãos de fomento e financiamento exigem aperfeiçoamento contínuo do pessoal vinculado à instituição em que serão alocados os recursos. As universidades estão despertando para a necessidade de começar a buscar a qualidade nas diversas unidades que compõem os seus *campi*, como forma de atender adequadamente à comunidade a que servem.

No Brasil, segundo o Ministério da Educação e Cultura – MEC (1994), a partir de 1993, iniciou-se o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), propondo em sua metodologia o uso de um conjunto de indicadores “considerados básicos para a construção de uma metodologia comum de avaliação

global”, a ser completado, “no âmbito de cada IES e no sistema como um todo por outras informações substanciais”.

No que concerne ao conjunto de indicadores, Sguissardi (1997, p.155) explicita que os indicadores simples são usualmente expressos em termos de números absolutos e procuram fornecer uma descrição relativamente não viesada de uma situação ou processo. Este indicador é conhecido como estatística gerencial, por exemplo, dados do tipo número de estudantes, de professores, área construída, número de vagas. Indicadores de desempenho implicam num marco de referência, como um padrão, um objetivo, uma avaliação ou uma comparação e são relativos ao invés de absolutos como no primeiro caso.

Os estudos extraídos do Documento Básico: avaliação das Universidades Brasileiras, elaborado pelo Ministério da Educação e Desporto (1993), sugerem que a complexidade de se empreender a avaliação global da instituição acadêmica, aliada às peculiaridades de cada uma delas, orienta a proposta no sentido de que a implementação de uma metodologia de avaliação para as universidades ocorra por etapas, com desenvolvimento simultâneo, interdependentes e complementares. Considerando que essa avaliação institucional envolve campos distintos, como o da produção acadêmica, administração, ensino e extensão, o desenvolvimento de uma metodologia global pode se iniciar com ênfase na área do ensino de graduação, ainda que incluindo, nos instrumentos indicadores, aspectos relativos ao conjunto da instituição.

Analisando o cenário nacional, Belloni (1994, p.78) alerta para o perigo que se está correndo em considerar a avaliação como a panacéia nacional da crise do Sistema de Ensino Superior. Alerta, também, para o perigo de uma avaliação complacente, em que algumas universidades estão desvirtuando os princípios do processo avaliativo, que objetiva a melhoria do processo e não a avaliação para apresentar uma boa imagem da universidade com vistas a uma possível classificação.

Ressalta, ainda, para o perigo que algumas avaliações apresentam de iniciar o processo pela análise de desempenho docente, trazendo de volta o medo da publicação de listas de improdutivos e de caça aos mesmos, como ocorreu recentemente na experiência brasileira.

A universidade é uma organização e, deve ser um exemplo de renovação, garantindo a continuidade do que é positivo em cada gestão.

2.2.2 A gestão universitária sob a ótica dos negócios

A necessidade dos novos tempos implica em repensar a própria organização no sentido de abrir seus horizontes e olhar mais para fora do que para dentro de si mesma; de reordenar os elementos externos e internos para melhor adaptação ao ambiente; e de definir missão, objetivo e metas que permitam um novo conceito gerencial na forma de conduzir os negócios, de maneira a alcançar eficácia, eficiência e efetividade no processo administrativo, como um todo.

Na busca de um modelo ideal, Marcovitch, (1998, p.21) considera que não existe universidade perfeita. As variáveis para alcançar um modelo ideal multiplicam-se de tal forma que em parte alguma se pode visualizá-lo. É próprio do pensar acadêmico enxergar como algo incompleto, que sempre exigirá um aperfeiçoamento. Afirma ainda que “a universidade, principalmente no Brasil, exige de todos nós uma obstinada busca do impossível. Se quisermos pensar adequadamente a universidade brasileira ou de qualquer outro país, teremos de contemplar o mundo em sua totalidade. São as transformações mundiais, de todas as áreas da atividade humana, que devem mover as estratégias acadêmicas.”

Quando se analisa os produtos/serviços gerados pelas universidades, como base para o estabelecimento das estratégias e informações decorrentes, Sguissardi (1997, p.153) alerta que o produto das universidades pode ser de três tipos: a produção de pesquisas, a formação de mão-de-obra qualificada em nível de graduação e pós-graduação e a satisfação de necessidades culturais do usuário do sistema educacional, que poderíamos denominar de consumo de ensino superior. Enquanto os dois primeiros podem ser considerados “produtos intermediários” para o setor produtivo, o último pode ser entendido como um produto final, que atende à demanda de consumidores.

Em seus estudos, Schuch Jr. (1995) enfatiza que a universidade deve ser concebida como um “sistema político” e não como modelo burocrático dominante, ou como um “colegiado” tradicional. Na universidade, as atividades fins são desenvolvidas por um tipo especial de profissional que atua no nível operacional, altamente especializado e com alto nível de qualificação. Esse profissional foi preparado para exercer suas atividades com autonomia, num clima liberal de criatividade, que depende da intensa interação e dispensa a supervisão.

Desta forma, Schwartzman (1997, p.154) considera que as medidas de produtividade normalmente utilizadas, como é o caso da relação professor/aluno,

são medidas parciais de produtividade. Isto acontece porque a universidade costuma ter vários objetivos que incluem, além do ensino, a pesquisa e a extensão, para se ficar apenas nos mais tradicionais. Assim, é possível que, por exemplo, a relação acima citada meça a produtividade do ensino, mas nada diz sobre a produtividade do professor universitário, já que o mesmo tem geralmente outras funções.

Segundo Sguissardi (1997, p.45), para avaliar a universidade é preciso e urgente, mas é necessário saber, antes, de que avaliação se está falando. Para tanto, impõe-se de antemão o exercício das críticas das diferentes propostas de avaliação, nesta época de tantos apelos e urgência fundados em princípios e conceitos tidos como de validade universal.

Sob este ponto de vista, Cardoso (1991, p.75) adverte que, a qualidade da universidade depende da disponibilidade de condições técnicas, profissionais e financeiras, bem como de condições de funcionamento democrático da gestão da universidade, especialmente quanto à tomada de decisões e também, mas não meramente, do competente exercício docente no sentido estrito.

Drucker (1997, p.97) sugere algumas tendências em relação ao tema universidade e sua importância no ambiente empresarial:

- a) daqui a 30 anos os grandes *campi* serão relíquias;
- b) o custo do ensino superior aumentou tanto quanto a saúde, ao mesmo tempo em que tornou-se um bem tão necessário quanto o atendimento médico;
- c) despesas incontroláveis, sem melhora visível na qualidade do ensino, indicam que o sistema está se tornando rapidamente inviável;
- d) já se está começando a dar aulas e palestras via satélite, a um custo muito inferior; e
- e) as universidades, enquanto instituições estabelecidas fisicamente não sobreviverão.

Os prédios de hoje são inadequados e totalmente desnecessários. Desta forma, pode-se dizer que existe uma tendência na qual as universidades terão o delineamento organizacional de uma estrutura virtual. Para Auler (1986, p.38), as faculdades deveriam ter a preocupação de ser como as empresas. À medida que o produto delas é o ensino, deveriam preocupar-se com a qualificação dos alunos.

Kotler (1984, p.72), por sua vez, considera como sendo o produto educacional a instrução formal ou educação. Ainda ressalta que o destino de muitas “indústrias educacionais” que se orientam para o produto, em vez do mercado, é o de eventualmente perderem clientes para outros fornecedores, cujos produtos sejam mais adequados às necessidades e desejos em evolução.

Neste sentido, Huber (1992, p.56) sugere que há um paralelo entre a administração de uma universidade e a de empresas, principalmente, no que se refere a preços. Para o autor, as universidades devem adotar princípios de marketing para praticar políticas de preços e implementar a análise de custo-benefício para melhor definição destas políticas.

Mais recentemente, Franco (1994, p.63) também teceu considerações a respeito de marketing educacional e da qualidade total em IES. Partindo da definição mais tradicional que se tem para marketing, a de “conquistar e manter clientes”, comenta que no plano educacional poderíamos rasteiramente imaginar que conquistar clientes representa preencher todas as vagas subsistentes nos cursos oferecidos pelas nossas instituições. Enquanto isto, manter clientes representaria conservar toda a clientela que optou pela instituição educacional, sem evasão de qualquer natureza.

O marketing envolve análise, planejamento, execução e controle, perspectivando sempre os objetivos estabelecidos. Desta forma, pode-se entender o marketing enquanto ferramenta útil a todo o processo administrativo-educacional, uma vez que identifica as necessidades da instituição, seleciona mercados-alvo, faz a segmentação de mercado, identifica com mais clareza o potencial do aluno.

A existência de um planejamento em gestão universitária obriga necessariamente a uma definição mais concreta dos objetivos da instituição, procurando indicar o lugar que os produtos da instituição devem ocupar relativamente à concorrência, melhorar de forma adequada o produto ou serviços oferecidos, uma vez que, voltado para os clientes, tende a satisfazer suas necessidades.

2.3 OS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES NO ÂMBITO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

O ambiente da informação, em sua totalidade, leva em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processo de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente (a tecnologia). Neste ambiente interagem as informações em nível corporativo, que de forma estruturada se caracteriza como sistema de informações.

Segundo Laudon e Laudon (1996, p.77), um sistema de informações pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes interrelacionados que: coleta (ou recupera), processa, armazena, e distribui informações para suportar o controle e tomada de decisões nas organizações. Além de suportar a tomada de decisões e o controle, os sistemas de informações podem também ajudar os administradores e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos, e criar novos produtos.

Em relação a conceituação de sistema de informações, Davenport (1998, p.66) enfatiza que o fascínio pela tecnologia faz esquecer o objetivo principal da informação: informar. Todos os computadores do mundo de nada servirão se seus usuários não estiverem interessados na informação que esses computadores podem gerar. O aumento da largura de banda dos equipamentos de telecomunicações será inútil se os funcionários de uma empresa não compartilharem a informação que possuem.

Laudon e Laudon (1996, p.79) consideram que nos seus esforços para se tornarem mais competitivas, as organizações estão procurando encontrar formas de integrar as funções de sistemas de informação com todas as operações de negócios. As organizações estão também reconhecendo que, à medida que os sistemas de informação vão-se tornando vitais para as operações de negócios, eles vão, também, tendo de ser capazes de mudar rapidamente para se adequar às exigências dos negócios, o que significa que as atividades de sistemas de informação têm de ser flexíveis e estar mais intimamente alinhadas com operações específicas das empresas.

Beuren (1998, p.39) ressalta que a concepção do sistema de informações é dependente do sistema de gestão ao qual vai servir de suporte. Desse modo, os

esforços, na arquitetura e no desenvolvimento do sistema de informações, devem ser concentrados na identificação das informações necessárias ao processo de gestão empresarial e na determinação dos subsistemas que devem gerá-las. Isto sugere que haja interação do sistema de informação com sistema organizacional.

O leque de novas oportunidades que os sistemas de informação trazem, começa com a melhoria e otimização das operações internas da organização, indo até suas operações externas. Neste sentido, auxilia na competitividade da organização através de benefícios diretos aos clientes ou usuários do sistema de informações, caracterizando-se então como recurso estratégico.

2.3.1 A informação como recurso estratégico

Davenport (1998, p.16) enfatiza que, um pesquisador não pode ler a mente de um administrador para descobrir que tipo de informação possui, quando a obteve, de onde a recebeu e como é utilizada no momento da tomada de decisões. Mas ninguém pode negar que decisões baseadas em dados inúteis têm custado bilhões de dólares em produtos encalhados, em aquisições que não funcionam, em investimentos em instalações ou equipamentos que não produzem.

Deve-se salientar, também, o estudo sobre dados, informação e conhecimento e seus relacionamentos, para o entendimento do processo de transformação de dados em conhecimentos. Portanto, Davenport (1998, p.19) entende que durante anos, as pessoas se referiram a dados como informação; agora, vêem-se obrigadas a lançar mão de conhecimento para falar sobre a informação – daí a popularidade da administração do conhecimento.

Para Oliveira (1994, p.44), inicialmente, deve-se distinguir dado de informação. O que distingue dado ou um conjunto de dados de informação, a qual auxilia no processo decisório, é o conhecimento que ela propicia ao tomador de decisões. Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta, que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação.

O executivo deve obter o conhecimento a partir do dado transformado, o que lhe propicia um processo dinâmico ou um elemento de ação. Esta situação dinâmica lhe permite posicionar-se diante de um problema ou situação qualquer.

Para exemplificar este conceito, Oliveira (1994, p.48) cita como dados em uma empresa, a quantidade de produção, custo de matéria-prima, número de empregados. A informação seria o resultado da análise desses dados, ou seja,

capacidade de produção, custo de venda de produto, produtividade do funcionário etc. Essas informações, ao serem utilizadas pelo executivo, podem afetar ou modificar o comportamento existente na empresa, bem como o relacionamento entre as suas várias unidades organizacionais.

Observa-se uma mudança da concepção de informações e sistemas de informações. Como alertam Laudon e Laudon (1996, p.22), que por detrás do crescente uso dos sistemas de informações está uma mudança de conceito do papel da informação nas organizações. As empresas consideram agora a informação como um recurso estratégico, mais do que o trabalho e capital. Mas isto não foi sempre assim.

Outros autores reforçam a característica do uso da informação como recurso estratégico, justificada como elemento fundamental para a estruturação de um sistema de informações específico para executivos. Oliveira (1994, p.35) ressalta que a informação (como um todo) é recurso vital da empresa e integra, quando devidamente estruturada, os diversos subsistemas e, portanto, as funções das várias unidades organizacionais da empresa.

Para Beuren (1998, p.54), o propósito básico da informação é o de habilitar as organizações a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação. A informação é o produto da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada.

Gomes e Salas (1997, p.33) ressaltam que, para atender às necessidades adaptativas impostas pela turbulência ambiental, as empresas precisam encontrar novos caminhos para alcançar sucesso. O impacto dessa nova agilidade é facilitado com o uso intensivo da informação, em termos de sua colaboração na descoberta do recurso que mais atende à carência adaptativa e flexível embutida em cada parte que compõe a organização.

A informação e a avaliação de desempenho são instrumentos organizacionais que se traduzem na flexibilidade em identificar o passo à frente que deve ser dado, no menor período de tempo, o que implica em constantes avaliações estratégicas de desempenho.

Mcgee e Prusak (1994, p.184) orientam pela necessidade de se tornar a informação como veículo de medição de desempenho, estruturada de tal forma que facilite as avaliações estratégicas de desempenho. Caracterizando este tipo de informação, como indicadores de desempenho, ou indicadores gerenciais, indicadores de controle. Enfim, acima da denominação está a função, que exercerá nos sistemas de informações gerenciais.

Davenport (1998, p.20) ressalta que nas últimas décadas, os executivos das empresas satisfaziam-se com a simples distribuição de informação quantitativa relacionada ao desempenho de categorias uniformes definidas pela gerência sênior. Hoje, no entanto, eles estão cada vez mais interessados em capturar idéias – explicações ou contextualizações de resultados financeiros, melhores práticas, mercado e inteligência competitiva, soluções para os problemas dos clientes, aprendizado de uma conferência, e até mesmo atitudes e valores. Uma idéia pode constituir uma página ou um livro inteiro, e pode estar em papel, filme ou computador. Idéias não são uma forma nova de informação mas o uso efetivo delas pode dar às empresas uma vantagem competitiva.

A capacidade de executar uma avaliação estratégica de desempenho fica evidente quando se analisa a considerável superposição de medidas e indicadores individuais, que precisam ser monitorados para diferentes dimensões estratégicas. Sempre é bom lembrar que a reflexão sobre o papel da informação deve ser estimulada em todas as etapas do processo de gestão, a fim de contribuir para a eficiência e eficácia da integração entre a definição, execução e avaliação da operacionalização da estratégia empresarial.

Quando se aborda a informação como recurso estratégico, deve-se avaliar também o grau de participação dos gestores no uso destes recursos. Além disso, verificar o nível de integração da informação com as estratégias da organização.

2.3.2 Gestão da Informação

Para que uma organização seja bem-sucedida na tarefa de gerenciar a informação, precisa haver um consenso sobre o que é a informação, quem a possui, sob que forma é conservada, quem é o responsável pelo seu gerenciamento, e mais importante ainda, como controlar e utilizar a informação.

Parece que, poucos executivos se preocupam com essas questões. Uma vez que suas necessidades de informação são atendidas por suas próprias redes e por seus

subordinados, a atenção que os executivos dispensam a esse assunto é limitada. A primeira etapa no gerenciamento da política de informação é saber quais os modelos utilizados pelas pessoas na organização, qual desses modelos predomina no momento, qual o mais desejável e como proceder para alcançá-lo.

A abordagem de Davenport e Prusak (1998, p.54) alerta que, em vez de se concentrar na tecnologia, deve-se ter como base a maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação. Os administradores, nesta abordagem, devem acreditar que a informação não é facilmente arquivada em computadores – e não é constituída apenas de dados; quanto mais complexo o modelo de informação, menor será sua utilidade; a informação pode ter muitos significados em uma organização e a tecnologia é apenas um dos componentes do ambiente de informação e freqüentemente não se apresenta como meio adequado para operar mudanças.

A maioria dos administradores possui uma compreensão intuitiva da informação e de sua importância. No entanto, não costumam ascender às suas posições sem fazer uso efetivo da informação, de alguma maneira. É por isso que devem quebrar suas próprias barreiras e avançar no sentido da compreensão e da participação assim que a discussão sobre a estratégia informacional começar.

Davenport e Prusak (1998, p.79) acreditam que se deve mudar a maneira como as pessoas usam a informação – e, como objetivo maior, construir uma cultura informacional – é o ponto crucial. Em diversos setores, gerentes de todos os níveis descobriram, pesarosos, que a dimensão comportamental e cultural da mudança com freqüência é a mais difícil de obter. Empresas que procuram aperfeiçoar a qualidade, redefinir processos ou aumentar a satisfação do cliente percebem que as coisas aparentemente mais fáceis são, na verdade, as mais difíceis, e o planejamento de novos processos de trabalho, novas estruturas organizacionais, novas estratégias parece brincadeira de criança quando comparado às alterações diárias de comportamentos e de atitudes.

Davenport e Prusak (1998, p.112) sugerem o equilíbrio das mudanças tecnológicas e comportamentais, que influenciarão no uso de sistemas de informações gerenciais. Afirmam que a administração bem-sucedida do conhecimento sempre ocorre por intermédio de uma combinação entre mudanças tecnológicas e comportamentais.

O ponto essencial é a mudança de comportamento. Segundo Davenport e Prusak (1998, p.86), a maior parte das abordagens que influenciam o comportamento ligado à informação envolve a arquitetura informacional.

Nas tarefas-chaves da informação para uso estratégico, a condensação da informação tem o maior potencial de agregar valor entre a alta gerência, gerar melhorias no acesso e no envolvimento. Portanto, pode-se converter no enfoque mais útil da equipe de informação.

Em relação ao uso estratégico de sistemas de informações gerenciais, as empresas necessitam dedicar esforços contínuos no que concerne à sua modernização e agilização, para absorver os impactos do ambiente e, ao mesmo tempo, exercer um poder de pressão sobre ele. Nesse contexto, a informação deve desempenhar seu papel enquanto elo essencial de funcionamento do todo. Assim, a empresa que possuir informações compatíveis com as exigências desses ambientes, altamente competitivos, certamente, terá em mãos um instrumento decisivo para o sucesso.

Nesta perspectiva, dispor de um sistema de informações em uma instituição de ensino superior poderá significar vantagens em seus diversos segmentos, uma vez que, a sua adequada configuração facilitará o fluxo de informações, bem como a redução de erros no processo decisório.

2.3.3 Os sistemas de informações como suporte à gestão

Segundo Beuren (1998, p.104), o desenvolvimento de um processo gerencial que melhore, constantemente, a qualidade, produtividade e performance total da organização, implica, necessariamente, o empreendimento de um esforço sistemático dos gestores para projetar, reprojetar e implantar sistemas de medição e avaliação de desempenho. Isso significa que a medição e a avaliação de performance da eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, inovação, lucratividade, são parte integrante dos sistemas de suporte ao processo de gestão da empresa que busca a competitividade.

Hoje, computadores geram mais informações a um custo menor, em menos tempo, usando menos recursos. Para Weitzen (1991, p.88), os computadores ajudam os executivos a “fazerem mais com menos”. Os negócios americanos procuraram na informação as soluções para esses problemas, uma vez que informações suficientes ajudam a reduzir a margem de erro no processo da tomada

de decisão. Os executivos que personalizam informações devem encará-las como um recurso tão valioso quanto o capital, o pessoal e os equipamentos, porque elas custam dinheiro para serem adquiridas, processadas, armazenadas, distribuídas e protegidas. Quando as informações personalizadas melhoram a tomada de decisões e a produtividade, invariavelmente o executivo transforma dados em dólares.

A competitividade, palavra de ordem nos dias atuais, requer não apenas a definição e a correta execução da estratégia empresarial, mas que ambas sejam processadas de tal forma que assegurem a eficácia da organização. Para isso, o processo de gestão precisa estar consubstanciado com sistemas de avaliação de desempenho da operacionalização da estratégia da empresa, ou seja, deve haver monitoramento e reavaliação das operações diárias da empresa, afim de garantir sincronismo entre a definição e a execução da estratégia.

Isso sugere, quando da abordagem de competitividade, produtividade e qualidade, a existência de um sistema de informações que contemple o processo de gestão da organização, de acordo com Beuren (1998, p.113). Neste sentido, a tecnologia da informação pode viabilizar a agilização necessária, trazendo a informação, imediatamente, dos diversos setores da empresa aos gestores. Estes, por sua vez, de posse da informação, podem analisar e corrigir processos críticos da organização, em que não há conformidade no elo entre a estratégia definida e sua execução. A informação ágil sobre os processos organizacionais, com procedimentos analíticos rigorosos, pode fomentar decisões muito mais acertadas do que aquele que se baseia apenas na sua experiência e conhecimento.

Embora os executivos que agilizam o fluxo da informação também facilitem o acesso a ela, é a natureza urgente da informação exigida pelo mercado que torna seus serviços tão necessários. O fluxo da informação deve ser organizado em torno do conceito de negócio central, uma estratégia que executa a missão geral de uma companhia. Com frequência, no entanto, as pessoas concentram-se na tecnologia e não nas informações fornecidas pela tecnologia. O valor estratégico da informação mais rápida torna-se evidente nas organizações com foco estratégico claro e missão bem-definida.

O aprendizado contínuo dentro da organização, conforme McGee e Prusak (1994, p. 86), é tanto o impulso quanto o motor que leva à mudança. Como impulso para mudança, aprendizado significa observar o ambiente para detectar sinais fortes ou fracos, sintomas precoces de ameaças ou oportunidades. É detectar mudanças

que ameaçam ampliar o distanciamento entre as exigências ambientais e o fundamento atual de uma organização.

Nesse sentido, o enfoque dos sistemas de informações gerenciais deve mudar, da coleta e disseminação de dados válidos sobre a empresa e seu ambiente, para a descoberta das relações entre os vários elementos, em análise, e seu impacto na organização e nas pessoas que nela trabalham. Pois, a transformação de dados válidos em informação útil para a organização requer a compreensão e demonstração dessas relações, a contextualização e suas implicações, de forma visível e explícita.

Outro fator a ser considerado, é procurar medir a performance organizacional, a partir das estratégias delineadas. Para Sink e Tuttle (1993, p.253), uma dimensão estratégica de performance reflete os fatores estratégicos de um negócio. Indagam ainda: qual será a base de nosso nível competitivo? O que devemos fazer para ter êxito? Em que tipo de negócio estamos e como podemos nos diferenciar? Afirmam que um modo de pensar nestes itens é vê-los como critérios mestres de performance, os quais refletem aquelas coisas que devemos fazer e devem ser acompanhados por medidas e/ou indicadores-chaves de performance.

O termo dimensão estratégica de performance é a etapa principal da questão do processo de planejamento para melhoria da performance. A ligação entre o plano e a implantação eficaz depende, fundamentalmente, do desenvolvimento de medidas e indicadores para essas dimensões estratégicas de performance no contexto do desenvolvimento de sistemas de medição, porque elas são desenvolvidas no processo de planejamento e operacionalizadas no sistema de medição.

Sguissardi (1997, p.90) menciona que, em se tratando de instituições universitárias e sem descartar os objetivos puramente educacionais, sociais e políticos da educação, é possível examinar a educação superior como um processo produtivo. Afinal, a educação compete por recursos com outros setores e atividades do setor público (saúde, habitação etc.) e do setor privado. Os recursos utilizados pela educação e o produto que ela gera são temas inevitáveis quando se discute o assunto. Desta forma, categorias como insumos, produtos e processos devem fazer parte dos estudos sobre educação.

Como alternativa de solução, para o gerenciamento por resultados, evidencia-se a necessidade de conceber e implementar um sistema de informações que, de forma sistemática e permanente, permita a geração de informação útil à gestão

empresarial, em todas as etapas do processo. Por conseguinte, considera-se que a principal contribuição constitui-se na análise crítica do papel da informação na definição, execução e avaliação da estratégia da organização, focada na busca de resultados contínuos.

2.4 O MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA – GECON

2.4.1 Modelo de decisão

Segundo Guerreiro (1996, p.99) "o modelo de decisão deve ser específico para cada natureza de evento e corresponder ao processo decisório utilizado pelo gestor, o qual norteia a escolha de alternativas".

Percebe-se, assim, que o modelo decisório de uma empresa deve estar em perfeita sintonia com a missão, crenças e valores e com o modelo de gestão, que são o ponto de partida para a definição das diretrizes a serem adotadas pelos gestores.

A tomada de decisão na empresa, conforme Simon (apud Almeida, 1996. p.57), não se refere meramente ao ato final da escolha entre alternativas, mas sim a todo o processo. Esse processo complexo - o processo decisório da empresa - pode ser definido como o conjunto de etapas ou fases seguidas pelo decisor para efetuar a escolha da alternativa de ação.

Nas diversas fases do processo decisório, os modelos de decisão são utilizados pelo gestor na identificação e obtenção das informações relevantes para a formulação das diversas alternativas de ação e na análise e avaliação destas, fundamentando a escolha da melhor alternativa. Para se definir mais precisamente modelo de decisão, faz-se necessário definir dois elementos importantes: modelo e decisão.

Modelo, como afirma Guerreiro (1989, p.62), é uma representação simplificada da realidade com o objetivo de facilitar a compreensão de estruturas e relações complexas, através da segregação dos aspectos fundamentais relativos ao problema enfocado. Os modelos permitem o entendimento de vários fenômenos do mundo real, através da manipulação de suas variáveis, possibilitando a realização de simulações dos resultados e conseqüências de vários fenômenos, sistemas e objetos da realidade.

Para a construção de um modelo, são abstraídas da realidade as variáveis relevantes e suas interações significativas para o estudo de um determinado problema. A representação dessas variáveis e seus inter-relacionamentos, através de símbolos, constitui o modelo. Por sua vez, define como decisão o ato de escolher uma dentre várias opções com o objetivo de resolver um problema ou responder a alguma oportunidade. Para que uma decisão ocorra, deve-se ter mais de uma alternativa de ação; a decisão é fruto da necessidade de se optar por caminhos alternativos.

A partir das definições de modelo e de decisão, pode-se entender o modelo de decisão como a representação do impacto de uma ocorrência, levando-se em consideração as variáveis relevantes para a avaliação de cada alternativa, visando a escolha daquela que melhor atenda aos objetivos da empresa. Os modelos de decisão permitem que as conseqüências das várias alternativas sejam avaliadas antes de tomar a decisão, possibilitando ao decisor escolher aquela que apresente os melhores resultados. Constituem, assim, um procedimento estruturado, no qual as diversas variáveis que impactam a decisão podem ser organizadas e examinadas de modo sistemático e consistente.

Com efeito, a continuidade de uma empresa somente é garantida quando as atividades nela realizadas geram um resultado líquido capaz de, pelo menos, assegurar uma reposição dos ativos assumidos durante os processos de execução de tais atividades. Dessa forma, todas as estratégias, planos, metas e ações que a empresa implementa devem ser orientadas, em última instância, pela otimização do resultado. A esse respeito, Lemes (1996, p.68) afirma que o lucro ou resultado econômico é completo como indicador da eficácia empresarial, pois consegue absorver e refletir as variações entre os componentes: produtividade, eficiência, satisfação, adaptabilidade e desenvolvimento, inclusive a própria sinergia entre eles.

O resultado, mensurado segundo conceitos econômicos, evidencia de forma correta o incremento verificado na riqueza da empresa. Também chamado resultado econômico, é a melhor medida do sucesso de uma empresa, devendo orientar todas as decisões da organização. O resultado econômico numa organização é conseqüência do conjunto das atividades nela realizadas, que estão sob as ordens dos diversos gestores, sendo estes os responsáveis pela formação do lucro e, portanto, pela eficácia da empresa.

Segundo Almeida (1996, p.11) evidencia-se, então, que a continuidade na empresa é afetada pelos sucessos e insucessos das ações implementadas pelos gestores responsáveis pelas diversas atividades, estas resultantes das decisões tomadas. Infere-se, pelo exposto, que a otimização do resultado de uma empresa ocorre à medida que todas as decisões tomadas busquem a otimização do resultado.

Dessa forma, o modelo de decisão, objeto nesse trabalho, tem por foco orientar a gestão por resultados econômicos, induzindo os gestores a selecionar a alternativa de ação que otimize o resultado econômico da empresa.

Tendo como objetivo orientar a gestão por resultados econômicos, o modelo de decisão deve evidenciar os impactos financeiros, operacionais e econômicos das diversas alternativas de realização de uma transação. Assim, o modelo de mensuração, sob a ótica da gestão econômica, é o conjunto de conceitos e critérios utilizados para a correta quantificação e mensuração das variáveis identificadas em cada transação.

2.4.2 Modelo de Mensuração

Para Catelli (1995, p.36), o planejamento de resultados adequado deve se precaver na coerência de seus modelos de mensuração, tanto de receitas quanto de custos, com relação às realidades operacionais efetivas da entidade em questão. Portanto, em um ambiente competitivo, onde o mercado é muito exigente, as estruturas produtivas devem ser bem aproveitadas, deve ser evitado ao máximo qualquer forma de ociosidade. Os reflexos no planejamento de resultado devem ser os mais fiéis possíveis, sob pena de as decisões por ele suportadas estarem expostas a riscos ainda maiores por conta de informações distorcidas e não confiáveis.

Stevens (apud Bognar, 1991, p.43) define mensuração como a designação de números e objetos ou eventos de acordo com regras que evidenciem os atributos do objeto ou evento de interesse. Os atributos representam aspectos qualitativos ou quantitativos dos objetos ou eventos, tais como: peso, altura, volume, valor e estado de conservação.

Segundo Lemes (1996, p.96), a mensuração pode ser comparada a uma lente pela qual o gestor enxerga a realidade a sua volta. Conforme a lente utilizada, a mensuração pode aumentar, reduzir, ou distorcer a imagem que o gestor tem da

realidade. Assim, o problema principal é estabelecer a lente que ofereça ao gestor as melhores condições para atender aos objetivos da empresa. A lente representa os conceitos e critérios utilizados pela empresa para a mensuração de suas transações.

O modelo de mensuração, para fins de apuração do impacto das diversas alternativas de realização de uma transação, deve utilizar conceitos como: valor do dinheiro no tempo, equivalência de capitais, custo de oportunidade dos recursos ativados, método de custeio variável direto, preço de transferência entre departamentos, custos correntes, remuneração do capital investido, sistema de custeio padrão e valores à vista.

Parisi (1995, p.57) enfatiza que a contribuição desejada é uma variável relevante para o planejamento do resultado, uma vez que será o ponto de análise deste modelo. O conceito da contribuição desejada é o do valor requerido para que se mantenha em funcionamento a estrutura da empresa, visando sua continuidade, bem como seja capaz de satisfazer as necessidades econômicas de seus proprietários.

Assim, deve-se considerar como elementos componentes da contribuição desejada as seguintes variáveis: resultado desejado, remuneração do capital operacional investido e despesas departamentais (gerais). A comparação entre essas três variáveis-chave levam o gestor à avaliação da condição estrutural da entidade, sua ociosidade, *mix* de produtos, ineficiências produtivas, receptividade pelo mercado, através do próprio planejamento de resultados.

No que concerne ao resultado desejado, o gestor deverá considerar aqui o valor econômico correspondente às ambições da entidade, no que diz respeito ao resultado desejado para o período que se está planejando, na moeda que estiver sendo usada como parâmetro de valor.

Em relação à remuneração do capital operacional investido, o modelo GECON considera resultado o que vier a exceder a remuneração do capital operacional investido. Em outras palavras, não se pode considerar resultado econômico a parcela correspondente à remuneração dos ativos operacionais da entidade. Portanto, esse valor é obtido através da exposição do valor do ativo operacional da entidade à taxa de juros equivalente ao custo de oportunidade desse volume de capital, em moeda forte.

Por fim, em se tratando das despesas departamentais (gerais), o modelo GECON não admite que se use de arbitrariedade no tratamento de receitas ou custos e despesas. Neste caso, em particular, essa variável corresponde aos valores (em moeda forte) referentes aos elementos de custo/despesa de natureza fixa (por exemplo, mensal) e não passíveis de identificação com qualquer unidade de acumulação (por exemplo, produto, lote, linha de produção, centro de resultado), ou seja, elementos que geram benefícios genéricos à entidade.

Segundo Catelli (1995, p.81), dessa forma, o modelo permite que se faça o planejamento de resultados, levando-se em consideração as condições específicas de cada área e obtendo informações com grande riqueza de detalhes (resultados por área, por produtos, por linhas de produtos, por clientes, por mercados, por regiões, entre outros). Salienta-se que o modelo GECON não se aplica somente à área de produção, mas também respectivamente a outras áreas da empresa, onde os processos decisórios devam se fazer presentes.

Essa riqueza de informações permite que haja maior eficácia no processo decisório dos gestores, que poderão tomar medidas claras de incentivo à produção e vendas, em uma categoria de cliente específica, em um mercado específico, em uma região específica. O modelo de informação deve ser estruturado de modo a atender o definido nos modelos de decisão e mensuração.

2.4.3 Modelo de informação

O modelo de informação pode ser entendido como o conjunto de conceitos e critérios que define a comunicação das informações aos gestores. Tendo como premissa que o modelo de informação deve viabilizar a seleção da alternativa de ação que conduza à otimização do resultado econômico da empresa, este deve ter uma estrutura, de acordo com Guerreiro (1995. p.72), que permita que as informações sejam distribuídas aos gestores e acessadas diretamente por eles, conforme suas necessidades; permita facilidade de interação do usuário; seja um banco de dados unificado e estruturado pelo conceito de engenharia de informações; forneça informações com oportunidade para ações gerenciais no momento da ocorrência dos eventos e que espelhe o que realmente ocorre no nível operacional.

O último quesito que delinea o sistema de informação para gestão econômica é o modelo de informação. De acordo com Oliveira (1994, p.95), um modelo de

informação pode ser entendido como uma representação abstrata de como devem ser concebidas as informações, orientando a estrutura do sistema de informações da empresa.

O modelo de informação, segundo Guerreiro (apud Almeida, 1999, p.306), é a lógica de elaboração e transmissão da informação, que sustentará conceitualmente a construção do sistema de informação, que por sua vez é peça fundamental no processo de gestão ao suportar o gestor com as informações necessárias nas decisões requeridas.

Para Garcia (1999, p.67), o modelo de informação contempla os requisitos necessários para que as informações geradas no processamento de dados possam assegurar qualidade na tomada de decisões. Assim, devem ser consideradas características relativas à tempestividade, precisão, relevância e clareza da informação.

As características mencionadas devem ser acrescidas à necessidade das informações apresentarem um custo/benefício favorável. Guerreiro (1989, p.131) observa que o custo de um sistema que produz uma informação deve ser compensado pelos benefícios provenientes das decisões tomadas com base nessa informação.

Para a definição mais específica do modelo de informação do sistema de informação de gestão econômica, Guerreiro (1989, p.144) afirma que é necessário verificar como foram caracterizados o modelo de decisão e o modelo de mensuração.

Guerreiro (1989, p.136) cita que o modelo de informação é impactado pelos modelos de decisão e mensuração, na medida em que a informação deve incorporar todos os atributos e características que atendam aos requisitos dos modelos de decisão e mensuração.

Observa-se que o modelo de informação é impactado pelo modelo de decisão e mensuração, mas, quando o sistema de informação concebido começa a funcionar, ocorre o inverso, ou seja, as informações geradas impactam os modelos de mensuração e decisão, influenciando no processo de tomada de decisão.

O modelo de informação do sistema de informação de gestão econômica, em nível geral, de acordo com Guerreiro (1989, p.144-145), é válido para todos os eventos econômicos da empresa, ou seja, compras, estocagem, produção, vendas,

finanças. Porém, em nível específico de cada evento econômico, o modelo de informação adquire peculiaridades próprias.

O aspecto, do modelo de decisão, que diz respeito ao ciclo gerencial de planejamento, execução e controle é contemplado, no modelo de informação, pelos conceitos de orçamento original, orçamento corrigido, orçamento ajustado, padrão, real, variação total, variação de inflação, variação de ajuste de plano, variação de volume e variação de quantidade.

Pode-se perceber que o sistema de informações de gestão econômica é um instrumento de ajuda ao gestor na busca da eficácia organizacional e deve, portanto, ser integrado ao seu processo de gerenciamento. A sua utilização é fator essencial para a evidenciação do resultado econômico das atividades organizacionais.

Portanto, através do sistema de informações de gestão econômica são estruturadas as informações de natureza econômica, cuja função é atender as fases do processo de gestão planejamento, execução e controle.

Assim, o sistema de informações de gestão econômica compreende um conjunto de subsistemas, que tem como pré-requisito, para sua concepção, implementação e desenvolvimento, o modelo de decisão, modelo de mensuração e o modelo de informação, onde são processadas informações sobre variáveis ambientais de interesse da empresa e a quantificação de seus objetivos, para posterior comparação com os resultados alcançados, visando assim ações corretivas e a retro-alimentação do planejamento.

2.4.4 Modelo de Gestão

Segundo Machado (1998 p.86), “um modelo de gestão é um conjunto de princípios emanados das crenças e valores da empresa que direcionam as decisões e ações dos gestores, cujo impacto se verificará diretamente no patrimônio da organização”. O modelo de gestão determina o processo de gestão da organização, definindo a forma como este deve ser operacionalizado nas suas fases de planejamento, execução e controle. É o modelo de gestão que define as autoridades e responsabilidades, papéis e posturas, critérios de avaliação e estilo de gestão. Assim, a não definição explícita do modelo de gestão pode gerar conflitos e indefinições entre os gestores, levando, muitas vezes, à tomada de decisões que não estão de acordo com os objetivos da empresa.

Em cada fase do processo de gestão, os gestores estarão tomando decisões, que são as resultantes finais de um conjunto de etapas (basicamente, identificação do problema, formulação de alternativas, avaliação das alternativas e seleção de uma alternativa), que constituem o processo decisório. Nas diversas fases do processo decisório, o modelo de decisão atua como um instrumento de apoio ao gestor, possibilitando a escolha da alternativa de ação que melhor atenda aos objetivos da empresa.

2.4.5 O modelo GECON

O modelo conceitual que irá sustentar essa condição gerencial deve ser capaz de refletir adequadamente a realidade com a qual os gestores estarão lidando. Assim, o modelo GECON pode ser aplicado a essa específica necessidade organizacional, por atender a essas necessidades.

O Modelo de Gestão Econômica – GECON, conforme Catelli e Guerreiro (1994, p.8), é um modelo gerencial com ênfase na administração por resultados econômicos, visando basicamente a eficácia empresarial e decorre do processo de melhoria de produtividade e da eficiência na execução das atividades operacionais da empresa.

Catelli (1999, p.28) define a sigla GECON como Núcleo de Pesquisa em Gestão Econômica. Para o autor, Gestão Econômica, significa Administração por Resultado. O GECON objetiva a otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacionais e, está inteiramente voltado para a eficácia empresarial cuja concretização se verifica pela otimização do resultado econômico.

De acordo com Catelli (1995, p.23) GECON é um modelo baseado na visão de gestão por resultado econômico e compreende um sistema de informação de Controladoria estruturado dentro de uma concepção holística. É um conjunto bem delimitado, de conceitos, modelos e respostas já amplamente discutidos e testados, tanto em termos acadêmicos quanto empresariais. Forma ainda, uma linha de pesquisa tecnológica desenvolvida no Brasil, com a intenção de divulgar, disseminar e difundir os estudos e aplicações desta tecnologia.

Ele começou a ser concebido no final da década de 70 pelo Professor Armando Catelli, que constatou, já à época, a necessidade de adequação de modelos de administração das organizações à realidade empresarial e também a ineficácia dos

sistemas de contabilidade e de custos para apoio ao processo decisório. Na década de 80, surgiu o Núcleo de Pesquisas GECON, que além de alavancar as atividades acadêmicas, organização de simpósios de Controladoria e apoiar pesquisadores da área, vêm participando de projetos em busca de soluções práticas para gestão e sistema de informação, permitindo testar empiricamente os conceitos do modelo.

Para Catelli (1995, p.30), o Modelo GECON, aplicado ao planejamento do resultado, se sustenta através das seguintes premissas básicas:

- a) o problema que se enfoca é a receita ao invés do preço, somente assim a combinação preço x volume passa a ter sentido mais realístico no corpo da análise;
- b) no que diz respeito aos custos, considera-se o custo corretamente mensurado, sem gorduras ou colchões no ato do planejamento; além disso, o custo tem papel de limitador no contexto do planejamento (papel passivo) e não o papel ativo (ortodoxo) de base para formação do preço;
- c) deve haver o respeito à gestão da entidade, assim, as características da empresa e do negócio é que irão moldar os contornos do modelo em momentos distintos: mercados, produtos, clientes, regiões, entre outros. O GECON, portanto, se vale de conceitos de contabilidade divisional, apurando resultados em cada área da empresa;
- d) os gestores devem possuir ferramentas suficientemente adequadas para permitir o estudo (sensibilidade) do *mix* de produtos e quantidades;
- e) a base do estudo para fins de planejamento de resultado deve ser o preço à vista, a receita líquida;
- f) considera-se ainda um conjunto de decisões que visam otimizar os resultados com financiamento: estudo do preço a prazo (juros, riscos, prazo, cobrança, entre outros);
- g) valoração dos recursos e produtos através da utilização de preços correntes de reposição à vista;
- h) respeito à natureza dos custos e despesas, evitando assim distorções por conta de alocações arbitrárias e indevidas;
- i) análise através de padrão monetário estável (moeda forte), bem como, consideração dos efeitos inflacionários no âmbito do planejamento de resultados.

Através dessas premissas básicas é possível verificar que o GECON, por se tratar de um modelo preocupado com aspectos gerenciais, não se vê tolhido por questões fiscais, societárias, entre outras. No GECON interessa a interpretação mais correta das informações para fins de tomada de decisão.

Para Parisi (1995, p.45), o modelo de planejamento de resultados, segundo o GECON, está baseado em um conjunto de princípios que garantem a otimização do resultado planejado, uma vez que este é simulado em condição onde o mercado o referenda.

Ludicibus (1987, p.55) cita que, deve-se registrar que o processo (operacional) do planejamento de resultados depende basicamente de simulação. É através de simulações que o gestor irá alcançar a otimização de seu plano de resultados, referendado pelas melhores expectativas de mercado vigentes. Com a estabilização das informações obtidas através das diversas simulações, o gestor tem em mãos o detalhe operacional do planejamento de resultados, ou melhor, seu plano de resultados para o período analisado. A partir de então, basta que a organização se preocupe em garantir com que o plano seja executado nas tarefas do dia-a-dia, tornando, assim, o resultado planejado em resultado efetivo, realizado.

As diversas atividades realizadas em uma organização são estruturadas segundo áreas de responsabilidade e colocadas sob a coordenação de um gestor com autoridade para administrá-las. Com o objetivo de realizar as atividades sob sua responsabilidade, cada gestor efetua diversas transações, aqui definidas como ações ou ocorrências que provocam alterações na estrutura econômica ou patrimonial da empresa.

O processo de tomada de decisão ocorre no momento da realização de cada transação: são as transações que alteram a estrutura patrimonial da organização e, conseqüentemente, determinam o seu resultado econômico. Assim, as transações constituem o objeto do modelo de decisão. Como as transações tornam-se repetitivas ao longo do tempo, existem classes de transações denominadas por Catelli (1997) de eventos econômicos. Assim, eventos são as classes de transações que apresentam o mesmo impacto patrimonial.

No âmbito das organizações, verifica-se a existência de vários tipos de eventos, cada um envolvendo um conjunto específico de variáveis com impactos diferentes sobre a riqueza da organização. Para decidir sobre a realização de uma compra de

matéria-prima a prazo, por exemplo, são consideradas variáveis diferentes daquelas examinadas quando da ocorrência de uma venda de bens ou serviços.

Portanto, deve ser elaborado um modelo de decisão para cada evento econômico, levando-se em conta todas as variáveis nele envolvidas e consideradas relevantes para a definição da decisão. Os eventos econômicos executados pelos gestores de uma organização (por exemplo, compras, vendas, produção, investimentos) alteram sua situação patrimonial provocando acréscimos ou decréscimos em contas patrimoniais como Fornecedores, Caixa e Estoque.

O efeito líquido verificado no patrimônio e demonstrado no resultado da empresa envolve três dimensões: a operacional, a financeira e a econômica. De acordo com Machado (1998, p.85), a dimensão operacional refere-se aos elementos físicos relacionados com toda decisão ou alternativa avaliada. Assim, as variáveis físicas, tais como quantidades de recursos consumidos e de bens/serviços produzidos causam um impacto operacional. A dimensão financeira refere-se às variáveis existentes em cada decisão, decorrentes dos prazos de realização dos eventos no caixa da organização (fluxo de caixa). A dimensão econômica refere-se ao resultado gerado por cada decisão tomada. Que contribui para com a formação do resultado econômico global da organização.

2.5 ABORDAGEM DO GECON EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

No Brasil cresce a consciência sobre a necessidade de se desenvolver sistemas de gestão do ensino superior, principalmente por parte dos gestores universitários que se ressentem da falta de critérios adequados para a distribuição de recursos para e pelas instituições de ensino superior - IES. Necessitam conhecer melhor a si próprias, e comparar com informações adequadas e consistentes as críticas que freqüentemente recebem de serem ineficazes na aplicação de recursos públicos; e pela própria sociedade que não dispõe de formas concretas de avaliar a contribuição social que as mesmas dão pelo consumo de recursos públicos bancados por todos.

A necessidade crescente de formas e processos de gestão das instituições de ensino superior - IES revela o imperativo de se buscar uma melhor fundamentação conceitual-teórica para proceder à análise das visões que se tem acerca das propostas vigentes e para sustentar atuais e futuros posicionamentos que possam ser assumidos diante das mesmas.

A maximização dos objetivos sociais de uma IES depende de sua eficácia na utilização dos recursos econômicos postos a sua disposição; e que o valor econômico dos benefícios sociais transferidos por elas à sociedade é o mais justo parâmetro de avaliação de desempenho, pois os resultados econômicos originados das ações postas em prática estão consoantes com os benefícios sociais desejados.

No entanto, conforme Pereira (1993, p.127), a avaliação de desempenho pode ter vários significados em função do sentido atribuído ao termo avaliação e ao contexto relativo ao desempenho, objeto dessa avaliação. Explica que, avaliar desempenho significa julgar ou atribuir um conceito diante de expectativas pré-estabelecidas. Para Schwartzman (1997, p.01), avaliar significa diferenciar. Por isto, sistemas de avaliação só surgem e se impõem quando os interesses a favor da diferenciação superam aqueles dos que preferem a igualdade indiferenciada.

Para Pereira (1993, p.127), no contexto empresarial, o desempenho assume dimensões variadas quando relacionado às suas áreas de responsabilidade, às suas funções organizacionais, aos seus aspectos operacionais, econômicos e financeiros, às atividades planejadas e realizadas, ou a empresa como um todo. Desta forma, o processo de gestão da empresa, consubstanciado nas fases de planejamento, execução e controle, requer avaliações desses desempenhos, como um requisito para o exercício do controle, que interage com as demais fases do processo.

Neste contexto, avaliar desempenho passa a ser um meio para se tomar decisões adequadas, constituindo-se num processo complexo que agrega as características informativas essenciais para se avaliar adequadamente um desempenho e as condições essenciais para se integrar ao processo de gestão, no seu ciclo planejamento-execução-controle.

Para Pereira (1993, p.128), o termo avaliação refere-se ao ato ou efeito de se atribuir valor, sendo que “valor” pode ser entendido num sentido qualitativo (mérito, importância) ou num sentido quantitativo (mensuração).

A partir das considerações abordadas sobre avaliação de desempenho e nas afirmações de Pereira (1993, p.132), pode-se assumir que o principal fator no desenvolvimento de metodologias de avaliação de desempenho é atentar para que a questão dessas metodologias “não permitirem apenas conclusões sobre a qualidade de um desempenho, mas principalmente impulsioná-lo ao atendimento de qualidades (eficácia, eficiência) julgadas ideais e desejáveis”.

As informações para a avaliação de desempenho, na gestão econômica, referem-se especificamente às atividades realizadas nas áreas sob a responsabilidade dos gestores, constituindo, portanto, fortes indicadores para a avaliação de desempenho dos gestores. Demonstram como vêm conduzindo tais atividades, no exercício de suas funções e diante da autoridade que lhes foram delegadas para gerir recursos; visando ao atendimento dos objetivos da empresa.

2.5.1 A avaliação de desempenho nas Instituições de Ensino Superior - IES

Schwartzman (1997, p.67) destaca que a prática da avaliação institucional pode se desenvolver em função de dois enfoques básicos: o primeiro, centrado nas importâncias contábeis (custo por aluno, número de alunos matriculados, etc.) e de fiscalização (do Gestor Universitário, da Mantenedora ou do Reitor); e o segundo, centrado nos processos organizacionais do processo de ensino.

Schwartzman (1997, p.72) acredita que um processo avaliativo deve ser entendido como uma atividade contínua e aberta mediante a qual todos os setores envolvidos com o ensino superior aprendem a pensar em termos de objetivos, desempenho e qualidade, e que tem como resultado a melhoria progressiva do desempenho do sistema de ensino superior como um todo e de cada instituição em particular. De um processo dessa natureza não se deve esperar que desapareçam as dúvidas, as discordâncias e as contradições que sempre existem em qualquer sistema educativo vivo e dinâmico; mas ele será, sem dúvida, um sistema mais sadio e mais adequado a seus fins.

A análise das intenções, ou objetivos, é um aspecto da maior importância em qualquer pesquisa avaliativa, mas tem seu lugar próprio e determinado. É necessário saber, em primeiro lugar, quais são os objetivos explícitos buscados por uma instituição de ensino em seu trabalho. Este objetivo explícito está freqüentemente expresso em documentos escritos pertinentes a um curso ou a uma profissão, e podem servir de parâmetros para a avaliação dos resultados. Em outras palavras, a missão da instituição e a eficácia no seu cumprimento são um parâmetro objetivo de avaliação.

Como destaca Schwartzman (1997, p.78), efeitos positivos aferidos pelo processo avaliativo podem-se explicar por variáveis não educacionais, como por exemplo, a origem sócio-econômica dos estudantes ou a localização geográfica da

instituição de ensino. Neste caso, os resultados da avaliação podem ser totalmente ilegítimos.

A segunda é quando existe um efeito educacional discernível, ainda que este efeito seja totalmente explicável por variáveis externas. Uma determinada instituição, com muitos recursos, por exemplo, será possivelmente melhor do que outra sem recursos. Trata-se de uma diferença genuína do ponto de vista educacional, por causas externas aparentemente óbvias.

A terceira situação, mais rara, ocorre quando as diferenças de resultado derivam exclusivamente de características internas, como, por exemplo, a adoção de determinadas metodologias de ensino, ou determinadas políticas de recrutamento de professores.

Para Schwartzman (1997, p.84), a pesquisa avaliativa revela também, com frequência, que existe um alto grau de associação entre diversas dimensões da avaliação, o que significa, muitas vezes, a existência de uma relação causal entre elas. Se esta relação for suficientemente comprovada e estável, isto significará que o conhecimento adquirido na escola de fato determina o resultado no mundo do trabalho, uma hipótese que nem sempre se verifica no mundo real.

A existência de uma relação deste tipo poderia também tornar dispensável o estudo do desempenho profissional futuro, já que seria suficiente saber do conhecimento obtido pelo aluno nas instituições de ensino. Na prática, estas relações causais entre diferentes dimensões avaliativas são menos estáveis e mais complexas do que se supõe, o que torna necessário avaliar resultados de forma independente e simultânea em vários níveis.

A análise de causas, de relações ilegítimas e das interrelações entre as diferentes dimensões de desempenho requerem o trabalho de especialistas, e permitem um conhecimento cada vez mais aprofundado da realidade educacional, assim como o desenvolvimento de instrumentos avaliativos cada vez mais aperfeiçoados. É importante não perder de vista, no entanto, que existe uma diferença profunda entre resultados e sua explicação, e que a pesquisa avaliativa se orienta, acima de tudo, para a determinação destes resultados.

Desordi (1999, p.78) alerta para as ciladas das atuais proposições avaliativas centradas no produto e que subestimam seu processo de sustentação. Para a autora, a lógica avaliativa atual já estava sendo superada a partir das críticas rigorosas e desconcertantes feitas pelos especialistas da área, evidenciando seus

limites e falta de funcionalidade. Os critérios atuais de avaliação “guarda nítida dependência dos critérios quantitativos pensados por técnicos, à luz dos interesses que representam e que não são facilmente identificados”.

O Exame Nacional de Cursos (ENC), bem como o parecer avaliativo emitido pelas Comissões de Especialistas, entre outros, são formas de avaliação que valorizam sobremaneira a avaliação externa que se atribui pretensa neutralidade, dando-lhe aparência de credibilidade incontestável. Desordi (1999, p.77), considera que, todo discurso sobre avaliação traz em seu interior fortes componentes ideológicos que permitem antever efetivamente o esquema axiológico que o rege. Não é apenas o que se fala, mas a forma como se fala e o quanto se fala que subsidiam a comunidade acadêmica e o público em geral para compreender o que vale em avaliação. O espaço e o tempo destinados para fazer circular as propostas inovadoras crescem na razão direta da importância das mesmas para a agenda educativa nacional.

Desordi (1999, p.79) ressalta que a meta obsessiva de alcançar um padrão de qualidade abstratamente definido, desarticulado do critério da relevância e eficácia social, parece ser uma forte tendência, consequência das formas atuais de avaliação que também afetam as instituições de ensino superior - IES e seus dirigentes.

A contribuição dada pelas instituições de ensino superior - IES à sociedade não é levada em consideração nos modelos avaliativos atuais. Acredita-se que o grande interesse social não deva residir sobre o conceito que os estudantes do curso X da instituição Y obteve em uma avaliação equivocada, no que tange à sua forma e a seus objetivos, nem em saber o custo de cada estudante universitário mensurado a partir de bases inconsistentes. O relevante é saber se a instituição está sendo eficaz no cumprimento de seus objetivos sociais.

Vasconcelos (1999, p.8) diz que as instituições de ensino superior - IES ofertam serviços vitais e estratégicos para a sociedade através de suas atividades (ensino, pesquisa e extensão) “sem que estes benefícios sejam devidamente mensurados de forma a facilitar o processo de comunicação entre o agente benfeitor e o agente receptor, para justificar tais investimentos”.

Isso faz com que se desconheçam os resultados econômicos que se materializam através dos benefícios sociais específicos dos investimentos feitos pelo governo ou outros contribuintes nessas instituições. Desse modo, a avaliação de

desempenho deve ir além do exposto, é preciso haver também um enfoque no resultado econômico das IES.

2.5.2 O resultado econômico como parâmetro avaliativo das IES

As instituições de ensino superior – IES, como qualquer outro tipo de organização, desenvolvem atividades que consomem fatores de produção, que por sua vez possuem valores econômicos correspondentes. Os serviços gerados pelas atividades são perfeitamente identificáveis sem que tenham um critério de avaliação associado. Este fato é significativamente relevante no momento de se avaliar os gestores pela administração desses recursos, e os resultados gerados como contrapartida.

Neste sentido, Vasconcelos (1999, p.19) revela e afirma que “a abordagem conceitual existente para tratamento dessas questões é inadequada ou insuficientemente discutida, impossibilitando a definição de uma gestão otimizadora dos recursos orçamentários recebidos, pela ausência de um modelo de avaliação baseado em resultados econômicos”.

Um outro aspecto destacado pelo autor diz respeito ao fato de que, pela ausência de parâmetros econômicos, os modelos atuais das prestações de contas feitas pelas instituições de ensino superior - IES não evidenciam com fidelidade a real transferência para a sociedade dos benefícios que são gerados através de suas atividades, focando apenas as ações geradas em termos de quantidade de recursos consumidos, impossibilitando, desta forma, uma adequada avaliação por parte dos mantenedores e da contribuição efetiva oferecidas por essas instituições.

De acordo com Pereira (1999, p.54), “qualquer atividade empresarial, em essência, é uma atividade econômica. O caráter econômico de uma atividade decorre do consumo de recursos que, por serem escassos, possuem valor econômico, e da geração de produtos/serviços, que também o possuem, por causa da utilidade ou satisfação que proporcionam aos seus clientes”.

As instituições de ensino superior - IES se inserem neste ambiente, pois os produtos das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão são bens econômicos, escassos e valiosos como qualquer outro que se negocie no mercado.

Para Pereira (1999, p.55), o resultado econômico positivo deve ser a meta objetivada pelas instituições de ensino superior - IES, pois este é responsável pela

garantia da sua continuidade operacional. À sua viabilidade econômica associam-se decisões de investimentos em suas próprias atividades ou em outras.

Antes de proceder ao desenvolvimento das argumentações sobre a avaliação de desempenho baseado nos resultados econômico gerados, necessário se faz definir o que representa este resultado e delinear as bases fundamentais de uma gestão focada no resultado econômico.

O resultado econômico pode ser entendido como aquele que reflete a variação do patrimônio da empresa em um determinado período e que tenha sido corretamente mesurado à luz de conceitos econômicos. É considerado por Catelli (1997) como a melhor medida de eficácia da empresa.

O destaque para a correta mensuração do resultado é ponto central para o desenvolvimento de um modelo de gestão baseada em resultados. Catelli (1997, p.6) sugere que a premissa de um modelo com este foco é de que “o resultado global da empresa é formado pelos resultados analíticos das diversas transações que correspondem à materialização das ações dos gestores (...) o nível de qualidade ou excelência da ação do gestor é fator decisivo para o grau de otimização do resultado”

Neste contexto, os gestores devem ser avaliados exclusivamente pelos resultados gerados a partir de suas decisões no limite de suas responsabilidades que devem estar claramente definidas pelo modelo de gestão da organização.

No caso das instituições de ensino superior - IES, o modelo de gestão, que compreende o conjunto de normas, princípios e conceitos, que têm por finalidade orientar seu processo administrativo para que possa cumprir sua missão, deve ser delineado a partir da criação e implementação de um projeto de autonomia universitária.

Os gestores dessas instituições devem estar livres das amarras burocráticas, que tornam a prestação de serviços ineficiente e inábil à implementação de ações gerenciais que visem otimizar o resultado econômico dos serviços gerados, traduzidos pelos benefícios sociais disponibilizados à comunidade.

Para a correta mensuração dos resultados econômicos gerados, é necessário fazer uso de um conjunto de conceitos que permitam tal ação. A proposição básica nesse processo é de que o valor do patrimônio líquido tem que expressar o real valor da empresa e não o quanto custa ou custou. A variação entre duas datas neste valor é o que denomina-se de resultado econômico. Os ativos e passivos da

organização devem ser mensurados individualmente pelos seus valores econômicos.

Segundo Guerreiro (1989, p.204), para uma correta mensuração do resultado econômico de uma entidade é necessário a observação de alguns aspectos que devem ser levados em conta, dos quais destacam:

- a) o valor de um ativo é único e deve expressar o quanto vale para a empresa, em determinado momento;
- b) o valor de um ativo não deve ser influenciado pelas condições de seu pagamento;
- c) os custos históricos não expressam o valor do ativo para a empresa;
- d) a mensuração de ativos considera a continuidade do empreendimento;
- e) a depreciação dos ativos corresponde à perda de seu potencial de geração de benefícios;
- f) o valor de um ativo pode variar de uma empresa para outra;
- g) devem ser considerados ganhos e perdas com valorização e desvalorização, respectivamente, de ativos, mesmo não realizados;
- h) a receita dos produtos e serviços gerados deve ser reconhecida não somente na venda, mas também pela produção;
- i) correção monetária de valores.

Um modelo de mensuração representa a forma como são medidos ou quantificados os atributos de algum objeto. Na gestão econômica, a avaliação de desempenho que é mensurada em termos físicos e monetários, baseia-se nos resultados gerados pelas atividades associadas às áreas de responsabilidade dos gestores.

Para Lemes (1996, p.99) o modelo de mensuração, para fins de apuração do impacto das diversas alternativas de realização de uma transação, deve utilizar conceitos como: valor do dinheiro no tempo, equivalência de capitais, custo de oportunidade dos recursos ativados, método de custeio variável direto, preço de transferência entre departamentos, custos correntes, remuneração do capital investido, sistema de custeio padrão e valores à vista.

O resultado econômico das entidades forma-se a partir de suas atividades, que se caracterizam pelo processamento de recursos escassos e possuídos, portanto, de valores econômicos, na geração de bens e/ou serviços. Nesse processamento, o consumo de recursos é expresso através de custos, enquanto que

os bens e ou serviços produzidos expressam as receitas. Tanto os custos quanto as receitas recebem valores representados por expressões monetárias definidos no modelo de mensuração da empresa.

2.5.3 Apuração do resultado econômico em uma IES

O resultado econômico corresponde à variação patrimonial da empresa, mensurada com base em conceitos econômicos, em determinado período. Corresponde à variação da riqueza da empresa e, portanto a sua capacidade de gerar produtos e serviços cujo valor econômico seja suficiente para repor, no mínimo, os recursos consumidos em determinado período.

Para Pereira (1999, p.70) ao espelhar os efeitos das decisões, a mensuração do resultado econômico viabiliza a implementação do conceito de autocontrole, já que os gestores não podem ser cobrados por variáveis que não estão sob seu efetivo controle.

Tendo em vista que a empresa é constituída sob o pressuposto da continuidade e que esta depende dos resultados gerados em suas atividades, Catelli e Guerreiro (1992 p.11) concluem que "o lucro corretamente mensurado (...) é a melhor e a mais consistente medida da eficácia da organização".

Pereira (1999, p.72) considera que o lucro corretamente mensurado refere-se, conceitualmente, ao resultado econômico, destacamos os seguintes pontos que reforçam sua validade como medida da eficácia da empresa. "O resultado econômico representa o incremento da riqueza da empresa, de seu patrimônio ou de seu valor".

O resultado econômico de uma empresa pode ser entendido como variação positiva de sua riqueza entre dois momentos. Isto é, refere-se ao incremento de sua riqueza e espelha, portanto, o aumento de seu patrimônio, em determinado período. O valor de seu patrimônio representa uma medida estática do valor da empresa e, se corretamente mensurado, espelha sua riqueza ou situação patrimonial, em determinado momento.

Segundo Pereira (1999, p.72), a riqueza da empresa varia em função de diversos fatores (internos e externos) que impactam seu patrimônio em determinado período: participação de mercado, nível de tecnologia empregada na produção, preços de seus produtos, imagem, entre outros. O resultado econômico - calculado pela variação da riqueza em determinado período - representa uma medida dinâmica do

incremento no patrimônio da empresa, evidenciando sua capacidade de lidar com as mais diversas formas de pressão e riscos inerentes à atividade empresarial.

O resultado econômico expressa todos os esforços e benefícios obtidos pela empresa no sentido de cumprir sua missão, quantificando o impacto econômico de todos os eventos que alteram seu patrimônio, sejam esses eventos decorrentes das decisões internas ou de fatores tempo-conjunturais. O resultado econômico reflete as condições de sobrevivência, desenvolvimento, adaptabilidade, produção, eficiência e satisfação.

Pereira (1999, p.74) enfatiza que, os resultados da empresa decorrem de sua atuação em determinado período, bem como de sua capacidade de geração de fluxos de caixa futuros, revelando, ao longo do tempo, se a empresa terá ou não condições de sobrevivência e desenvolvimento.

Ao longo do tempo, os lucros são melhores indicadores da eficácia da empresa do que até mesmo sua própria sobrevivência. A sobrevivência da empresa, como indicador de sua eficácia, pouco ajuda seus gestores em sua árdua tarefa de conduzi-la a seus propósitos. Por outro lado, os resultados econômicos podem revelar deficiências que estão consumindo seu potencial de geração de benefícios, comprometendo sua continuidade a longo prazo.

Os resultados econômicos evidenciam a responsabilidade da empresa no uso de recursos escassos de forma eficiente e eficaz. Do ponto de vista social, em que a eficácia da empresa se refere aos benefícios que proporciona à sociedade, os resultados econômicos de uma empresa demonstram sua capacidade de administrar fatores de produção (escassos) de forma a gerar produtos/serviços cujo valor econômico seja superior ao valor dos recursos consumidos, satisfazendo necessidades que não seriam atendidas por tais fatores isoladamente.

A eficiência na utilização dos recursos naturais, humanos e financeiros produz benefícios não somente à empresa, mas também ao contexto social. Por serem escassos, tais recursos devem ser utilizados de forma eficiente e eficaz. Expressa a contribuição das atividades e áreas que as desenvolvem à eficácia empresarial. O lucro global obtido por uma empresa refere-se ao resultado econômico de uma macroatividade realizada em determinado período, que altera seu patrimônio ou riqueza e resulta da realização de diversas atividades menores.

A atividade produtiva deve agregar valor aos recursos, garantindo, assim, a manutenção da riqueza da empresa. Caso contrário, seu próprio potencial de gera-

ção de riqueza estaria sendo reduzido e a manutenção de uma situação desse tipo tenderia a consumir todo o seu patrimônio. Assim, a eficácia da empresa está relacionada também às diversas atividades que nela desenvolve, em suas diversas operações. O lucro, proveniente da realização desse conjunto de atividades, se reconhecido e com elas identificado individualmente, permite expressar sua contribuição à eficácia da empresa - assim como expressa, nesse sentido, a contribuição da área que a desenvolve. Permite constituir modelos flexíveis de análise e decisão econômicas.

Um fator importante relacionado ao conceito de resultado econômico refere-se a sua unidade de mensuração. O resultado expresso monetariamente, permite a comparação, numa base comum, de objetos ou eventos diferentes em seus atributos. Torna possível, assim, que sejam operados matematicamente, constituindo modelos de análise ou de decisão econômicas - o que não ocorre com outras medidas da eficácia da empresa, como, por exemplo, os indicadores de eficiência e produtividade.

Para Pereira (1999, p.76) o resultado econômico da empresa é formado pelos resultados econômicos das áreas que a compõem. Essas áreas são definidas como "centros de responsabilidade", ou seja, possuem um gestor específico com responsabilidade sobre determinadas atividades. Os resultados das áreas, portanto, são formados pelos resultados proporcionados pelas atividades que gerenciam.

O resultado de uma atividade, por sua vez, é formado pelo resultado dos eventos necessários para realizá-la, como, por exemplo: compras, produção, estocagem, vendas, captação, aplicação, entre outros. Por impactarem a situação patrimonial da empresa, esses eventos são denominados eventos econômicos.

Um evento econômico refere-se a um conjunto de transações de mesma natureza, cujo impacto econômico pode ser mensurado da mesma forma (modelo de mensuração econômica dos eventos). A transação consiste, portanto, no menor nível em que pode ser identificado o resultado econômico.

Os resultados econômicos das transações podem ser acumulados por eventos, produtos, atividades, áreas e empresa. Desse modo, evidencia-se onde, quando e como são formados os resultados da empresa, capacitando seus gestores à otimização dos resultados de suas decisões.

Para garantir a continuidade da empresa, as atividades deveriam ser geridas de forma eficiente e eficaz, gerando um valor que permitisse, pelo menos, a reposição

dos recursos consumidos. Dessa forma, os gestores, por meio de suas decisões, deveriam procurar otimizar as contribuições das atividades sob sua responsabilidade para o resultado global da empresa. Mesmo a decisão de se manter uma atividade deficitária deve levar em conta a necessidade de que as demais atividades gerem resultados suficientes para garantir a continuidade da organização ao longo do tempo.

O papel dos gestores engloba, portanto, duas responsabilidades: uma em relação à área sob seu controle e outra em relação à empresa em sua totalidade. Ao decidirem sobre os eventos econômicos (compras, produção, estocagem, vendas, captação, aplicação etc.), os gestores devem identificar as melhores alternativas econômicas para a empresa, de modo que as atividades sob sua responsabilidade contribuam favoravelmente para o resultado global da empresa.

Tendo em vista que a maximização das contribuições individuais das áreas não garante os melhores resultados para toda a empresa, deve-se trabalhar com a noção de otimização de resultados. A otimização dos resultados globais da empresa decorre da otimização dos resultados de cada decisão, que ocorre sobre os eventos econômicos. Todas as atividades da empresa devem contribuir positivamente para seu resultado.

A gestão deve ser voltada para a rentabilidade, o que requer a existência de sistemas de informações que apoiem adequadamente as decisões dos gestores, com informações sobre resultados econômicos das operações, atividades, clientes e segmentos relacionados à área sob sua responsabilidade, permitindo que atuem permanentemente em busca da eficiência e eficácia de suas atividades.

O resultado econômico das instituições de ensino superior - IES é apurado da mesma forma que se apura os resultados de qualquer entidade que possua ou não fins lucrativos. A equação básica para tal processo pode ser expressa conforme evidencia-se na Figura 1.

(+) Receita Operacional
(-) Custos Variáveis
(=) Margem de Contribuição Operacional
(-) Custos/Despesas Fixas
(=) Resultado Econômico da Atividade/Área

Fonte: Parisi e Nobre (1999, p.123).

Figura 1 - Equação do Resultado Econômico

A apuração do resultado econômico nas instituições de ensino superior - IES deve estar sustentada em alguns conceitos de mensuração, permitindo que o mesmo seja apurado corretamente. Dentre esses conceitos, destacam-se os seguintes: preço de transferência, valor presente, moeda constante, custo de oportunidade e custo corrente de reposição.

A receita operacional deve corresponder à melhor alternativa (preço de mercado à vista) que os mantenedores estão deixando de pagar pela decisão de manter a instituição de ensino superior - IES, representa, portanto, o seu custo de oportunidade.

Os custos variáveis correspondem aos valores dos insumos utilizados pelas instituições de ensino superior - IES na produção de bens/serviços e que possam ser diretamente identificados aos mesmos, mensurados pelos seus valores de mercado à vista, representando o seu custo corrente de reposição.

Os custos/despesas fixas referem-se ao consumo de recursos identificados ao período e que, portanto, não pertencem aos bens e serviços produzidos pelas instituições de ensino superior - IES.

A apuração do resultado econômico, no modelo de gestão econômica, é determinante do bom desempenho e da maneira de agir da empresa. Seus princípios devem estar refletidos no sistema de informações de gestão econômica, possibilitando a avaliação justa e correta dos gestores de uma organização.

O modelo de gestão econômica – GECON incorpora também em seu conceito o de custo de oportunidade, o qual é utilizado para mensuração do resultado econômico e do custo de capital da empresa; seleção de alternativas de investimentos; estudo de preços de venda; avaliação de desempenho das áreas e de resultados dos produtos e serviços gerados internamente em uma organização.

No contexto das organizações, inserem-se também as instituições de ensino superior – IES, e nem sempre nestas instituições o custo de oportunidade está presente. Este custo corresponde ao valor de um determinado recurso em seu melhor uso alternativo. Representa o custo da escolha de uma alternativa em detrimento de outra capaz de proporcionar um maior benefício, ou seja, é o custo da melhor oportunidade a que se renuncia quando da escolha de uma alternativa.

Sob esse enfoque, e considerando que o problema fundamental da tomada de decisão é a escolha de alternativas, o custo de oportunidade expressa o benefício

efetivamente obtido de uma decisão, considerando o melhor uso alternativo dos recursos envolvidos.

Assim, o resultado de uma decisão decorre do confronto entre o benefício gerado pela alternativa escolhida e o benefício que seria obtido pela escolha da melhor alternativa abandonada, ou seja, o custo de oportunidade.

Exemplificando esta alternativa, podemos supor os seguintes dados em um problema de decisão, que consiste entre as alternativas A e B, ou seja, o benefício proporcionado pela alternativa A corresponde a um percentual de 100 (cem) pontos, e da alternativa B a 120 (cento e vinte pontos).

Neste exemplo o custo de oportunidade da escolha da alternativa A corresponde ao benefício que seria obtido pela escolha da alternativa B, a qual seria a preterida, proporcionando o resultado da escolha da alternativa A = $100 - 120 = - 20$. Por outro lado, o custo de oportunidade da escolha da alternativa B corresponde ao benefício que seria obtido pela escolha da alternativa A, gerando o resultado da escolha da alternativa B = $120 - 100 = + 20$.

O conceito do custo de oportunidade tem sido aprofundado nas áreas econômica e contábil, resultando numa ampliação e intensificação de seu uso, principalmente no ambiente de decisões das organizações.

2.5.4 A avaliação de desempenho no contexto do GECON

No contexto do modelo GECON, a avaliação de desempenho refere-se à avaliação dos resultados gerados pelas atividades sob responsabilidade dos gestores. Para Pereira (1999, p.215), a associação desses resultados às responsabilidades de seus respectivos gestores permite identificar as suas contribuições e as de suas áreas aos resultados globais”.

O modelo GECON identifica, o resultado econômico considerando-o, o melhor indicador da eficácia da empresa, e neste aspecto, procura estabelecer conceitualmente uma correta mensuração do resultado, bem como do patrimônio da empresa. A avaliação dos gestores deve ser feita com base na sua autoridade, definida no modelo de gestão da empresa. Só devem ser avaliados em relação às decisões que lhes competem, pelas suas responsabilidades. As decisões tomadas pelos gestores não consomem recursos apenas, geram receitas e o resultado determinado a partir do confronto dessas receitas com os custos é que deve ser o parâmetro de avaliação de desempenho.

A premissa fundamental do modelo de gestão preconizado é de que os gestores ao realizarem a gestão econômica das atividades que estão sob sua responsabilidade, produzem um resultado econômico, que deve ser a sua medida de eficácia. Pereira (1999, p.215), neste sentido, considera que as informações para avaliação de desempenho, na gestão econômica, referem-se especificamente às atividades realizadas nas áreas sob a responsabilidade dos gestores, constituindo, portanto, fortes indicadores para a avaliação de desempenho dos gestores. Demonstram como vêm conduzindo tais atividades, no exercício de suas funções e diante da autoridade que lhes fora delegada para gerir recursos, visando ao atendimento dos objetivos da empresa.

De acordo com Grasel (2000, p.84), no âmbito das instituições de ensino superior – IES, a avaliação de desempenho é feita com base em dois critérios principais: a eficiência no consumo de recursos (base de custo); e gestão dos processos organizacionais da atividade de ensino. Ambos fundamentam-se em critérios equivocados de avaliação.

Com relação à eficiência no consumo de recursos, cabe destacar que as atividades desenvolvidas pelas instituições de ensino superior - IES não apenas consomem recursos, como qualquer outra atividade econômica, mas geram receitas e, conseqüentemente resultado. Esse resultado está em consonância com os objetivos sociais dessas entidades na medida em que possam ser traduzidos em benefícios para a sociedade. Além do que esse critério gera informações distorcidas sobre o desempenho da instituição, dependendo das políticas estratégicas definidas pelos órgãos gestores.

No que concerne à gestão de processos organizacionais da atividade de ensino, estabelecer parâmetros avaliativos a partir de critérios subjetivos, como, por exemplo, o desempenho dos alunos das instituições de ensino em provas específicas de conhecimento não leva em consideração que tal desempenho pode estar refletindo vários aspectos abstratos da formação do indivíduo, tais como fatores sócio-econômicos, fatores psicossociais, influências de práticas pedagógicas diferenciadas, dentre outras que podem ser facilmente identificadas nos diversos compêndios de autores de educação e psicologia que versam sobre o tema.

O resultado mensurado corretamente é a mais consistente medida de eficácia da organização, pois, segundo Pereira (1999, p.72), “expressa todos os esforços e benefícios obtidos pela empresa no sentido de cumprir sua missão, quantificando o

impacto econômico de todos os eventos que alteram seu patrimônio, sejam esses eventos decorrentes das decisões internas ou de fatores tempo-conjunturais”.

Na gestão econômica, a avaliação de desempenho requer bases informativas relativas ao desempenho realizado e planejado, a fim de que se possa estabelecer comparabilidade dessas bases, devendo voltar-se, no que se refere ao desempenho realizado, para o futuro, ao que se deseja atingir a partir das condições previstas. Os orçamentos e os padrões de desempenho apresentam-se como bases adequadas de comparação para avaliação de desempenho.

Segundo Pereira (1999, p.253), na gestão econômica são utilizados alguns critérios genéricos que orientam a avaliação de desempenho, que são agrupadas conforme referem-se aos modelos de decisão, mensuração e informação.

a) Relativos ao modelo de decisão

Este modelo diz respeito à forma como as decisões são tomadas. O pressuposto da gestão econômica é de que a avaliação de desempenho está intimamente relacionada com o processo decisório dos gestores, integrando-se às fases de planejamento, execução e controle. Os seguintes aspectos referentes a avaliação de desempenho são parâmetros de orientação no modelo:

- as atividades representam o foco da atenção na tomada de decisão;
- os conceitos econômicos devem ser a base das decisões do gestores;
- decisões econômicas devem buscar otimização dos resultados das atividades;
- devem ser considerados todos os efeitos de uma única decisão sobre as atividades em suas dimensões operacional, financeira e econômica;
- as decisões devem objetivar incrementar a qualidade das atividades, em seus níveis de eficiência e eficácia relativas ao desempenho planejado e realizado;
- modelo de decisão econômica deve ser único para todos os gestores da empresa;
- os desempenhos devem ser avaliados mediante a aplicação do conceito de custo de oportunidade, toda vez que haja possibilidade de usos alternativos de recursos.

Segundo Catelli (1999, p. 81) "são as decisões que promovem uma empresa a ter um maior ou menor sucesso. Para cada decisão, por mais simples que seja, em qualquer segmento empresarial existem inúmeras alternativas. A escolha deve ser feita pela alternativa que oferecer o melhor resultado, uma vez que o GECON parte de premissa que o lucro é o melhor indicador da eficácia da empresa".

b) Relativos ao modelo de mensuração

Este modelo representa a forma como são medidos ou quantificados os atributos de algum objeto. Na gestão econômica a avaliação de desempenho, que é mensurada em termos físicos e monetários, baseia-se nos resultados gerados pelas atividades associadas às áreas de responsabilidade dos gestores e considera os seguintes aspectos fundamentais:

- integração aos modelos de decisão e informação;
- mensuração dos resultados baseada nas atividades operacionais;
- precisão das medidas, de forma a refletir o valor econômico dos recursos;
- devem ser mensurados os efeitos econômicos de caráter operacional e financeiro das decisões;
- a transferência de produtos e serviços entre as atividades deve se basear em preços-padrões validados pelo mercado, sendo o custo de oportunidade o mais adequado parâmetro;
- os custos fixos não devem ser rateados entre produtos e/ou serviços, atividades ou áreas de responsabilidade;
- a mensuração do desempenho deve espelhar a contribuição das atividades para a formação do resultado econômico global da entidade;
- todos os eventos semelhantes devem ser mensurados sob uma mesma base conceitual;
- os conceitos de mensuração devem ser explícitos e compreendidos pelos usuários da informação.

O ponto inicial para se administrar o resultado é o conhecimento de como ele se forma. Segundo Catelli (1999, p.84) o modelo GECON emprega um modelo de mensuração que incorpora um conjunto de conceitos voltados à correta mensuração do lucro e do patrimônio da empresa, na premissa de que o patrimônio tem que expressar o efetivo valor da empresa, e não quanto custa ou custou.

c) Relativos ao modelo de informação

Por este modelo busca-se a forma como as informações devem ser entendidas, orientando a articulação do sistema de informação da empresa. Neste contexto, é essencial que os gestores da organização tenham uma preocupação com a informação focada na sua utilidade, conteúdo, disponibilidade, oportunidade e custo-benefício; devendo propiciar um perfeito conhecimento da realidade das atividades, subsidiando uma adequada avaliação de desempenho. Para que a informação cumpra seu real papel no processo de gestão da empresa, necessário se faz que a mesma incorpore os seguintes aspectos tangentes ao seu processo de identificação, acumulação e identificação:

- deve estar integrado aos modelos de decisão e mensuração;
- a empresa deve ser segmentada em áreas de responsabilidade, permitindo que se identifique as receitas e custos e posterior apuração de resultado;
- as informações sobre custos e receitas devem ser acumuladas segundo os conceitos de centro de custos, de resultado e de investimentos, dependendo das necessidades de controles definidas pelos gestores. Para uma adequada avaliação de desempenho, as áreas de responsabilidade devem corresponder a centros de resultados e investimentos;
- a geração de informações sobre desempenhos planejado e realizado deve utilizar a mesma base conceitual, garantindo um grau de uniformidade ideal;
- as informações sobre desempenho devem destacar a contribuição das atividades para formação do resultado econômico global da entidade, identificando os efeitos econômicos dos aspectos operacional e financeiro das mesmas;
- modelo de informação deve ser configurado de forma a evidenciar as causas das variações entre os desempenhos planejado e realizado, de uma forma detalhada e a partir dos conceitos de orçamento flexível, padrões e equação de resultado;
- as informações sobre desempenho devem evidenciar suas dimensões suas qualitativas (eficácia e eficiência);
- as informações sobre desempenho devem transitar por canais que possibilitem ações no momento oportuno, em tempo hábil para implementação das correções que se façam necessárias;

- as informações devem ser direcionadas às pessoas que possuem autoridade e influência sobre as variáveis que requerem ações.

A avaliação de desempenho no contexto da gestão econômica viabiliza-se a partir da materialização dos modelos de decisão, mensuração e informação. Esta materialização também permite que se desenvolva o processo de gestão da empresa. Ressalta-se que, ao cumprir seus objetivos econômicos, as IES estão cumprindo seus objetivos sociais.

O modelo de avaliação que se deve aplicar na verificação do desempenho dessas instituições deve ser um modelo por resultado econômico. Neste contexto, o modelo conceitual para a Gestão Econômica oferece as condições para o desenvolvimento de uma gestão otimizadora dos resultados gerados pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão das IES, pois possibilita a mensuração desses resultados com base em conceitos econômicos, traduzindo, de forma objetiva e consistente, a eficácia no cumprimento da sua missão.

2.6 A FUNÇÃO DA CONTROLADORIA NA GESTÃO ECONÔMICA - GECON

Com o aumento da complexidade das organizações acentua-se a importância da controladoria como suporte à administração correta dos vários departamentos da empresa. De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997, p.49), “a missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

No processo de interação da empresa com os diversos agentes, começa a surgir uma série de fenômenos políticos, econômicos e sociais, entre outros, fazendo com que as necessidades da empresa, na busca de sua eficácia, transcenda os conceitos oferecidos pela administração, economia e contabilidade. Com o desenvolvimento e o aumento da complexidade das relações empresariais, a função do *controller* passa a ser de vital importância para o desenvolvimento da organização rumo aos seus objetivos.

Kanitz (1976, p.76) coloca que os primeiros controladores foram recrutados entre os trabalhadores responsáveis pela área contábil ou então pelo departamento financeiro, por várias razões:

- a) os contadores e administradores financeiros possuem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa, o que os torna capazes de enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais;
- b) as informações que chegam ao controlador são, predominantemente, de natureza quantitativa, e esses profissionais já são familiarizados com os números;
- c) os contadores e os administradores financeiros são pessoas ligadas à presidência da empresa e a Controladoria é uma função diretamente subordinada à presidência.

Kanitz (1976, p.76), ao comentar a função da Controladoria, destaca a importância do conhecimento de todos os aspectos da organização, enfatizando a necessidade de informações recebidas de outras áreas.

A função da controladoria não é apenas administrar o sistema contábil da empresa. Por isso os conhecimentos de contabilidade ou finanças não são mais suficientes para o desempenho da controladoria. Atualmente, o *controller* se cerca de psicólogos, analistas de sistemas, especialistas em computação, estatísticos e matemáticos, que têm a tarefa de analisar e dirigir, à luz de cada um dos seus campos de conhecimento, um imenso volume de informações necessárias ao cumprimento da função da controladoria.

Riccio (1993, p.51), ao comentar os paradigmas das funções da Controladoria, aborda o escopo de sua atuação. Entende-se, portanto, que para exercer de maneira correta sua função, monitorando o sistema de mediação da empresa, a Controladoria deve dispor dos seguintes enfoques de responsabilidade:

- a) Contabilidade financeira – onde buscará o custo do produto para fins de apuração de estoques e todos os elementos do sistema contábil para fins de suporte externo;
- b) Contabilidade gerencial – onde buscará o controle das decisões e de seus impactos na empresa para fins de gestão de negócio; e
- c) Contabilidade estratégica – onde buscará o exercício da estratégia competitiva através da gestão e mensuração dos custos das atividades de produção e administração, para apoiar sinergicamente as funções que compõem a empresa, estruturada na gestão estratégica global.

Cabe à controladoria o papel de monitorar os paradigmas de qualidade, devendo informar e interagir proativamente com as diversas funções da organização na busca

da excelência empresarial, fundamentada na crença de que estratégia, custos e qualidade são responsabilidades de todas as funções da empresa.

Assim, a Controladoria deve ter o conhecimento de toda a organização, no sentido de entender o seu funcionamento, e, com isto, avaliar se as partes da organização estão agindo de acordo com os objetivos comuns e se os resultados atingidos em cada uma das áreas está atendendo a estratégia estabelecida, uma vez que o sucesso da organização deve ser atingido pela composição de todas as ações realizadas na organização.

Apesar de estar dentro do âmbito da informação, uma das mais importantes funções da Controladoria atualmente é o acompanhamento e avaliação do desempenho estratégico. Pelo fato de a empresa estar inserida num ambiente cada vez mais competitivo, a definição da estratégia e seu acompanhamento pode representar a diferença de uma bem sucedida organização.

A Controladoria, mais até do que todas as outras áreas, necessita adaptar-se a novos desafios, principalmente para prover, avaliar e controlar todos os procedimentos e resultados gerados pela organização. O enfoque a ser considerado deve abranger aspectos não apenas do âmbito financeiro, mas também àqueles relacionados as demais áreas das empresas, que também influenciam nos objetivos financeiros.

As funções da Controladoria podem estar diretamente relacionadas com a atividade do planejamento. Ackoff (1979, p.47) afirma que o planejamento compõe-se de:

- a) fins - especificação de objetivos e metas;
- b) meios - escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas através das quais se tentará atingir os objetivos;
- c) recursos - determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários, como eles devem ser gerados ou obtidos e como eles devem ser alocados às atividades;
- d) implantação - determinação de procedimentos para tomada de decisão e de uma maneira de organizá-los para que o plano possa ser executado;
- e) controle - determinação de procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano ou falhas na execução e para prevenir ou corrigir continuamente estes erros e estas falhas.

Em uma economia competitiva, esse controle da situação tende a representar uma vantagem em relação a seus concorrentes, e seu acompanhamento converge com as responsabilidades da Controladoria.

Desse modo, a atuação da Controladoria deve ser direcionada para a visão de negócios. Cabe a Controladoria funções mais importantes do que apenas retratar determinadas situações. Deve-se ter em mente a importância das informações que ela possui, no sentido de ser um sistema capaz de auxiliar as áreas de negócios da organização, antecipando os resultados e os reflexos que determinadas operações podem trazer à empresa.

No entendimento de Jucius e Chelender (Almeida, Parisi e Pereira, 1999, p.375) "..funções são definidas como atos". Porém, estes atos não são fortuitos, há uma razão, um imperativo para que aconteçam, pois, de acordo com os autores, os propósitos por que as funções ou atos são desempenhados são geralmente referidos como objetivos.

Dessa forma, ao participar na definição do modelo de gestão, divulgar os conceitos de gestão econômica, disponibilizar os instrumentos necessários e zelar pelo pronto atendimento, caracteriza-se a controladoria como um agente de mudanças comportamentais.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

No capítulo anterior foi apresentada a base de conhecimentos teóricos, onde tratou-se da gestão universitária. Especificamente foram abordadas as universidades como organizações complexas, a administração universitária, os sistemas de informações no âmbito da gestão universitária, o modelo de gestão econômica, a abordagem do GECON em instituições de ensino superior e a função da controladoria na gestão econômica – GECON.

As noções apresentadas embasam o presente trabalho e conduzem ao referencial metodológico empregado para a coleta e análise dos dados, cujo objetivo constitui-se em propor a configuração de um sistema de informações de gestão econômica para uma Instituição de Ensino Superior – IES.

Portanto, neste capítulo busca-se descrever o método utilizado para a consecução dos objetivos do trabalho, bem como, caracterizar os procedimentos adotados para o levantamento dos dados. Assim inicia-se apresentando as perguntas de pesquisa e a definição constitutiva de termos.

Na seqüência, define-se o delineamento da pesquisa, o objeto de estudo, os elementos de análise, a coleta e análise dos dados, bem como as limitações da pesquisa.

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

A presente investigação é orientada pelo seguinte pressuposto: um sistema de informações é fundamental no processo de gestão, tendo em vista que irá subsidiar os gestores na tomada de decisão e na correção de distorções no decorrer do processo.

Com vistas a configurar um sistema de informações de gestão econômica para uma Instituição de Ensino Superior, elaboram-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Quais são as informações necessárias ao processo de gestão de uma Instituição de Ensino Superior – IES?
- b) Como se apresentam os processos que ocorrem em uma Instituição de Ensino Superior – IES?

- c) Qual a configuração de um sistema de informações que contempla os processos da IES, alicerçado nos fundamentos da Gestão Econômica – GECON?

3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS

Marconi & Lacatos (1990, p.11) ressaltam que, para que se possa esclarecer o fato ou fenômeno que se está investigando e ter possibilidade de comunicá-lo, de forma não ambígua, é necessário defini-lo com precisão.

- *Processo de Gestão*

De acordo com Pereira (1999, p.38) as organizações podem ser caracterizadas "como um sistema aberto e dinâmico, isto é, como um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si para a consecução de um fim comum, em constante inter-relação com seu ambiente".

- *Administração Universitária*

Para Valle (1986, p.77) "administração universitária é o ato de planejar, organizar, controlar e exercer liderança delegar decisões, estabelecer metas e processar informações".

- *Instituição de Ensino Superior*

Segundo Holanda (1996, p.71) "é uma estrutura decorrente de necessidades sociais básicas de caráter de relativa permanência e identificável pelos seus valores de conduta".

- *Sistema de Informações*

Davenport (1998, p.173) conceitua sistema de informações como "um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento".

- *Gestão econômica*

Segundo Guerreiro (1989, p.154) a gestão econômica enfoca a empresa como um sistema, ou seja, como um conjunto de elementos interdependentes que interagem na concepção de um objetivo comum. Trata-se, de um sistema aberto e dinâmico composto de subsistemas que se relacionam entre si e com o ambiente onde a empresa se situa.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Os objetivos do presente estudo mostram que ele se relaciona com a dimensão exploratória. Segundo Marconi e Lakatos (1985, p.167), estudos exploratórios têm tripla finalidade: desenvolver hipóteses; aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Exploratório porque se preocupa em desenvolver e esclarecer conceitos utilizados pelos gestores na administração por resultados em instituições de ensino superior – IES à luz do modelo de gestão econômica – GECON. Para Trivinos (1987, p.45) o estudo exploratório permite ao investigador aumentar a sua experiência em torno de determinado problema.

Dentro dos preceitos de um estudo exploratório, este trabalho foi dividido em duas etapas, em pesquisa de fontes secundárias e um estudo de caso. Marconi e Lakatos (1985, p.169) explicitam que os documentos de fontes secundárias colocam o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto. Incluem nesta lista, as obras literárias em geral e a imprensa escrita.

Por sua vez, o estudo de caso, conforme Blasco (1995, p.203) se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito, de uma situação particular.

Para Patrício, Pinto *et al* (1999, p.2) os métodos qualitativos apresentam características inseridas em paradigmas que reconhecem a subjetividade nas interações humanas, a diversidade e a complexidade dos fenômenos sociais, o que requer uma gama de possibilidades de método que possa compreender uma realidade social a partir das percepções dos atores sociais.

Segundo Fachin (1993, p.75) a variável qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis mas também definidos descritivamente.

Esta pesquisa caracteriza-se também como sendo de corte transversal. Richardson (1985, p.94) cita que a pesquisa de corte transversal tem os dados coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para se referir a uma população nesse determinado ponto.

O nível de análise deste estudo é institucional, contemplando uma Instituição de Ensino Superior, particularmente o seu sistema de informações de suporte ao processo de gestão.

3.4 OBJETO DE ESTUDO E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Vergara (1998, p.48) define população como "um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo".

Amostra, para Contandriopoulos (1999, p.60), "é um subconjunto de indivíduos da população alvo". Assim, as características da amostra devem ser as mesmas que as da população alvo.

O trabalho caracteriza-se como estudo de caso e, o objeto de estudo foi uma Instituição de Ensino Superior (IES) – as Faculdades Dr. Leocádio José Correia, localizada em Curitiba – Paraná.

Este estudo teve como elementos de análise dos conceitos utilizados pelos gestores na administração por resultados em instituição de ensino superior – IES, analisados à luz do modelo de gestão econômica – GECON.

Também foi utilizada a abordagem metodológica participante. Nesta, de acordo com Marconi e Lakatos (1985, p.173), a participação ocupa lugar preponderante. Seu efeito organizativo ou a ação entendida como produto prioritário fazem com que a pesquisa exerça o papel de apoio para os objetivos propostos, que neste caso chama-se pesquisa participante, refere-se principalmente ao uso de técnicas de coleta e de sistematização de dados.

3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização deste estudo, primeiramente foi realizada uma consulta ao Regimento Interno da Faculdade pesquisada (Apêndice A), buscando entender o seu funcionamento administrativo, bem como, sua estrutura organizacional.

Em uma segunda etapa, foi realizada pesquisa com os gestores, buscando conhecer os sistemas existentes na instituição, bem como a sistemática utilizada para a tomada de decisões por parte dos gestores.

A pesquisa de campo corresponde à coletânea de informações no local onde aconteceram os fenômenos, este tipo de pesquisa observa, registra, analisa e correlaciona o objeto de estudo.

No que diz respeito às fontes secundárias, estas consistiram de livros, periódicos, teses, dissertações, documentos da IES, entre outros. Particularmente no que diz respeito ao Regimento Interno da faculdade pesquisada, foi realizada uma consulta ao mesmo, buscando entender o seu funcionamento administrativo, bem como, sua estrutura organizacional.

O enfoque da análise dos dados, coletados, neste estudo, é predominantemente qualitativo, utilizando-se, as técnicas de análise descritiva e documental.

Os dados primários foram analisados por meio da técnica de análise descritiva. Oliveira (1997, p.128) entende que a análise descritiva tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito do seu conteúdo.

Por sua vez, os dados secundários foram analisados através da análise documental, que, conforme Richardson (1985, p.184), trabalha sobre os documentos, sendo essencialmente temático, e tem como finalidade a determinação fiel dos fenômenos sociais.

Por fim, após a análise das informações, buscou-se com base na teoria desenvolvida, apresentar uma proposta administrativa, bem como o delineamento de um sistema de informações gerenciais que poderá subsidiar aos seus gestores na tomada de decisões, além de possibilitar uma melhor fluidez nos procedimentos administrativos.

É importante salientar que, como a instituição de ensino superior pesquisada não possui um sistema informatizado, então faz-se necessário a implantação de um *software* específicos para a aplicação do sistema proposto.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora procurou-se alcançar o maior rigor possível nas análises e procedimentos empregados na presente pesquisa, convém salientar algumas limitações pertinentes ao estudo.

Deve-se levar em conta a limitação que a utilização do método de estudo de caso impõe ao presente trabalho. Mesmo possibilitando uma abordagem total e intensiva das variáveis escolhidas dentro da organização universitária, este método caracteriza-se por estar restrito à situação específica da instituição pesquisada, não permitindo a generalização das conclusões para outras organizações universitárias.

Salienta-se que a pesquisa se restringe ao âmbito acadêmico dos cursos de graduação. Portanto, não foram contempladas as outras dimensões do trabalho acadêmico, isto é, a pesquisa e a extensão. Assim, se justifica a ênfase no sistema de informações à gestão do ensino, uma vez que as IES particulares primam por esta atividade.

Não obstante, vale destacar que o caráter da pesquisa aqui proposta não é conclusiva, mas exploratória, tendo em vista que abre hipóteses para novos estudos, que deverão ser testados e confirmados.

Contudo, estas limitações não descaracterizam os propósitos iniciais, que são fundamentais na análise da administração universitária.

4 PROPOSTA DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE GESTÃO ECONÔMICA PARA UMA IES

Neste capítulo desenvolve-se a proposta de sistema de informações de gestão econômica para a instituição de ensino superior, objeto da pesquisa.

Para um melhor entendimento da dimensão necessária do sistema de informações, alicerçado no GECON, faz-se a apresentação da Faculdade Dr. Leocádio José Correia e seu organograma.

Com vistas ao atendimento dos objetivos específicos estabelecidos, inicia-se descrevendo os processos que permeiam a IES. Em seguida apresentam-se as informações necessárias ao processo de gestão da IES.

Por último, a partir da revisão bibliográfica e da análise da instituição objeto do estudo evidencia-se a proposta de configuração de um sistema de informações de gestão econômica para a instituição de ensino superior pesquisada.

4.1 APRESENTAÇÃO DA IES OBJETO DO ESTUDO

As Faculdades Dr. Leocádio José Correia possuem como mantenedora o Lar Escola Dr. Leocádio José Correia, que é uma pessoa jurídica de direito privado, com foro em Curitiba, Paraná, fundada em 5 de janeiro de 1963. É uma instituição sem fins lucrativos, de caráter beneficente e filantrópico, conforme registro de pessoas jurídicas, nº. 468, Livro A, no 2º ofício Curitiba – Paraná, em 28 de novembro de 1973. Declarada de utilidade pública pelas leis: Federal 82.238, de 30 de agosto de 1981, Estadual 4.897, de 07 de agosto de 1964 e Municipal 2.498, de 14 de dezembro de 1964.

O Lar Escola Dr. Leocádio José Correia atua na comunidade há 39 anos. Presta ensino gratuito beneficiando famílias econômica e socialmente carentes a se desenvolverem sobre o tríplice aspecto de conhecimento, afetividade e consciência ética e política.

Em 1990 foi inaugurado o prédio para comportar o Centro de Estudos Superiores Dr. Leocádio José Correia – CELEC, que teve suas atividades iniciadas em 1998. Neste prédio eram realizados cursos de livre aprendizado em várias áreas: fotografia, informática, pintura, ikebana, mosaico, línguas estrangeiras etc. O objetivo

deste Centro de Estudos era o de criar o primeiro núcleo de mentalidade que possibilitaria a formação, na seqüência, da Faculdade Dr. Leocádio José Correia.

A partir de 1999, o Governo do Estado cortou verbas que eram destinadas a auxiliar o funcionamento do Lar Escola. Surgiu, então, a necessidade de se criar uma fonte de renda alternativa. Criaram-se os cursos de 1º e 2º Graus, que funcionaram por dois anos, até a chegada da autorização para funcionamento do Curso de Pedagogia em nível de Terceiro Grau.

Em 2000 teve início a primeira turma do Curso de Pedagogia da Faculdade Dr. Leocádio José Correia, com a devida autorização expressa pelo Ministério da Educação e Cultura. Em julho de 2002 iniciou a primeira turma do Curso de Docência no Ensino de Nível Superior, em nível de Pós-Graduação (360 horas/aula). No período da coleta de dados a primeira turma do Curso de Pedagogia estava no 5º período, e a Faculdade possuía 250 alunos.

A Faculdade Dr. Leocádio José Correia está inserida, geograficamente, em uma região carente de Instituições de Ensino Superior e com grande fluxo de pessoas. A FALEC é a única que atende aos bairros Santa Cândida, Boa Vista, Bairro Alto, Barreirinha, Bacacheri, Tingui e Atuba, chegando até ao município de Colombo. Sendo assim, apesar do grande número de faculdades em Curitiba e Região Metropolitana há uma grande procura de alunos pela instituição pela sua localização bem como pela sua proposta pedagógica, que está voltada para a formação integral da pessoa.

A partir de 2003, a Faculdade disponibilizará mais dois cursos de graduação com duas turmas com 50 vagas cada, Administração de Empresas e Teologia Espírita. Além disso, oferecerá dois cursos de Pós-Graduação, Gestão de Escolas e Gestão Ambiental. Também dois cursos de extensão, Transdisciplinaridade e Educação Ambiental.

Portanto, a instituição objeto de estudo, atualmente, desenvolve cursos de graduação e pós-graduação sendo que, parte da receita com suas atividades, atende, por intermédio de sua mantenedora, 160 crianças carentes matriculadas no Lar-Escola Dr. Leocádio José Correia.

4.2 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E OPERACIONAIS DA IES

Neste item, serão apresentados os processos administrativos e operacionais relevantes da IES. O estudo não contempla os processos referentes à mantenedora da instituição tendo em vista ter um objeto e procedimento diferenciado da IES.

Para o desenvolvimento do estudo buscou-se abordar as áreas administrativa financeira e acadêmica tendo em vista, ser as atividades que dão suporte a finalidade da IES.

Após a pesquisa realizada, verificou-se que há uma confusão entre as áreas administrativa e acadêmica, pois ocorre, freqüentemente, uma sobreposição de atividades e retrabalho. Sendo assim, o trabalho visa sugerir uma nova estrutura administrativa buscando organizar as atividades desenvolvidas bem como a responsabilidade de cada área.

Quanto a área financeira percebe-se que não há controles efetivos para o levantamento dos custos, bem como, um planejamento financeiro visando uma correta precificação das atividades desenvolvidas tanto em nível de graduação quanto de pós-graduação. Em relação às atividades que não fazem parte do escopo da IES, os controles são precários e dependem da boa vontade dos funcionários. Como se percebe se faz necessário um estudo visando o levantamento do custo x benefício de cada atividade para uma correta visão financeira da instituição.

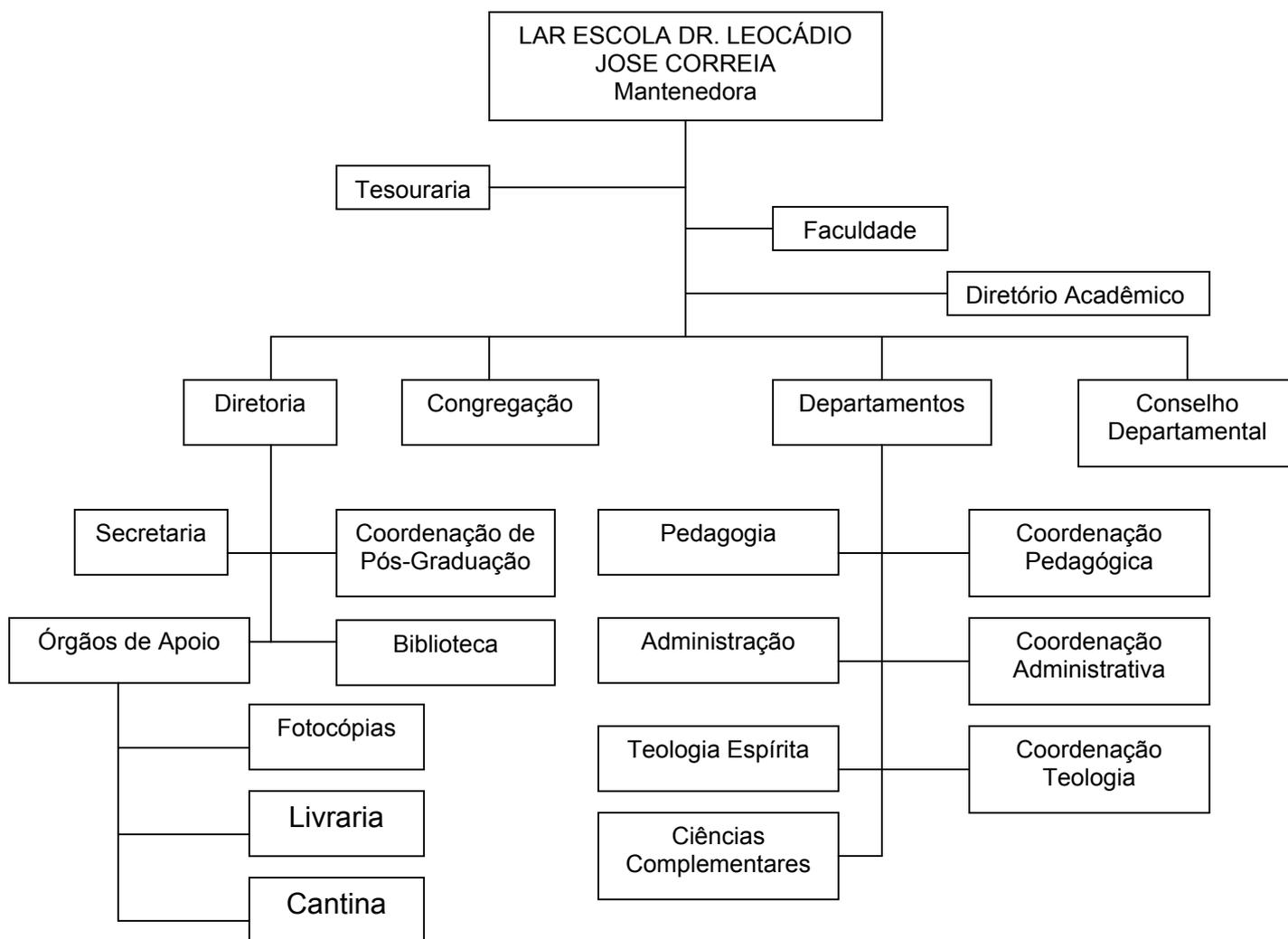
Para um melhor entendimento do funcionamento da IES, faz-se necessário o conhecimento de sua estrutura administrativa e as atividades desenvolvidas por cada órgão.

4.2.1. Estrutura administrativa da IES

A Faculdade Dr. Leocádio José Correia tem seus procedimentos administrativos definidos pelo seu Regimento Interno. Sua estrutura administrativa está organizada em Congregação, Conselho Departamental, Diretoria e Departamentos, conforme evidencia o organograma que consta da Figura 2.

A mantenedora da IES é o Lar Escola Dr. Leocádio José Correia, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com sede e foro em Curitiba, tem por finalidade principal atender a comunidade em que encontra-se inserida buscando possibilitar as crianças o acesso a educação, alimentação e lazer.

A tesouraria, subordinada a mantenedora, possui a função de executar as atividades relacionadas aos recebimentos e pagamentos tanto de funcionários quanto de despesas referentes ao andamento das atividades desenvolvidas.



Fonte: FALEC/Secretaria

Figura 2 – Organograma da FALEC

A faculdade, subordinada a mantenedora, tem por objetivo, nos cursos que administra, a formação de profissionais e especialistas de nível superior, a realização de pesquisas e o estímulo de atividades criadoras e a extensão do ensino e da pesquisa à comunidade, mediante cursos e serviços especiais além do intercâmbio com organizações culturais, educacionais e técnicas, visando a troca de informações pertinentes a esses ramos de atividade.

O diretório acadêmico, que se reporta a direção da faculdade, tem por função representar o corpo discente junto a faculdade buscando ser um canal aberto de relacionamento entre os alunos e a direção.

A Diretoria, composta por um diretor geral, tem por função ser o órgão executivo superior de coordenação e supervisão das atividades da Faculdade. À Diretoria estão subordinadas a Secretaria, a Biblioteca e outros órgãos de apoio que são o de fotocópias, livraria e cantina, além da coordenação de pós-graduação. A secretaria tem por função atender o público, receber o pagamento de todas as taxas, realizar todo controle acadêmico, administrar os órgãos de apoio, e realizar a compra de livros solicitados pelos professores com a devida autorização da direção. A biblioteca atende aos alunos da faculdade e da comunidade em geral.

A Congregação é formada pelo diretor, vice-diretor, chefes de departamentos, dois representantes da entidade mantenedora, um professor titular em exercício, um professor assistente em exercício, um representante do corpo discente e dois representantes da comunidade, tem por função o estabelecimento, manutenção e controle de todas as estratégias referentes ao funcionamento da faculdade.

Os Departamentos de Pedagogia, Administração, Teologia e Atividades Complementares são dirigidos por professores nomeados pelo Diretor da Faculdade. Cabe ao Chefe de Departamento fazer a ponte entre os interesses da faculdade, dos professores e dos alunos. Ligados aos departamentos estão as coordenações de cursos que tem por função regular as ações pertinentes as disciplinas que os integram.

O Conselho Departamental é composto pelo diretor, vice-diretor, chefes de departamentos, coordenadores de cursos e por um representante estudantil, tem por função organizar, coordenar e supervisionar as atividades do dia-a-dia da faculdade.

No entendimento de Finger (1988, p.72) as instituições acadêmicas são altamente complexas, em virtude dos recursos humanos que operam, do papel social que desempenham na formação de novas gerações de profissionais, do

conhecimento que produzem, da tecnologia que empregam, da convivência que oportunizam e do modelo estrutural que utilizam. O modelo adotado na administração empresarial não pode em sua totalidade ser utilizado na universidade, por suas características e especificidades.

A parte administrativa da instituição de ensino superior – IES surgiu no momento em que as escolas superiores eram compostas de poucas dezenas de alunos. Não havia preocupação com grades curriculares, calendário acadêmico, certificação, aquisição de novas tecnologias, avaliação e reconhecimento de cursos pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC. Entre outras exigências que são requeridas na atualidade, por força da massificação da educação, é a existência de uma administração que cuida da atividade-meio e sirva de facilitadora à atividade-fim: o ensino.

4.2.2. Processos operacionais da IES

Atualmente os processos operacionais da IES são todos manuais. Para a matrícula e cadastramento dos alunos, procede-se da seguinte forma, o aluno preenche um formulário de cadastro no ato da matrícula e recebe um número, este formulário fica anexado à inscrição do aluno no processo seletivo, posteriormente é arquivado em uma pasta referente à sua turma. Não existe uma cópia física nem em meio eletrônico deste cadastro.

Para o pagamento de mensalidades é utilizado um bloco de recibos, para tanto o aluno comparece à secretaria da faculdade e efetua o pagamento, em contrapartida é preenchido um recibo comprovando o recebimento. Não há um procedimento para o pagamento das mensalidades e outras taxas por meio de boleto bancário.

O pagamento dos professores é efetuado a partir de agente bancário. Anteriormente era feito por meio de cheque, o que veio agilizar o processo de pagamento. No entanto, o controle de contratação e manutenção do corpo docente da faculdade, seus funcionários e demais funcionários da mantenedora é efetuado por uma funcionária, vinculada a tesouraria, e que também executa outras funções.

Todo o processo de controle acadêmico e administrativo relativo às mensalidades, diários de classe, boletins, divulgação de informações aos professores e funcionários, controle de pagamentos diversos, recebimentos, autorização de compras, controle de fotocópias, controle da cantina, controle da livreria é realizado na secretaria por duas funcionárias.

No caso da aquisição de livros indicados pelos professores, procede-se da seguinte forma: o professor encaminha uma solicitação, por escrito, ao Diretor da Faculdade, via secretaria, este autoriza a compra de exemplares da obra indicada. No entanto, a quantidade, forma de pagamento e prazo de entrega são procedimentos negociados pela secretaria.

A partir de agosto de 2002 foram criados os primeiros departamentos da Faculdade Dr. Leocádio José Correia, o Departamento de Ciências Complementares, vinculado à área de pesquisa e extensão, e o Departamento de Pedagogia, buscando organizar administrativamente os processos relativos ao ensino de extensão e o de pedagogia na faculdade.

Uma das dificuldades encontradas é que a coordenação do Curso de Pedagogia não oferece participação atuante no que diz respeito ao processo de comunicação e troca de informações entre o corpo docente e o corpo discente. Este processo precisa ser revisto urgentemente, tendo em vista que, com a entrada dos demais cursos, já autorizados pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC, o fluxo de troca de informações tenderá a ser maior.

Percebe-se, inclusive, que algumas tarefas e instruções são executadas dentro da secretaria e também dentro da coordenação do curso. Este processo de redundância de funções aparece em outros níveis, dentro da Faculdade, pois não existe ainda uma definição de organograma funcional com atribuições de funções e perfis para cada cargo.

4.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES NA IES

Tendo em vista a atual conjuntura econômica onde a concorrência é acirrada, e as organizações devem estar atentas aos movimentos de mercado, é fundamental que as informações estejam acessíveis para a tomada de decisão. Para uma IES não é diferente, pois a incorporação de novas metodologias bem como inovações tecnológicas pode ser um fator diferencial de mercado.

O que leva uma organização a ser bem sucedida é a rapidez com que ela se adapta ao mercado. Para que isso ocorra é de fundamental importância o conhecimento das informações externas e internas ao seu ambiente, a fim de que o gestor possa tomar as suas decisões.

Em uma IES, atualmente, os gestores devem estar atentos ao mercado e aos seus objetivos como instituição de ensino, que no caso da FALEC possui caráter filantrópico e comunitário. Aliado a esses fatores tem-se a questão dos registros acadêmicos que devem estar atualizados e regularizados, tendo em vista, a responsabilidade como instituição de ensino na emissão dos certificados de conclusão dos cursos.

Sendo assim, deve haver em toda organização, procedimentos padronizados de forma a nortear os trabalhos inerentes a cada atividade, bem como, a organização administrativa e financeira primordial para a credibilidade e continuidade de uma instituição.

4.3.1. Sistema de informações atual da IES

Na pesquisa realizada na IES, verificou-se que o controle e gerenciamento de todas as informações pertinentes ao funcionamento das atividades da Faculdade Dr. Leocádio José Correia são realizadas manualmente, isto é, sem auxílio de um sistema estruturado e sem a utilização de computadores. Isto gera muito trabalho, além do risco, pois alguns documentos são mantidos somente em meio físico. Com a abertura de novas turmas em 2003, haverá um aumento no fluxo de documentos e dados, portanto uma sobrecarga no processamento dos mesmos, o que está causando preocupações no corpo diretivo.

O ingresso do aluno na faculdade é realizado através do preenchimento manual de uma ficha de inscrição que o habilita a prestar o exame vestibular. Todos os dados desse aluno são mantidos nesta ficha preenchida à mão. Não é realizada nenhuma transferência para meio eletrônico, como forma de *back-up*, início de cadastramento, ou até mesmo para eventuais campanhas de fidelização junto ao aluno.

Relativamente às atividades desenvolvidas na secretaria, não temos um sistema de informações que forneça a manutenção e o controle necessários ao processo administrativo. Os requerimentos, comunicados, solicitações e outros documentos são preenchidos em ambiente Microsoft Word e arquivados manualmente. A verificação quanto ao atendimento de pedidos protocolados na secretaria são manuais e dependem da memória da funcionária do setor.

Já os controles referentes aos recebimentos são feitos diariamente e manualmente, onde aos valores recebidos são repassados para um responsável que

realiza os depósitos em instituição bancária. Em outubro de 2002, no setor de cópias, foi implantada uma planilha do Excel para realizar a contagem de cópias feitas em um dia, classificando as cópias para alunos, para professores e para o administrativo, com os respectivos valores associados.

Atualmente está se levando este procedimento de controle, via planilha Excel, para a cantina da Faculdade, pois, no momento, a funcionária da cantina repassa, no final da noite, o dinheiro do faturamento do dia para a secretaria, sem nenhum tipo de discriminação ou controle de estoque. Relativamente aos custos não há controle efetivo, somente um pequeno controle através de planilha do Excel para as cópias, sendo que os controles de entrada e saída não estão relacionados, logo não é possível a mensuração de lucro ou prejuízo da cantina, do setor de cópias e da livraria.

No caso da biblioteca, o controle de empréstimos e devoluções é feito manualmente através de cadastro com a emissão de uma carteirinha, lembrando que a biblioteca serve também a comunidade como um todo. Como se percebe não há uma integração entre o sistema utilizado pela biblioteca para a verificação da utilização pelos alunos e a secretaria da faculdade.

Dessa forma, percebe-se que a falta de um sistema de informações para a IES poderá acarretar dificuldades operacionais e retrabalho, tendo em vista a importância das informações geradas tanto para os gestores quanto para os alunos. No entanto, nem toda informação gerada pela IES é utilizada em sua administração, é preciso separar as informações que poderão auxiliar na gestão da IES das que não influenciam diretamente.

4.3.2. Informações necessárias ao processo de gestão da IES

Pereira (1999, p.215) salienta que as informações necessárias ao processo de gestão econômica em uma IES referem-se especificamente às atividades realizadas nas áreas sob a responsabilidade dos gestores, constituindo, portanto, fortes indicadores para o processo de gestão. Demonstram como vêm sendo conduzidas tais atividades, no exercício de suas funções e diante da autoridade que lhes foram delegadas para gerir recursos, visando ao atendimento dos objetivos da instituição como empresa.

As atividades desenvolvidas nas IES não apenas consomem recursos como outra atividade econômica, geram receitas e conseqüentemente resultados. Esse

resultado está em consonância com os objetivos da instituição, na medida em que possam ser traduzidos em benefícios para a sociedade.

As informações necessárias ao processo de gestão de uma IES devem ser colhidas diretamente com os seus gestores, pois, a avaliação das necessidades pelos gestores deve ser feita com base em sua autoridade, definida no modelo de gestão da empresa. Só devem ser avaliadas as necessidades que lhes competem, pelas suas responsabilidades.

As informações advindas dos gestores não consomem recursos, geram receitas, e o resultado determinado a partir do confronto dessas receitas com os custos irá servir como base de informações para o processo de gestão.

4.4 PROPOSTA DE CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE GESTÃO ECONÔMICA PARA A IES

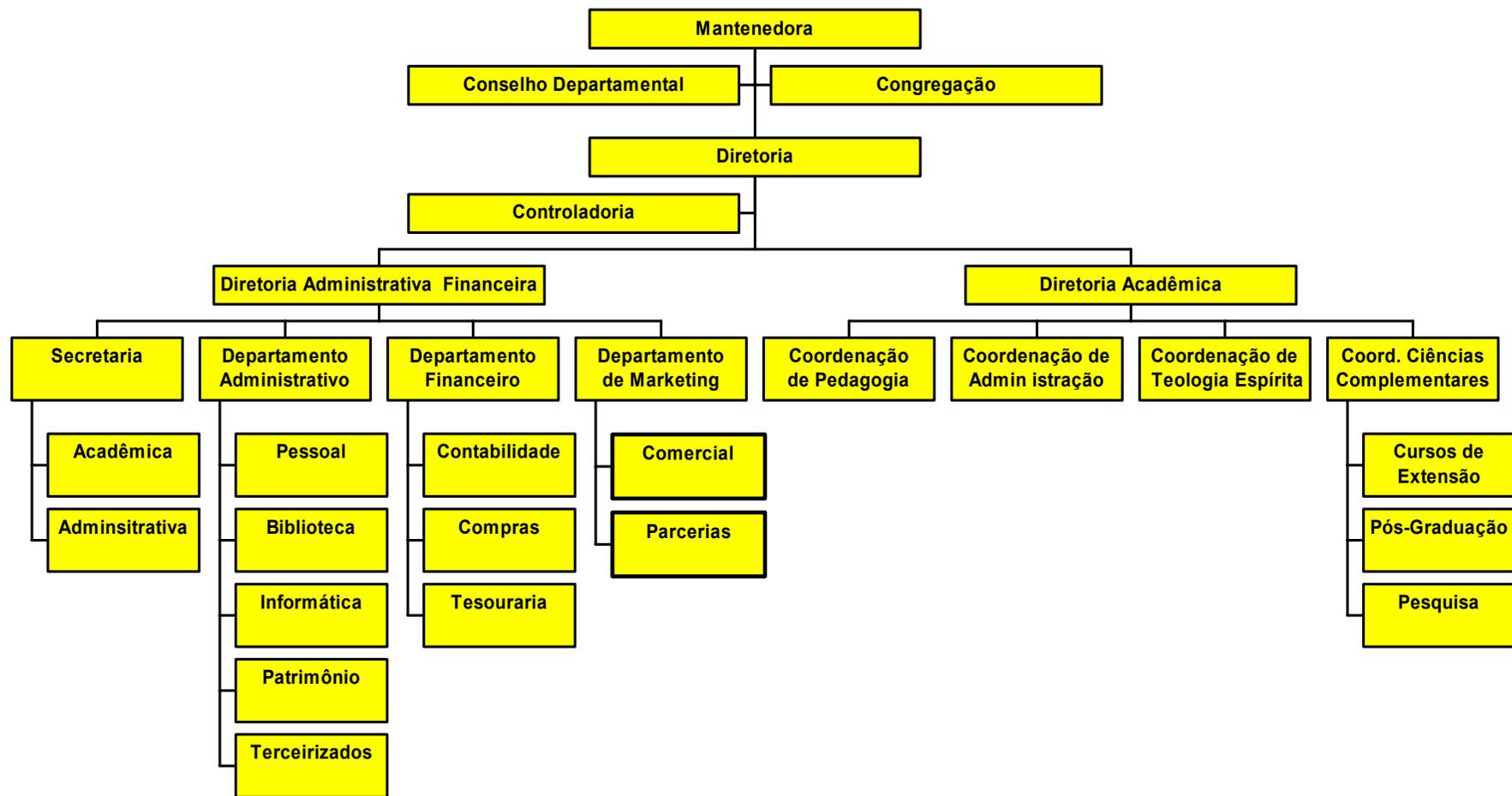
De acordo com BEUREN (2000, p.67) para assegurar o valor estratégico da informação, na fase de implementação e execução dos planos organizacionais, precisa haver um processo coordenado de todas as etapas do gerenciamento da informação. Um aspecto de extrema importância, para a manutenção desse propósito de gestão da informação, a saber: identificação de necessidades e requisitos de informação, coleta e entrada de informações, classificação e armazenamento da informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação de informação, análise e uso de informação.

Com base nos dados obtidos percebe-se que a FALEC não possui um sistema que possibilite uma melhor visualização do processo administrativo e financeiro. Conforme Leite et al (1997, p.52), a administração das Instituições de Ensino Superior se caracteriza por pensar sem pressa e dificilmente aceitar as mudanças.

Dessa forma, entende-se que o modelo GECON reúne qualidades necessárias para sustentar as decisões dos gestores de uma organização em todas as fases do processo de gestão, promovendo ações voltadas para a otimização de seus resultados econômicos e, conseqüentemente, de seus níveis de eficácia. Constitui um instrumento consistente e eficaz para apoiar os gestores diante dos desafios que enfrentam no mundo moderno.

4.4.1. Proposta de uma estrutura administrativa para a IES

Apoiado nos pressupostos teóricos de Hardy e Fachin (1996, p.55), que enfatizam a idéia da homogeneidade, enfocando aspectos estruturais das universidades e também a necessidade de um sistema de informações que auxilie o gestor na tomada de decisões, sugere-se a estrutura organizacional apresentada na Figura 3 para a administração da FALEC.



Fonte: Primária (Elaboração do autor).

Figura 3 – Proposta de Estrutura Administrativa para a FALEC

Pensando-se nas dificuldades atuais e buscando-se maior agilidade no processo de tomada de decisões, foram criadas duas diretorias, a Administrativa/Financeira e a Acadêmica, a fim de viabilizar a execução das tarefas e conseqüentemente, facilitar os esforços e as ações necessárias, sem a sobreposição de atividades.

Desse modo, a cargo da Diretoria Administrativa/Financeira ficaram a secretaria e os departamentos administrativo, financeiro e de marketing.

A Secretaria foi dividida em dois setores: Administrativo e Acadêmico. O administrativo ficará responsável pelo atendimento geral do público apoio a direção da faculdade. O acadêmico por todo o controle acadêmico e o atendimento das solicitações dos alunos. O objetivo da divisão foi o de melhorar a eficiência das ações, pois atualmente têm-se várias tarefas realizadas por duas pessoas em uma única secretaria. Estas pessoas executam tarefas como lançamento de notas, faltas, divulgação de informações aos professores e outras que competem à área acadêmica. Também fazem todo o controle de pagamentos e recebimentos, tarefas estas de competência do departamento financeiro.

O Departamento Administrativo é um órgão dividido em cinco setores: Pessoal, Biblioteca, Informática, Patrimônio e Terceirizados. A idéia principal é repassar funções, hoje exercidas exclusivamente pela secretaria, para setores responsáveis por estas funções. Dessa forma o setor de pessoal será responsável por todo os procedimentos necessários ao controle de pessoal, como admissão, demissão entre outros. O setor de informática será responsável pela manutenção dos equipamentos da IES, bem como, a responsabilidade sobre o laboratório de informática. Quanto a biblioteca permanece com suas funções atuais, assumindo então a responsabilidade pela aquisição de novos títulos, alterando-se a subordinação. No que concerne ao setor de patrimônio, este fica responsável pela manutenção do campus de forma geral, exceto o setor de informática pela especificidade. Quanto ao setor Terceirizados, o objetivo é a terceirização do setor de fotocópias, cantina e livraria, ficando sob a responsabilidade do Departamento Administrativo o controle necessário a continuidade das atividades.

O Departamento Financeiro é um órgão dividido em três setores: Contabilidade, Compras e Tesouraria. Aqui a preocupação também é de se retirar da secretaria o processo de compras, de pagamentos e recebimentos de mensalidades e de outras contas, repassando-os ao setor competente. A partir do primeiro semestre de 2003,

os recebimentos das mensalidades e demais taxas serão executados via boleto bancário, facilitando dessa forma o controle financeiro.

O Departamento de Marketing é um órgão dividido em dois setores: Comercial e Parcerias. O primeiro setor tem como objetivo promover ações que envolvam toda a parte mercadológica da FALEC, divulgação, propaganda, comunicação, relações públicas etc. Atualmente, muitas dessas ações são controladas e executadas diretamente pelo presidente da mantenedora. O setor de Parcerias tem o objetivo de estreitar o relacionamento da FALEC com toda a comunidade, empresarial e local, a fim de otimizar recursos e projetar o âmbito das ações da Faculdade.

Por sua vez, a cargo da Diretoria Acadêmica ficaram subordinadas as Coordenações dos Cursos de Graduação em Pedagogia, Administração e Teologia Espírita, além da Coordenação de Ciências Complementares. É importante salientar que foram retirados os departamentos da estrutura antiga tendo em vista a sobreposição de atividades e a necessidade de maior integração entre os professores dos cursos. Desta forma os professores não devem pertencer a um departamento e sim à faculdade.

O objetivo da Diretoria Acadêmica e seus setores, é o de resolver os problemas encontrados atualmente, principalmente no Curso de Pedagogia, e que dizem respeito à redundância de informações e de ações, dentro do processo de comunicação do corpo docente e o restante da Faculdade. Cada coordenação ficou responsável pelos respectivos cursos, buscando administrar a questão de professores, horários, disciplinas e alunos, no entanto a coordenação de ciências complementares ficou responsável por três setores: Cursos de Extensão, Pós-Graduação e Pesquisa, pela especificidade da coordenação.

Esta proposta visa organizar estruturalmente a IES separando o setor administrativo do setor acadêmico e definindo as responsabilidades e subordinações administrativas, buscando como resultado um melhor gerenciamento e procurando evitar conflito de ações.

No entanto, para que a estrutura proposta atenda às necessidades da IES, faz-se necessário, como suporte, um sistema de informações que vise auxiliar os responsáveis por cada setor na gestão de suas unidades, tendo em vista que são necessárias informações precisas e confiáveis para o gerenciamento e a tomada de decisão, que deverão estar vinculadas ao planejamento estratégico e a missão da instituição.

4.4.2 Proposta de configuração do sistema de informações da IES

O resultado global de uma empresa, organização ou instituição, é formado pelos resultados das diversas transações que correspondem à materialização das ações de seus gestores, ficando claro que, o nível de qualidade ou excelência da ação do gestor é fator decisivo para o grau de otimização do resultado. Neste aspecto, os gestores devem ser impulsionados ou motivados a tomar melhores decisões para a empresa, necessitando para isso uma proposta ou estratégia de implementação de um sistema de informações, a qual incorpore em seu escopo as crenças, os valores, as prioridades e metas que a organização pretende atingir.

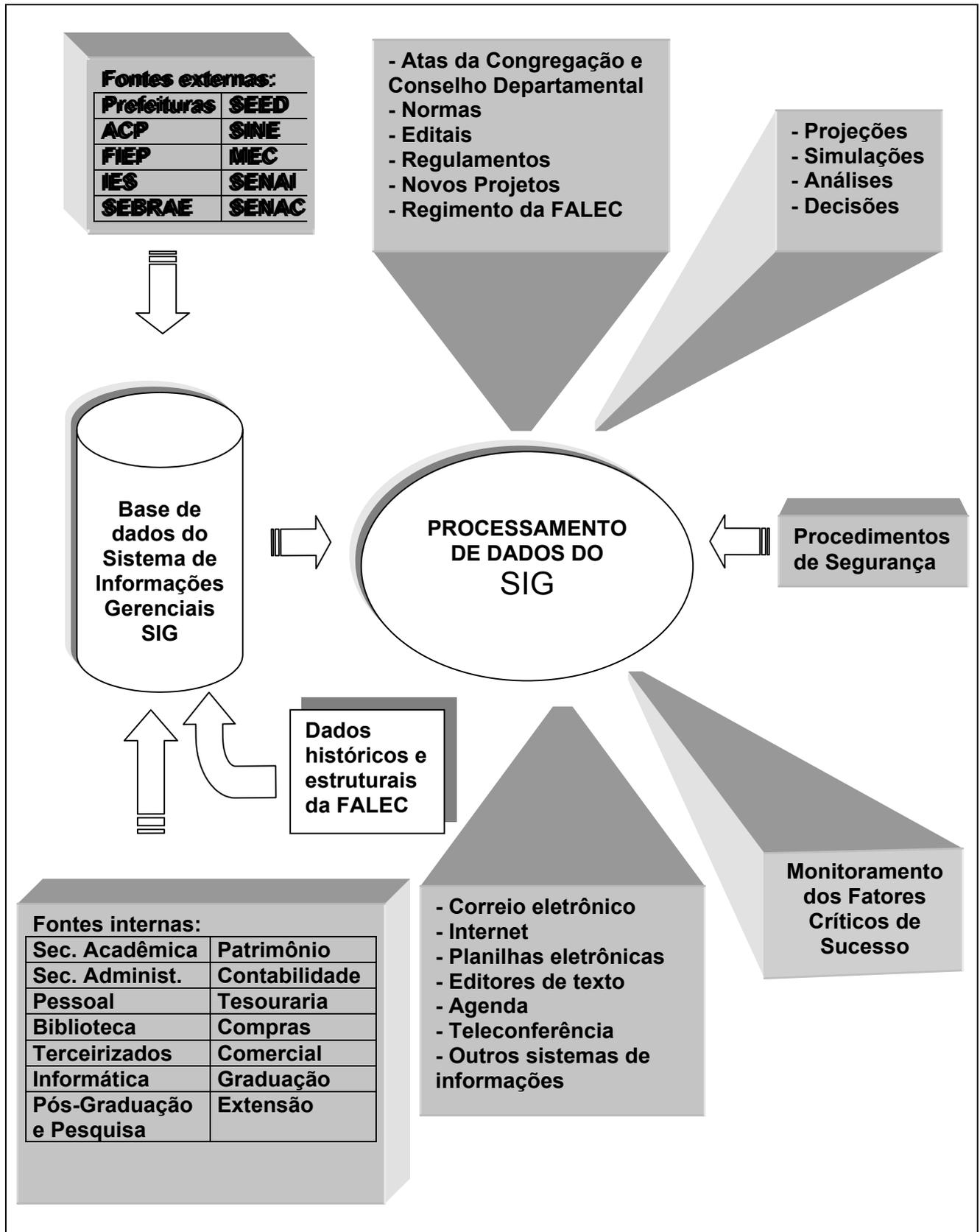
Para Guerreiro (1989, p.55) o modelo GECON, preconiza a importância de propiciar um clima organizacional baseado na motivação, na responsabilidade e no envolvimento das pessoas, especialmente dos gestores, devendo-se destacar o aspecto da Controladoria, ou seja, o gestor deve ser avaliado pelas decisões que implementa e pelas variáveis sob sua administração.

A partir da constatação dos problemas existentes na IES, foi proposta a inserção de uma Controladoria com a finalidade de assessorar a diretoria. Esta sugestão prende-se ao fato de que, não possuindo sistemas de informações confiáveis, faz-se necessário a criação de um órgão de controle e apoio a diretoria. A Controladoria possui seu papel definido por Figueiredo e Caggiano (1977, p.49), que é o de zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.

A Controladoria, para ser eficaz em sua missão, é profundamente dependente da cultura organizacional vigente. Essa cultura organizacional tem sua gênese no subsistema institucional e, em função da missão, crenças e valores, será definido o modelo de gestão que estabelece a maneira como a empresa será conduzida.

Com um fluxo operacional organizado e estruturado, onde cada órgão possui bem definidas as suas funções, espera-se como resultado um controle eficiente e eficaz sem redundâncias de funções e controles. Desse modo, pode-se configurar a proposta do SIG.

Em conformidade com a proposta de Valtrick (2001) oferecida a UNESCO, campus São Miguel do Oeste, sugere-se a seguir o modelo de Sistema de Informações Gerenciais – SIG, relativo aos módulos de decisão, mensuração e de informação, para a FALEC, considerando os preceitos do GECON.



Fonte: Primária (Adaptado de Valtrick, 2001)

Figura 4 – Sugestão de Sistema de Informações Gerenciais – SIG

O Sistema de Informações Gerenciais – SIG proposto baseia sua estrutura de informações em três bancos de dados principais. No primeiro, têm-se as fontes internas de dados que são recolhidos de todas as áreas relativas a estrutura organizacional da faculdade, que são a secretaria acadêmica e administrativa, pessoal, biblioteca, informática, patrimônio, terceirizados, contabilidade, compras, tesouraria, comercial, parcerias, cursos de graduação, pós-graduação, extensão, pós-graduação e pesquisa.

Uma segunda estrutura de dados é fomentada por informações externas advindas de diversos órgãos, sendo prefeituras, associações comerciais, federação das indústrias do estado do Paraná, instituições de ensino superior, secretarias de estado, serviço nacional do emprego, ministério da educação, serviço nacional da indústria, serviço nacional do comércio entre outros.

Compondo a sinergia dessa estrutura está a base de informações que contém os dados históricos e estruturais da FALEC. Essas informações referem-se ao banco de dados formado pelos alunos que freqüentaram a IES, e também às possibilidades que a FALEC possui de ofertar novos cursos e serviços à comunidade como um todo buscando relacionar a demanda ao mercado.

Paralelamente precisam ser executados procedimentos de segurança, que visam preservar as informações que compõem a estrutura. Como procedimento de segurança tem-se a confidencialidade e integridade dos dados através de procedimentos de manutenção com *back up* diário.

A partir dessa base de dados, o Sistema de Informações Gerenciais, poderá fornecer os seguintes resultados:

- a) informações institucionais – atas da congregação e conselho departamental, normas, editais, regulamentos, novos projetos, regimento da FALEC.
- b) informações para o planejamento estratégico – projeções, simulações, análises, decisões.
- c) comunicação externa – correio eletrônico, internet, planilhas eletrônicas, editores de textos, agenda, teleconferência, outros sistemas de informação.
- d) monitoramento – informações que possibilitam a avaliação dos fatores críticos de sucesso (*feed-back*).

A flexibilidade e a capacidade de adaptação da empresa a seu ambiente refletem-se diretamente em seu resultado econômico, que espelha e determina suas condições de continuidade num ambiente dinâmico.

Todas as atividades da empresa devem contribuir para seu resultado. A gestão deve ser voltada para a rentabilidade, o que requer a existência de sistemas de informações que apoiem adequadamente as decisões, com informações sobre resultado econômicos dos eventos, atividades, clientes, segmentos relacionados à área respondente, permitindo que cada setor atue permanentemente em busca de eficiência e eficácia de suas atividades.

4.5 ADAPTAÇÕES NECESSÁRIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS – SIG

Trabalhar a implementação do Sistema de Informações Gerenciais – SIG somente como ferramenta, como um simples software de gestão de informações, é completamente fora de ordem, é como se começássemos a construir uma casa pelo telhado. O processo de gerir as informações em uma IES de maneira a atingir o objetivo e o foco do seu negócio inicia-se pela fundação, pelo conhecimento e sabedoria das pessoas que compõem a IES, ou seja, seu capital humano. Passa pela identificação e definição dos processos que percorrem a empresa, o seu sistema nervoso. Chegando à escolha de qual(is) ferramenta(s) são mais adequadas no sentido de conseguir o que todas empresas buscam: a redução de seus custos operacionais e aumento da sua produtividade; e por conseqüência, aumento dos lucros. Isto mesmo em se tratando de uma IES, pois não podemos esquecer que somado ao caráter de construção de pessoas ela é também uma empresa.

Outro fator que é importante comentar, diz respeito a integração com o ambiente Internet. Ela não deve restringir-se a uma simples interface para visitar o site da faculdade, sem nenhuma integração entre os bancos de dados.

Este é o próximo passo dentro da tecnologia de desenvolvimento de software para a gestão de informações: integração com a Internet. Isto é importante para que não fique somente ao nível de interfaces, mas possibilite todo um processo de integração com a base de dados da Cadeia de Valor (*Supply Chain Management*). Para tanto, este processo necessita ser transparente para cada participante da cadeia, do fornecedor ao consumidor final (aluno). Este processo precisa ser vendido não como um software de gestão, mas sim como uma filosofia de administrar o negócio da empresa, em seu sentido mais amplo: redução de custo, aumento da produtividade, aumento da capacidade competitiva, aumento na rapidez

de resposta às necessidades do cliente, seja ele um fornecedor, um parceiro (funcionário) ou um aluno.

O objetivo principal na implementação de qualquer Sistema de Gestão de Informações é o de auxiliar o processo de gestão de uma empresa baseado e ordenado em três pontos fundamentais: **Pessoas → Processos → Ferramentas**. Onde primeiro se trabalha as pessoas, depois os processos e por último as ferramentas, de forma que o processo de implementação seja o menos traumático possível.

4.5.1 Mudança Comportamental dos Usuários do Sistema

Um fator fundamental no sucesso da implementação do Sistema de Informações Gerenciais – SIG é a compreensão do efeito mudança; sendo que, o principal agente deste processo é o indivíduo, a pessoa.

Pode-se tratar o indivíduo como sendo a somatória de vivências e de convivências pelas quais ele tenha passado. Estas experiências, durante sua trajetória de vida, o levam, de maneira geral, a dois momentos: 1) quando se depara com situações semelhantes as quais já vivenciou, ele possui determinadas capacidades e potencialidades para resolução da situação atual; 2) quando se depara com situações com as quais nunca havia enfrentado, o indivíduo apresenta uma série de limites, de desafios. Este último momento o leva a uma necessidade de superação, de romper o limite, de conhecer o novo, enfim, de mudança no *status quo* atual.

Ao final deste processo temos a função aprendizado. Jean Piaget desenvolveu experiências no ramo da psicologia infantil; onde estruturou uma teoria de aprendizado denominada Construtivismo. Nela ele trabalhava o conceito de que as crianças quando se deparam com algo novo, num primeiro instante sentem-se receosas, passando, logo após, para um estado de curiosidade; onde então irão em busca do conhecimento desta novidade. A partir do momento que elas apreendem, somam este novo aprendizado ao *background* que já possuíam. Este somatório é acompanhado de um momento de assimilação do novo conteúdo, onde existe uma espécie de equilíbrio instável; seguida de uma acomodação, onde a partir daí a criança parte para a busca de outra “novidade”. Mais tarde, foi percebido que este processo de aprendizado ocorre de forma muito semelhante, também, em indivíduos adultos.

A mudança deve ser vista como sendo um processo, portanto ela tem, como princípio fundamental, a continuidade. Possui, também, uma direção (podendo ser positiva ou negativa) e um sentido (um motivo, uma causa, um objetivo). Portanto, é fundamental que tenhamos estes princípios em mente quando falamos em processo de mudança, pois eles formam o alicerce do seu entendimento em todas as situações onde aparece: família, amigos, trabalho etc.

O processo de mudança deve-se iniciar pelo entendimento do “negócio” da faculdade. Todos os envolvidos precisam entender porque é que ela, faculdade, existe. Qual é o seu negócio? Qual a forma como o negócio é feito? Quando se fala em forma, leia-se **Processos**. Para se otimizar os processos de uma IES, preparando o ambiente para a implementação do Sistema de Informações, é fundamental o comprometimento pessoal (e intransferível) de toda a equipe que vai desde a servente até o presidente da mantenedora, pois estamos mexendo na cultura da empresa, na forma como ela realiza, interna e externamente, o seu negócio. Desta forma, é necessária a cumplicidade da pessoa que teve a idéia inicial do negócio: o empreendedor, o maestro; bem como daquele que materializa, operacionaliza as idéias, o funcionário, o parceiro.

Quando ocorre a mudança em alguns processos nas IES, percebe-se o conflito que é gerado entre o procedimento antigo, já estabelecido, e o novo, procurando espaço para se fixar. A partir do primeiro instante em que se fala a palavra mudança, cria-se um foco de resistência. Via de regra, são algumas pessoas que sentem-se com medo de perder algo que já haviam conquistado (normalmente uma certa posição dentro da IES). Estas pessoas tomam uma posição de como tivessem abandonado a organização em espírito, mas continuam em corpo presente; elas dizem “sim” e agem “não”. Mas, toda resistência possui seu lado negativo e positivo, cabe aos gerentes de implementação do projeto, utilizá-los da maneira mais adequada dentro de cada situação.

O capital humano dentro da IES é fundamental para a fixação dos novos processos, ou daqueles que foram implementados. A cumplicidade deste capital humano vai além; passa pela manutenção, indo até a criação de novos processos em um ato contínuo de melhorias. Quando isto começa a ocorrer percebe-se que as pessoas daquela organização entenderam que o papel da mudança nasce na própria empresa e não é um programa externo, um parasita. É uma expressão integral da

forma como aquela organização trabalha. Isto irá ajudar muito no momento da mudança do dizer “sim” e agir “sim”.

Outro entendimento que precisamos ter do processo de mudança, é que ele não é compulsório, não se empurra goela abaixo. Neste sentido, a mudança torna-se quase que um ato de fé. Mas uma fé com ação e trabalho, não com devoção ou fanatismo. Não se deve pecar nem pela falta, nem pelo excesso. O mundo real não é um filme, portanto o excesso de heroísmo leva ao que acontece com os pioneiros solitários em uma fronteira distante e desconhecida: eles são abatidos a tiros.

Existe um ponto que deve ser compreendido por todos os envolvidos na implementação do Sistema de Informações Gerenciais – SIG – na FALEC: “Não é possível mudar a faculdade sem mudar a si mesmo”.

Ou seja, por pior que possa parecer o processo de mudança: você como pessoa mudou, aprendeu e construiu um momento novo dentro de sua história de vida profissional, e que, com toda certeza, irá repercutir para sempre em todas as suas novas vivências e experiências. Esta “mensagem” deve ficar bem clara a todos os participantes no processo de mudança.

4.5.2 Alterações Tecnológicas de Hardware e de Software

Quanto às alterações a serem realizadas, para a automação dos processos, a maior necessidade está no software, pois a FALEC possui um laboratório de informática com 30 máquinas, e um sistema de rede interligando este laboratório, o servidor central, a administração e a secretaria.

Para tanto deverão ser instalados, em um primeiro momento, mais 13 computadores nos seguintes ambientes: 1 computador na secretaria administrativa (já existe 1); 2 computadores na secretaria acadêmica; 1 computador no setor de pessoal; 1 computador na informática; 1 computador na contabilidade; 1 computador no setor de compras; 1 computador na tesouraria; 1 computador em cada coordenação de Curso; e mais 1 computador na sala dos professores. Em alguns desses locais, tem-se a consciência de que serão necessários mais computadores, no entanto este é o número inicial suficiente para “rodar” de maneira coerente o SIG, e viável economicamente para a FALEC.

O software operacional (Windows e DOS) deverá ser adquirido somente para os computadores novos, pois o parque existente já está devidamente regulamentado, e todas as máquinas possuem sistemas operacionais originais. O Banco de dados

para o SIG será estruturado em MySQL, que além de ser software aberto (*freeware*) possui linguagem nativa em ambiente Internet.

Com relação à infra-estrutura para Internet, a FALEC já conta com linha ADSL de comunicação de alta velocidade e disponível 24 horas. Possui um site, que sofrerá modificações, na forma e no conteúdo, para poder interagir com os alunos, professores e fornecedores à distância. Este *site* funcionará, também, como uma das pontas de acesso para o SIG, pois pessoas autorizadas, via senha e login, poderão acessar informações diretamente em seu banco de dados, com segurança garantida por um ambiente de *data center*.

Para aumentar a segurança interna da rede, será instalado um *proxy* para execução em rede, com um sistema de antivírus residente e *firewall*.

4.5.3 Adaptações Requeridas no Sistema de Informações Atual da FALEC

As adaptações que se farão necessárias para a passagem do Sistema de Informações utilizado atualmente na FALEC para o SIG deverão ser muito tranquilas, pois como vimos na descrição do sistema de informações atual, são utilizados somente software *Microsoft Word* e *Microsoft Excel* para realizar todas as operações pertinentes ao cumprimento das atividades operacionais na IES.

Neste sentido, em um processo de implementação de sistemas é muito mais produtivo quando os funcionários envolvidos não trabalhavam em nenhum sistema anterior. Não há “vícios”, nem “melindres” com relação ao sistema novo. Com um treinamento bem planejado e realizado, o processo produtivo fica muito mais otimizado, e os funcionários estarão prontos para entender e operar o sistema muito mais rapidamente.

Esta é a proposta para a implementação do Sistema de Informações Gerenciais – SIG, ele deverá ser realizado através de um treinamento gradual e interativo, com a participação de todos os funcionários, desde o pessoal de secretaria até o pessoal acadêmico. O processo de implementação e treinamento deverá levar aproximadamente 4 meses.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo encontram-se as conclusões referentes à pesquisa efetuada, assim como algumas recomendações formuladas a partir das considerações aqui levantadas.

5.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste estudo foi desenvolver a configuração de um sistema de informações, fundamentado na Gestão Econômica – GECON, para uma Instituição de Ensino Superior. Especificamente, buscou-se verificar as informações necessárias no processo de gestão de uma Instituição de Ensino Superior – IES; procurando descrever os processos que ocorrem em uma Instituição de Ensino Superior – IES e delinear um sistema de informações que contemple os processos da IES, alicerçado nos fundamentos da Gestão Econômica – GECON.

A presente proposta com base nos fundamentos da gestão econômica – GECON identificou as dificuldades administrativas que a instituição de ensino superior – IES, objeto do estudo possui. Apesar de apresentar uma definição de estrutura organizacional no seu regimento interno, ocorre uma sobreposição de atividades operacionais, provocando confusão na execução das tarefas.

Somado a este fato a FALEC não possui um sistema de informações gerenciais para o registro e execução de funções básicas realizadas pelos setores, administrativo, acadêmico, tesouraria entre outros. Isto acarreta uma dificuldade e conseqüente centralização na tomada de decisões pelos gestores.

Diante deste fato foi sugerida uma estrutura organizacional, através de um organograma, onde, além de separar a parte administrativa da acadêmica, foi proposta a terceirização de setores que não fazem parte do negócio da faculdade, como, por exemplo, a cantina, fotocópias e livraria.

Paralelamente a isto foi sugerida a criação de uma controladoria, vinculada à diretoria geral. Esta deve manter o conhecimento da organização no sentido de entender o seu funcionamento e avaliar se as partes da organização estão agindo de acordo com os objetivos comuns e se os resultados atingidos em cada uma das áreas está atendendo à estratégia estabelecida, vinculando o desempenho ao

resultado econômico. Possui também a função de dar suporte técnico aos gestores, na tomada de decisões, e o cumprimento do planejamento pela instituição.

Para que se possa mensurar e informar o resultado econômico desse planejamento, foi proposto, como ferramenta, a utilização do GECON, pois o mesmo é um modelo gerencial que possui como principal característica a administração por resultados econômicos, visando basicamente a eficácia empresarial através da melhoria de produtividade e eficiência na execução das atividades operacionais.

Buscando o atingimento do objetivo geral da instituição, faz-se necessário a implantação de um sistema de informações gerenciais SIG informatizado, que visa a correta mensuração e informação dos resultados, bem como um planejamento de ações compatíveis com a realidade da IES.

Assim, conclui-se que o proposto nesse trabalho, que é a configuração de um sistema de informações, fundamentado na Gestão Econômica – GECON, para uma Instituição de Ensino Superior, vem de encontro as necessidade da IES, pois possibilita a mensuração do resultado econômico da instituição e possibilita uma gestão mais adequada a realidade atual.

Ao se desenvolver a configuração de um sistema de informações, fundamentado na Gestão Econômica – GECON, para uma Instituição de Ensino Superior, o sistema oferece as condições fundamentais para o desenvolvimento de uma gestão otimizada dos resultados gerados pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão nas IES, pois possibilita a mensuração desses resultados com base em conceitos econômicos, traduzindo de forma objetiva e consistente e eficácia no cumprimento da sua missão vinculando ao ciclo planejamento – execução e controle.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Embora este estudo esteja restrito às Faculdades Dr. Leocádio José Correia, pode-se levantar algumas questões em relação à configuração de um sistema de informação de gestão econômica para uma instituição de ensino superior – IES.

Recomenda-se a reaplicação deste estudo em outras instituições de ensino superior, a fim de proporcionar um aprimoramento das questões levantadas e discutidas neste momento.

Além disso, recomenda-se um estudo para a verificação da viabilidade da implantação do sistema de informação de gestão econômica para uma instituição de ensino superior, proposto neste estudo.

Por fim, recomenda-se o desenvolvimento e a implantação da configuração tecnológica de um sistema de informação de gestão econômica para uma instituição de ensino superior nas unidades da Faculdade Dr. Leocádio José Correia.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

ALMEIDA, Lauro Brito de. Sistemas de informação de gestão econômica. In.: CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1996.

BALDRIDGE, V. J. et al. Alternatives Model of Governance in Higher Education. In: BIRNBAUM, Robert (org.) **Organization and Governance in Higher Education**. Massachussets: Ginn Custon Publishing, 1971.

BELLONI, I. Debate. **17ª. Reunião Anual da Associação nacional de Pós-graduação e pesquisa em educação – ANPED**. Grupo de trabalho – GT Política de Educação Superior. Painel “Universidade e Avaliação Institucional”. Caxambu, out., 1994.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

BLASCO, Javier Serrano. Estudio de caso. In.: BAZTÁN, Angel Aguirre. **Etnografia: metodologia cualitativa en la investigación sociocultural**. Barcelona: Boixareu Universitaria, 1995.

BRASIL. Ministério da Educação e Desporto. Conselho Federal de Educação. Comissão de Avaliação. **Documento Básico: avaliação das universidades brasileiras: uma proposta nacional**. Brasília, D.F., 1993.

BRASIL/MEC. **Programa de avaliação institucional das universidades brasileiras**. (PAIUB), MEC/SESU, Brasília, SESU, 1994.

CARDOSO, Ricardo Lopes. **A implantação do sistema de custeio por atividade** (Mestrado em Controladoria) São Paulo: FEA/USP, 1991.

CATELLI, A. Guerreiro, R. **Mensuração de atividades**: ABC X Gecon. Anais do XIV Congresso Brasileiro de Contabilidade, vol. 2. Temática 5, Salvador, 1994.

CATELLI, Armando. **Análise de Custos**. São Paulo: FEA/USP, 1995.

CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre *et al* pr. **Saber preparar uma pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução Bernadete Siqueira Abrão – São Paulo: Futura, 1998.

DESORDI, Mara Regina Lemes. **Avaliação institucional**: o papel do gestor frente às interfaces da avaliação interna e externa. Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior Revistas Estudos, ano 17 - n.º 24, junho de 1999.

DRUCKER, Peter. **Implementando a organização baseada na informação**: o que os executivos precisam aprender. Conferência patrocinada por Arthur D. Little, março 1997.

DRUCKER, Peter. **Uma bússola para tempos incertos**. Exame, São Paulo, v. 30. n.º.7, p. 66-70, 26-mar-2000.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.

FINGER, A. C. **Gestão universitária no Brasil**: a busca de uma identidade. In.: FINGER, Gestão de universidades: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.

FRANCO, E. Marketing educacional e qualidade. **Revista Universidade**. 1994. in SILVEIRA, A., COLOSSI, N., SOUZA, C.G. (org). **Administração universitária**: estudos brasileiros. Florianópolis: Insular, 1994.

GARCIA, Solange. **Decisão sobre mix de produtos financeiros**: o caso da agência estrela. Cadernos de Estudos da FIPECA/FEA/USO. São Paulo, vol. 11, n.º 20, 1999.

GRASEL, Dirceu. Qualidade e melhoria do ensino superior brasileiro. **Revista da ANDES**: Universidade e Sociedade. Brasília, DF, ano X, N.º 22, p. 84-89, nov./2000

GRILLO, Antônio Niccoló. Política de recursos humanos nas universidades federais brasileiras. **Temas da Administração Universitária – NUPEA**. Florianópolis: UFSC, 1996.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 1989.

HARDY, Cynthia e FACHIN, Roberto. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira**: teorias e casos. Porto Alegre: Editora da UFRGS/PPGA, 1996.

HOLANDA, Aurélio Buarque de. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2º ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1971.

HUBER, G. P. (1990). "A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making." **Academy of Management Review** 15 (1): NY, 1992.

IUDICÍBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1987.

KANITZ, Stephen. **Controladoria**: teoria e estudos de casos. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1976.

KOTLER P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. 1984.

LAUDON, K. e LAUDON, J. **Management Information Systems-Organization and Technology**. Macmillan Publishing Company, 4.ed. EUA, 1996.

LEITE, D. Avaliação na UFRGS: a qualidade da diferença e a diferença da qualidade. in **Educación Superior y Sociedad**. Venezuela: CRESALC/UNESCO, vol. 5, n. 1/2, pp. 109-124, 1998.

LEITE, E.P.C. e SILVEIRA, A. Estratégias de marketing em organizações universitárias: estudo da ULBRA e da UNISINOS. in SILVEIRA, Amélia, COLOSSI, Nelson, SOUZA, Cláudia Gonçalves (org). **Administração universitária: estudos brasileiros**. Florianópolis: Insular, 1997.

LEMES. Sirlei. **Aspectos da gestão econômica na atividade de bovinocultura**. São Paulo, 1996. Dissertação/(Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MACHADO DA SILVA, Clóvis. Modelos Burocrático e Político de Estrutura Organizacional de Universidades. In **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis/CPGA, 1991.

MACHADO, N.S. e SILVEIRA, A. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Futura, 1998.

MCGEE, James V., PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEYER, Jonh W. **Organizational environments: ritual and rationality**. Updated Edition. London: Sage, 1988.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Encontro Internacional sobre Avaliação do Ensino Superior**. Brasília, SESU, 1988.

NAKAGAWA, Masayuki. **A gestão da qualidade total na universidade: estratégia de implementação**. Revista IBRAQS, São Paulo, v.1, n. 1, jan./fev. 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, tática operacionais**. 2ª ed.. – São Paulo: Atlas, 1997.

PATRÍCIO, Z.M. PINTO, M.D. de S. et al. **Aplicação dos métodos qualitativos na produção de conhecimento: uma realidade particular e desafios coletivos para compreensão dos seres humanos nas organizações**. In.: XXIII Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. 23, 1999. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PARISI, Cláudio. **Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e acumulação de resultado**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 1995.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Contribuição à elaboração de um modelo de mensuração aplicado aos modelos de decisão dos principais eventos econômicos de instituições financeiras: uma abordagem da gestão econômica**. Tese (Doutorado). São Paulo: FEA/USP, 1999.

RICCIO, Edson L. Novos paradigmas para a função controladoria. In **Encontro Anual da ANPAD** (XVII: 93: Salvador) Anais. Salvador: ANPAD, 1993.

RICHARDSON, Robert Jarry et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1985.

SANDER, B. **Consenso e Conflito: perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação**. São Paulo, Pioneira, 1984.

SCHUCH JÚNIOR, Vitor Francisco. A estruturação da UFSM em questão. **Cadernos de Pesquisa**. Santa Maria: UFSM/RS, n.30, p. 1-39, maio 1995.

SGUISSARDI, Valdemar. **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior** Campinas, SP: Autores Associados, - Coleção Educação Contemporânea, 1997.

SHWARTZMAN, **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior**/Valdemar Sguissardi (org.). Campinas, SP: Autores Associados, 1997. (Coleção educação contemporânea).

SILVEIRA, A. **Marketing em bibliotecas universitárias**. Florianópolis: UFSC, 1992.

SILVEIRA, Amélia. COLOSSI, Nelson. SOUZA, Claudia Gonçalves de. **Administração universitária: estudos brasileiros**. Florianópolis: Insular, 1998.

SIMON, Robert. Levers of control: how managers use innovative control system to drive strategic rebewal, 1996. In ALMEIDA, Lauro Brito. **Estudo de um modelo conceitual de decisão, aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) São Paulo: FEA/USP, 1999.

SINK, D. Scott, TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 1993.

SOUZA, I. M. Estrutura e funcionamento das universidades brasileiras: uma proposta alternativa de estrutura para a UFSC. In **Encontro de Administradores Acadêmicos da Região Sul**, 1, Maringá-PR, 1998. Anais ... Maringá-PR, Ed. da UEM, 1998.

STEVENS, D. Bognar. S. **Contribuição ao processo de determinação de preços sob os aspectos da gestão econômica**. Dissertação (mestrado) São Paulo: FEA/USP, 1991.

THOMPSON, James D. **Dinâmica Organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1967.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLE, Victor M. Desafios que enfrentaran las las administraciones universitárias em los próximos años. In **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986.

VASCONCELOS, Marco Tulio de Castro. **O processo de gestão de finanças sob a ótica da gestão econômica. Dissertação** (Mestrado) São Paulo: FEA/USP, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

APENDICE A

REGIMENTO INTERNO

**REGIMENTO INTERNO DA
FACULDADE "DR. LEOCÁDIO JOSÉ CORREIA"**

TITULO I

Da Faculdade e de Seus Objetivos

Art. 1º - A Faculdade Dr. Leocádio José Correia, com sede em Curitiba, é um estabelecimento de ensino superior, mantido pelo Lar Escola Dr. Leocádio José Correia, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos com sede e foro em Curitiba, e seu estatuto inscrito no Registro Civil de Pessoas Jurídicas do 2º Ofício de Registro de Documentos de Curitiba -PR, sob nº de ordem 468, do livro A, em data de 18.04.1963, Averbação 468 "A", Microfilme 636551, de 29.03.1990.

Parágrafo Único - A Faculdade Dr. Leocádio José Correia, rege-se pelo presente Regimento, pelo Estatuto da Mantenedora e pela legislação específica do Ensino Superior.

Art. 2º - A Faculdade, como instituição 'da educação nacional, tem por objetivos nas áreas dos cursos que ministra:

I - a formação de profissionais e especialistas de nível superior;

II - a realização de pesquisas e o estímulo de atividades criadoras;

III- a extensão do ensino e da pesquisa à comunidade, mediante cursos e serviços especiais;

IV- o intercâmbio com organizações culturais, educacionais e técnicas, visando a troca de informações pertinentes a esses ramos de atividades.

Parágrafo Único - Integra ainda, a Faculdade, o Instituto Superior de Educação, previsto no Decreto 3276/99 e Resolução 01/99 do Conselho Nacional de Educação, com as seguintes atribuições:

I - Curso Normal Superior para formação de professores de educação infantil voltado para preparar profissionais aptos a realizar práticas educativas que considerem o desenvolvimento social, cognitivo, lingüístico e afetivo de crianças;

II - Curso Normal Superior para a formação de professores dos anos iniciais do ensino fundamental voltado para a formação geral para o magistério, a compreensão das especificidades dos diferentes momentos de aprendizagem e das características próprias dos alunos das diversas etapas da educação básica, domínio dos conhecimentos básicos das áreas contempladas nos conteúdos mínimos nacionais, uso das tecnologias associadas ao seu ensino e formas de avaliação a eles relacionados, com possibilidade de ênfase na educação indígena, de portadores de necessidades educativas especiais e de jovens e adultos. Tais cursos destinar-se-ão, precipuamente, a professores em regência com formação em nível médio;

III - Cursos de Licenciatura, destinados à formação de docentes dos anos iniciais do ensino fundamental e do ensino médio, organizados conforme o projeto pedagógico da Instituição;

IV- Programa de Formação Pedagógica para portadores de diploma de curso superior, contemplando a compreensão do processo de aprendizagem referido à escola. Tais programas terão duração mínima de 540 horas, incluindo a parte teórica e prática, desenvolvendo-se esta última, ao longo de 300 horas;

V- Programas de Formação Continuada para funções do Magistério da Educação Básica, estruturados de forma a permitir sistematização e reflexão sobre a prática escolar realizada, admitindo-se regime tutorial, alternância de momentos presenciais e à distância;

VI- Cursos de pós-graduação, de caráter profissional.

TÍTULO II

Da Estrutura Organizacional da Faculdade

CAPÍTULO I

Dos Órgãos Administrativos

Art. 3º - São órgãos administrativos da Faculdade:

I- Congregação;

II- Conselho Departamental;

III- Diretoria;

IV- Departamentos.

Art. 4º - À Congregação, ao Conselho Departamental e aos Departamentos aplicam-se as seguintes normas:

I- o colegiado funciona com a presença da maioria absoluta de seus membros e decide por maioria de votos dos presentes;

II- o presidente do colegiado participa da votação e, no caso de empate, terá o voto de qualidade;

III- nenhum membro do colegiado pode participar da sessão em que se aprecie matéria de seu interesse particular;

IV- as reuniões, que não se realizem em datas pré-fixadas no calendário anual aprovado pelo colegiado, são convocadas com antecedência mínima de 48 horas, salvo em caso de urgência, constando da convocação a pauta dos assuntos;

V- das reuniões será lavrada ata, lida e assinada na mesma sessão ou na seguinte;

VI- os órgãos colegiados promoverão constantemente a avaliação de suas atividades, com vistas ao aprimoramento do processo.

CAPÍTULO II

Da Congregação

Art. 5º - A Congregação é constituída:

I - pelo Diretor, seu presidente;

II - pelo Vice-diretor;

III - pelos Chefes de Departamentos;

IV - por dois representantes da Entidade Mantenedora;

V - por um professor titular em exercício, eleito por seus pares com mandato de 2 (dois) anos, podendo ser reconduzido;

VI- por um professor assistente em exercício, eleito por seus pares com mandato de 2 (dois) anos, podendo ser reconduzido;

VII- por um representante do corpo discente, escolhido pelo Diretório Acadêmico com mandato de 1 (um) ano;

VIII- por dois representantes da comunidade, indicados pelas entidades representativas de classe.

Art. 6º - A Congregação reúne-se ordinariamente no início e no fim de cada ano letivo e extraordinariamente quando convocada pelo Diretor, por iniciativa própria ou a requerimento de 1 /3 dos membros que a constituem.

Art. 7º - Compete a Congregação:

I- aprovar o regimento da Faculdade com seus respectivos anexos e suas alterações, submetendo-o à Entidade Mantenedora e ao Conselho Nacional de Educação;

II- sugerir a criação de novos cursos de graduação à Mantenedora;

III- decidir os recursos interpostos de decisões dos demais órgãos, em matéria didático-científica e disciplinar;

- IV- apreciar o relatório anual da Diretoria;
- V- fazer a indicação de professores para a contratação pela Mantenedora;
- VI- decidir os recursos interpostos de decisões dos demais órgãos, em matéria didático-científica e disciplinas;
- VII- sugerir medidas que visem ao aperfeiçoamento e desenvolvimento das atividades da Faculdade, bem como opinar sobre assuntos pertinentes que lhe sejam submetidos pelo Diretor;
- VIII- decidir sobre a concessão de dignidades acadêmicas;
- IX- representar aos órgãos competentes do Ministério da Educação contra o Diretor, bem como contra a Mantenedora;
- X- opinar sobre assuntos pertinentes que lhe sejam submetidos pela Diretoria ou Departamentos;
- XI- autorizar cursos de pós-graduação, para encaminhamento aos órgãos competentes;
- XII- exercer as demais atribuições que lhe sejam previstas em lei e neste Regimento.

CAPÍTULO III

Do Conselho Departamental

- Art. 8º - O Conselho Departamental é constituído: I - pelo Diretor, seu presidente;
- II - pelo Vice-diretor;
 - III- pelos Chefes de Departamento,
 - IV- pelos coordenadores de Cursos;
 - V- por 1 (um) representante estudantil.

Art. 9º - O Conselho Departamental reúne-se ordinariamente de dois em dois meses e extraordinariamente quando convocado pelo Diretor, por iniciativa própria ou a requerimento de 1/3 dos membros que o constituem.

Art. 10º - Compete ao Conselho Departamental:

I - coordenar e supervisionar os planos e atividades dos Departamentos;

II - organizar, anualmente, a realização do processo seletivo;

III - disciplinar, anualmente, o calendário escolar;

IV- elaborar o currículo pleno de cada curso de graduação, bem como suas modificações, submetendo-os à Congregação;

V- aprovar a realização de curso de especialização, aperfeiçoamento e extensão, bem como seus respectivos planos, de acordo com as normas gerais estabelecidas pela Congregação;

VI- opinar sobre pedidos de transferência e aproveitamento de estudos ouvidos, quando for o caso, os Departamentos;

VII- aprovar normas de funcionamento dos estágios curriculares;

VIII- aprovar a proposta de orçamento anual e o plano de aplicação dos recursos orçamentários apresentados pelo Diretor;

IX- autorizar acordos e convênios propostos pela Mantenedora, com entidades nacionais ou estrangeiros, que envolvam o interesse da Faculdade;

X- sugerir medidas que visem ao aperfeiçoamento e desenvolvimento das atividades da Faculdade bem como opinar sobre assuntos pertinentes que lhe sejam submetidos pelo Diretor;

XI- estabelecer o calendário escolar ;

XII- elaborar o currículo pleno de cada curso de graduação e atualizar seus conteúdos sempre que necessário;

XIII- propor e analisar normas de avaliação institucional e pedagógica e suas atividades de ensino, pesquisa e extensão;

XIV- fixar o calendário acadêmico anual bem como opinar sobre alterações propostas sobre ele;

XV- propor normas complementares ao Regimento Interno;

XVI- exercer as demais atribuições que lhe sejam previstas em lei e neste Regimento.

CAPÍTULO IV

Da Diretoria

Art. 11 - A diretoria, exercida pelo Diretor, é órgão executivo superior de coordenação e supervisão das atividades da Faculdade.

Parágrafo 1º - Em sua ausência e impedimentos, o Diretor será substituído pelo Vice-diretor.

Parágrafo 2º- São órgãos subordinados à Diretoria:

- Secretaria;
- Biblioteca;
- Outros órgãos de apoio técnico.

Art. 12- O Diretor e o Vice-diretor são designados pela Mantenedora, mediante lista tríplice, apurada na forma regulamentar, para mandato de 4 (quatro) anos.

Art. 13- São atribuições do Diretor:

- I - representar a Faculdade junto às pessoas ou instituições públicas ou privadas;
- II- convocar e presidir as reuniões da Congregação e do Conselho Departamental;

- III- elaborar o plano de atividades da Faculdade juntamente com os Departamentos, e submetê-los à aprovação da Congregação;
- IV- elaborar e submeter ao Conselho Departamental a proposta orçamentária a ser encaminhada à Mantenedora;
- V- elaborar o relatório anual das atividades da Faculdade e encaminhá-lo aos órgãos competentes do Ministério da Educação, depois de apreciados pela Congregação;
- VI- conferir grau, assinar diplomas, títulos e certificados escolares;
- VII- fiscalizar o cumprimento do regime escolar e a execução dos programas e horários;
- VIII- zelar pela manutenção da ordem e disciplina no âmbito da Faculdade; respondendo por abuso ou omissos;
- IX - propor à Entidade Mantenedora a contratação de pessoal docente e técnico-administrativo.
- X- autorizar as publicações sempre que estas envolvam responsabilidade da Faculdade;
- XI- cumprir e fazer cumprir as disposições deste Regimento e demais normas pertinentes;
- XII- resolver os casos omissos neste Regimento "ad referendum" da Congregação;
- XIII- disciplinar o Processo Seletivo;
- XIV- exercer as demais atribuições que lhe sejam previstas em lei e neste Regimento.

CAPITULO V

Dos Departamentos

Art. 14 - O Departamento é resultante da reunião de disciplinas afins.

Parágrafo 1º - Os Departamentos, com as respectivas disciplinas, que vierem a ser criados, constarão deste Regimento, na forma de anexos.

Parágrafo 2º - Constituem o Departamento os professores das disciplinas que o integram e 1 (um) representante estudantil.

Art. 15 - O Departamento é dirigido por um chefe, substituído, em suas faltas e impedimentos, por um suplente, ambos escolhidos pelo Diretor, para mandato de até 2 (dois) anos.

Art. 16 - O Departamento reúne-se ordinariamente, em datas fixadas no calendário escolar, e extraordinariamente quando convocado pelo chefe, por iniciativa própria, por solicitação do Diretor ou a requerimento de 1/3 de seus membros.

Art. 17 - Compete ao Departamento:

I - distribuir encargos de ensino, pesquisa e extensão entre seus professores, respeitadas as especialidades, e coordenar-lhes as atividades;

II - aprovar os programas e planos de ensino das suas disciplinas;

III - elaborar os projetos de ensino, de pesquisa e de extensão e supervisionar a execução depois de aprovados pelo Conselho Departamental;

IV - pronunciar-se sobre aproveitamento de estudos e adaptações de alunos transferidos e diplomados;

V - aprovar o plano e o calendário anual de atividades, bem como a proposta orçamentária do Departamento elaboradas pelo seu chefe, submetendo-os ao Conselho Departamental;

VI - propor a admissão e demissão de monitor;

VII- elaborar normas de avaliação das atividades e do pessoal do Departamento;

VIII- exercer as demais competências que lhe sejam previstas em lei e neste Regimento.

Art. 18 - São atribuições do Chefe do Departamento:

I - representar o Departamento junto às autoridades e órgãos da Faculdade;

II - convocar e presidir as reuniões do Departamento;

III - supervisionar a execução das atividades programadas, bem como a assiduidade dos professores e avaliar a execução curricular;

III- propor a contratação de professores e de pessoal técnico-administrativo para o Departamento;

IV - promover periodicamente a avaliação do corpo docente e administrativo do seu Departamento, de acordo com as normas fixadas pelo Conselho Departamental;

V - propor, encaminhar proposta de criação de cursos de graduação e projetos de desenvolvimento de pesquisa e programas de extensão ou eventos curriculares;

VI - apresentar anualmente ao Departamento e à Diretoria relatórios de suas atividades e das do seu Departamento;

VII- delegar competências para representá-lo nos seus impedimentos;

VIII- exercer as demais atribuições que lhe sejam previstas em lei e neste Regimento.

TITULO III

Da Atividade Acadêmica

CAPÍTULO I

Do Ensino

SEÇÃO I

Dos Cursos

Art. 19 - A Faculdade ministra cursos de graduação, de especialização, de aperfeiçoamento e de extensão.

Art. 20 - Os cursos de graduação, abertos a portadores de certificado ou diploma de conclusão dos estudos de 2º grau, ou equivalente, que hajam obtido classificação em processo seletivo, destinam-se à formação acadêmica e profissional, em nível superior.

Art. 21 - Os cursos de especialização e aperfeiçoamento, abertos a portadores de graduação, que satisfaçam os requisitos exigidos em cada caso, destinam-se à formação de especialistas, mediante aprofundamento dos estudos superiores ou treinamento em técnicas especializadas.

Art. 22 - Os cursos de extensão, abertos aos portadores dos requisitos exigidos em cada caso, destinam-se à divulgação e atualização de conhecimentos e técnicas, visando a elevação cultural da comunidade.

SEÇÃO II

Da Estrutura dos Cursos

Art. 23 - O currículo pleno de cada Curso de Graduação, integrado por disciplinas e práticas com a seriação (e ou periodização) estabelecida, cargas horárias respectivas, duração total de prazos de integralização, serão formalizados em projeto específico a ser encaminhado ao Ministério da Educação.

Parágrafo Único - A integralização do currículo pleno, tal como formalizado habilita à obtenção do diploma.

Art. 24 - Entende-se por disciplina um conjunto homogêneo e delimitado de conhecimentos ou técnicas correspondentes ao programa de estudos e atividades, que se desenvolvam em determinado número de horas/aula, distribuídas ao longo do ano.

Parágrafo 1º - O programa de cada disciplina, sob a forma de plano de ensino, é elaborado pelo respectivo professor e aprovado pelo Departamento.

Parágrafo 2º - A duração da hora/aula não pode ser inferior a 50 minutos.

Parágrafo 3º - É obrigatório o cumprimento integral do conteúdo e carga horária estabelecidos no plano de ensino de cada disciplina.

Art. 25 - As disciplinas que compõem os currículos são distribuídas em semestres consecutivos no plano de ensino de cada disciplina.

Parágrafo Único - A cada disciplina é atribuído um número determinado de créditos, correspondendo sua unidade a 20 horas/aula teóricas e 40 horas/aula práticas, sendo esses créditos concedidos, sem fracionamento, ao aluno que obtiver aprovação na disciplina.

Art. 26 - O coordenador acadêmico de cada curso de graduação, ou grupo de cursos afins, caberá a um professor designado pelo Diretor.

Art. 27 - São atribuições do coordenador de curso:

I - manter articulação permanente com os departamentos co-responsáveis pelo curso;

II - acompanhar e avaliar a execução curricular;

III- encaminhar ao Conselho Departamental propostas de alterações do currículo do curso;

IV- propor aos departamentos alterações nos programas das disciplinas, objetivando compatibilizá-los;

V - elaborar, mediante entendimentos com os chefes dos departamentos, a oferta de disciplinas para cada período letivo, submetendo-o ao Conselho Departamental;

VI - exercer coordenação da matrícula no âmbito do curso em articulação com a Secretaria;

VII- executar os projetos de extensão elaborados pelos departamentos.

CAPÍTULO II

Da Pesquisa

Art. 28 - A Faculdade incentiva a pesquisa através de concessão de auxílio para a execução de projetos científicos, concessão de bolsas especiais, intercâmbio com outras instituições, divulgação de congressos e dos resultados das pesquisas realizadas e outros meios ao seu alcance.

Parágrafo Único - Os projetos de pesquisa são coordenados pelo Departamento a que esteja afeta sua execução.

CAPÍTULO III

Das Atividades de Extensão

Art. 29 - A Faculdade manterá atividades de extensão cultural para a difusão de conhecimentos e técnicas pertinentes às área de seus cursos.

Parágrafo 1º - As atividades de extensão serão planejadas anualmente em projetos específicos, em conformidade com as necessidades da comunidade.

Parágrafo 2º - As atividades de extensão são coordenadas e executadas pelos Departamentos.

CAPÍTULO V

Do Regime Escolar

CAPÍTULO I

Do Ano Letivo

Art. 30 - O ano letivo, independente do ano civil, abrange no mínimo 200 dias (Art.47 LDB/97) distribuídos em dois períodos letivos regulares, cada um com no mínimo, 100 dias de atividades escolares efetivas, não computados os dias reservados a exames.

Parágrafo 1º - O período letivo prolongar-se-á sempre que necessário para que se completem os dias letivos previstos.

Parágrafo 2º - Entre os períodos regulares poderão ser executados programas de ensino não curriculares e de pesquisa, objetivando a utilização dos recursos materiais e humanos disponíveis.

Art. 31 - As atividades da Faculdade são escalonadas anualmente em calendário escolar, no qual deverão estar previstos:

I - os períodos e realização do processo seletivo; II - o início e o término das matrículas escolares;

III. - o período de recebimento de transferência de outras escolas; VI - a data do início dos trabalhos escolares;

V - os períodos de férias escolares.

CAPITULO II

Do Processo seletivo

Art. 32 - O processo seletivo destina-se a avaliar a formação recebida pelos candidatos e classificá-los, dentro do estreito limite de vagas oferecidas.

Parágrafo 1º - As vagas oferecidas para cada curso são as autorizadas pelo Conselho Nacional de Educação e serão definidas em cada projeto de criação dos cursos, e fará parte deste Regimento, na forma de anexo.

Parágrafo 2º - As inscrições para o processo seletivo são abertas em edital, do qual constarão os cursos e habilitações oferecidas com as respectivas vagas, os prazos de inscrição, a relação das provas, os critérios de classificação e demais informações úteis.

Art. 33 - O processo seletivo, disciplinado pela Diretoria, é idêntico para todos os cursos será realizado nas formas admitidas em lei.

Art. 34 - A classificação far-se-á na forma estabelecida no Edital do Processo Seletivo, elaborado pelo Conselho Departamental.

Parágrafo 1º - A classificação obtida é válida para matrícula no período letivo para o qual se realiza o concurso, tornando-se nulos seus efeitos se o candidato classificado, deixar de requerê-la ou, em o fazendo, não apresentar a documentação regimental completa, dentro dos prazos fixados.

Parágrafo 2º - Na hipótese de restarem vagas não preenchidas, nelas poderão se recebidos alunos transferidos de outra instituição ou portadores de diploma de graduação.

CAPÍTULO III

Da Matrícula

Art. 35 - A matrícula, ato formal de ingresso no curso e de vinculação à Faculdade, realizar-se-á na Secretaria em prazos estabelecidos no calendário escolar, instruído o requerimento com a seguinte documentação:

I - Certificado ou diploma de conclusão de 2º grau ou equivalente - duas vias;

II- Prova de quitação com o serviço militar e eleitoral;

III- Comprovante de pagamento ou isenção da taxa da matrícula e da primeira prestação da anuidade escolar;

IV- Certidão de Registro Civil;

V- Cédula de Identidade;

VI- Duas fotografias 3x4.

Parágrafo Único - No caso de diplomado em curso de graduação é exigida a apresentação do diploma, devidamente registrado, em substituição ao documento previsto no item 1.

Art. 36 - A matrícula é renovada anualmente em prazos estabelecidos no Calendário Escolar.

Parágrafo 1º - Ressalvado o disposto no artigo 37, a não renovação da matrícula implica abandono do curso e desligamento do aluno da Faculdade.

Parágrafo 2º- O requerimento de matrícula é instruído com o comprovante de pagamento ou de isenção da respectiva taxa e da primeira prestação, bem como de quitação da anuidade anterior, além da prova de quitação com o serviço militar e obrigação eleitoral.

Art. 37 - O trancamento de matrículas será permitido, sem isenção, todavia , do pagamento das contribuições escolares correspondentes aos meses freqüentados.

Parágrafo 1º - O trancamento da matrícula no curso poderá ser concedido duas vezes, por um período de ate 2 (dois) anos de cada vez.

Parágrafo 2º - O aluno matriculado no 1º período do curso somente poderá requerer trancamento de matrícula, após ter obtido registro acadêmico de freqüência e avaliação, salvo autorização expressa da Direção.

Art. 38 - Perderá o direito à vaga o aluno que incorrer em alguma das seguintes alternativas:

I- deixar de regularizar formalmente o seu afastamento; II- deixar de efetuar a matrícula no período regulamentar; III- solicitar o cancelamento de sua matrícula; IV- ter sofrido penalidade que implique seu desligamento.

CAPÍTULO IV

Da Transferência e do Aproveitamento de Estudos

Art. 39 - É concedida matrícula a aluno transferido de curso superior de instituição congênera, nacional ou estrangeira, na estrita conformidade das vagas existentes e requerida nos prazos fixados, para prosseguimento de estudo no mesmo curso.

Parágrafo 1º - Em caso de servidor público, civil ou militar, removido "*ex officio*" para a sede da Faculdade, de seus dependentes e de estudantes que se transfira de domicílio para exercer cargo público, a matrícula é concedida independentemente de vaga e de prazos.

Parágrafo 2º - O requerimento de matrícula por transferência é instruído com a documentação constante no art. 32, além do histórico escolar do curso de origem, programas e cargas horárias das disciplinas nele cursadas com aprovação.

Art. 40 - O aluno transferido está sujeito às adaptações curriculares que se fizerem necessárias, aproveitando os estudos com aprovação no curso de origem.

Parágrafo Único - O aproveitamento é concedido e as adaptações são determinadas pelo Conselho Departamental, ouvidos os departamentos e observadas as seguintes e demais normas da legislação pertinente:

I - nenhuma disciplina do currículo mínimo estabelecido pelo Conselho Nacional de Educação pode ser dispensada ou substituída por outra;

II- disciplina do currículo mínimo, em que o aluno houver sido aprovado no curso de origem, é integralmente aproveitada, exigindo-se, porém, quando na Faculdade, a correspondente matéria estiver desdobrada em maior número de disciplinas, o cumprimento das restantes;

III- disciplina complementar do Currículo Pleno do curso de origem pode ser aproveitada em substituição à congênere da Faculdade, quando não for inferior a carga horária e forem correspondentes os programas ou, a critério do Conselho Departamental, equivalentes os conteúdos formativos;

IV- para integralização do curso, exige-se carga horária total não inferior a prevista na Faculdade.

Art. 41 - Em qualquer época, a requerimento do interessado, a Faculdade concede transferência de aluno nela matriculado, nos termos da legislação vigente.

Parágrafo Único - Não é concedida transferência a aluno que se encontre respondendo a inquérito administrativo ou cumprindo penalidade disciplinar.

Art. 42 - Aplicam-se à matrícula de diplomados ou de alunos provenientes de instituições congêneres as normas referentes a transferência do disposto no parágrafo 1º do art. 39 e no item II do parágrafo Único do art. 40.

Parágrafo Único - Observadas as demais normas do art. 40 e seu parágrafo, o aproveitamento de disciplinas do Currículo Mínimo dependerá dos respectivos conteúdos e cargas horárias cursadas com aprovação no curso de origem, não serem inferiores aos previstos pela Faculdade.

Art. 43 - O aluno que tenha realizado estudos em outros estabelecimentos de Ensino Superior, poderá requerer aproveitamento dos mesmos, desde que haja identidade ou equivalência de disciplinas, conforme legislação pertinente.

Parágrafo Único - Somente será concedido o aproveitamento a que refere este Artigo, a escolhidos realizados em cursos devidamente reconhecidos, que estejam concluídos ou com a matrícula cancelada.

CAPÍTULO V

Da Avaliação do Desempenho Escolar

Art. 44 - A avaliação do desempenho escolar é feita por disciplina, incidindo sobre a freqüência e o aproveitamento.

Art. 45 - A freqüência das aulas e demais atividades escolares, permitida apenas aos matriculados, é obrigatória, vedado o abono de faltas.

Parágrafo 1º - Independente dos demais resultados obtidos, é considerado reprovado na disciplina, o aluno que não obtenha freqüência no mínimo de 75% (setenta e cinco por cento) das aulas e demais atividades programadas.

Parágrafo 2º - A verificação e registro de freqüência é de responsabilidade do professor e seu controle, para efeito do parágrafo anterior, da Secretaria.

Art. 46 - O aproveitamento escolar é avaliado através de acompanhamento contínuo do aluno e dos resultados por ele obtidos nos exercícios escolares e no exame final.

Parágrafo 1º - Compete ao professor da disciplina elaborar os exercícios escolares sob a forma de provas e determinar os demais trabalhos, bem como julgar-lhes os resultados.

Parágrafo 2º - O exame final realizado ao fim do período visa a avaliação da capacidade do domínio do conjunto da disciplina.

Art. 47 - As verificações de aprendizagem, de acordo com a natureza da disciplina, poderão compreender:

I- provas escritas, gráficas, orais, seminários e arguições;

II - trabalhos práticos, inclusive extra - classe;

III - pesquisa ou estágio, desde que sob a orientação, supervisão e controle do professor;

IV- relatórios de aulas práticas ou trabalhos equivalentes;

V- elaboração de projetos, monografias, dissertações e de tese e sua defesa;

VI- outras formas que atendam às peculiaridades dídático-pedagógicas de cada disciplina.

Parágrafo 1º - Será obrigatória a atribuição de notas bimestrais.

Parágrafo 2º - Será assegurado aluno, desde que devidamente fundamentado, o direito de requerer a revisão de provas. O requerimento de revisão deverá ser feito no prazo de 3 (três) dias úteis a contar da data da divulgação da nota da respectiva prova.

Parágrafo 3º - Pode ser concedida 2ª chamada ao aluno que, não tendo comparecido às provas ou demais verificações de aprendizado ou exame final, comprove impedimento legal, motivo de doença, atestado de serviço médico ou motivo de força maior, devidamente comprovado e venha requerê-la, no prazo de 2 (dois) dias úteis a contar da data de sua realização.

Art. 48 - As notas bimestrais e de exame final serão graduadas de 0 (zero) a 10 (dez), permitido apenas a fração de meio ponto.

Art. 49 - Será considerado promovido por média o aluno que obtiver por disciplina, média das notas bimestrais igual ou superior a 7 (sete) e freqüência mínima de 75% das aulas e demais atividades escolares.

Art. 50 - Ficará sujeito ao exame final o aluno que obtiver, em qualquer disciplina, média das notas bimestrais igual ou superior a 4 (quatro) e inferior a 7 (sete) e freqüência mínima de 75% das aulas e demais atividades escolares.

Art. 51 - Quando o aluno realizar exame final, a média de aprovação resultante da média aritmética entre a nota dessa prova e a média das notas bimestrais, será 5 (cinco).

Art. 52 - Será permitida a matrícula em disciplinas do período subsequente apenas aos alunos que tenham obtido aprovação nas disciplinas dos períodos anteriores, ou que não tenham obtido aprovação em, no máximo, 2 (duas) dessas disciplinas, ressalvado o critério de subordinação.

Art. 53 - O aluno que ingressar na Faculdade por outra forma que não a de matrícula inicial pela via do exame vestibular, ficará sujeito ao mesmo sistema de aprovação dos demais alunos.

CAPÍTULO VI

Dos Estágios

Art. 54 - Os estágios supervisionados são parte integrante do currículo e constam de atividades de prática pré-profissional, exercidas em situações reais de trabalho.

Parágrafo Único - Para cada aluno é obrigatória a integralização de carga horária total do estágio previsto no currículo do curso, nela se podendo incluir as horas destinadas ao planejamento, orientação paralela e avaliação das atividades.

Art. 55 - Os estágios são coordenados pelos departamentos e supervisionados por docentes, dentre os aprovados pelo Conselho Nacional de Educação, designados para esse fim.

Parágrafo Único - Observadas as normas gerais desse regimento, os estágios obedecerão a regulamentos próprios, um para cada curso, elaborados pelos respectivos departamentos e aprovados pelo Conselho Departamental.

TITULO V

Da Comunidade Acadêmica

CAPÍTULO I

Do Corpo Docente

Art. 56 - O corpo docente da Faculdade se distribui entre as seguintes classes da carreira de magistério:

I - Professores titulares;

II - Professores adjuntos;

III - Professores assistentes.

Art. 57 - Os professores são contratados pela Mantenedora, segundo o regime das leis trabalhistas, observados os critérios e normas deste Regimento.

Art. 58 - A admissão do professor é feita mediante seleção procedida por comissão indicada pelo Conselho Departamental e designada pelo Diretor, observados os seguintes critérios:

I - Além da idoneidade moral do candidato, serão considerados seus títulos acadêmicos, científicos, didáticos e profissionais, relacionados com a matéria a ser por ele lecionada

II - constitui requisito básico o diploma de graduação ou de pós-graduação correspondente a curso que inclua, em nível não inferior de complexidade, matéria idêntica ou afim àquela a ser lecionada.

III- para admissão de professor assistente, exige-se, como titulação acadêmica mínima, certificado de curso de aperfeiçoamento ou especialização, obtido nas condições para este fim, definidas pelo Conselho Nacional de Educação ou de aprovação em equivalente (adjunto de disciplina de mestrado);

IV - para admissão de professor adjunto ou promoção a este nível, exige-se alternativamente:

- a) título de mestre ou doutor, obtido em curso nacional credenciado ou equivalente estrangeiro, ou título de livre docente, obtido na forma da lei ou
- b) a titulação mínima prevista no inciso III acrescida de trabalhos publicados de real valor ou de exercício efetivo, de no mínimo 2(dois) anos, de magistério superior ou de atividades técnico-profissionais;

V - para admissão de professor titular ou promoção a este nível, exige-se:

- a) experiência de, no mínimo, 4 (quatro) anos de magistério;
- b) a titulação de doutor, ou mestre, ou de livre docente, ou de aprovação em concurso para professor titular na especialidade em outra instituição de ensino superior;
- c) aprovação em concurso de provas e títulos, nesta instituição.

Parágrafo 1º- Atendido o disposto neste artigo, a admissão como professor titular, bem como a promoção a esta classe, dependerá da existência dos correspondentes recursos orçamentários.

Parágrafo 2º - Na fase de implantação de cada curso, serão admitidos professores horistas, para atendimento da demanda de aulas.

Art. 59 - A Faculdade, por iniciativa do Diretor e aprovação do Conselho Departamental, poderá admitir professor auxiliar, pelo prazo máximo de 2 (dois) anos, podendo ser prorrogado a critério do Conselho Departamental, sempre que faltarem professores das classes, previstas no Art. 56.

Parágrafo Único - O professor auxiliar poderá ser admitido, automaticamente , como professor assistente, desde que apresente a titulação prevista no item III do Art. 58.

Art. 60 - São atribuições do professor:

I - elaborar o plano de ensino de sua disciplina, submetendo-o à aprovação de Departamentos;

II- orientar, dirigir e ministrar o ensino de sua disciplina, cumprindo integralmente o programa e carga horária;

III- entregar à Secretaria os resultados das avaliações do aproveitamento escolar, nos prazos fixos;

IV - elaborar e executar projetos de pesquisa;

V - votar e ser votado para representante de sua classe na congregação e para chefia de seu Departamento;

VI - participar das reuniões e trabalhos dos órgãos colegiados a que pertencer e de comissões para as quais for designado;

VII- recorrer de decisões dos órgãos deliberativos ou executivos;

VIII- exercer as demais atribuições que lhe forem previstas em lei e neste Regimento.

CAPITULO II

Do Corpo Docente

Art. 61 - Constituem o corpo docente da Faculdade os alunos regulares e os alunos especiais.

Parágrafo 1º - Aluno regular é o aluno inscrito em curso de graduação.

Parágrafo 2º - Aluno especial é o aluno inscrito em curso de aperfeiçoamento, de especialização ou de extensão ou em disciplinas isoladas de qualquer um dos cursos oferecidos regularmente.

Art. 62 - São direitos e deveres dos membros do corpo discente:

I- freqüentar as aulas e demais atividades curriculares aplicando a máxima diligencia de seu aproveitamento;

II- utilizar os serviços administrativos e técnicos oferecidos pela Faculdade;

III - recorrer de decisões dos órgãos deliberativo ou executivo;

IV- observar o regime escolar e disciplinar e comportar-se dentro e fora de Faculdade, de acordo com princípios éticos condizentes;

V - zelar pelo patrimônio da Faculdade.

Art. 63 - O corpo discente tem como órgãos de representação o Diretório Acadêmico, regido por regimento próprio, por ele elaborado e aprovado.

Art. 64 - A Faculdade pode instituir monitores nela admitido alunos regulares, selecionados pelos Departamentos e nomeados pelo Diretor, dentre os estudantes que tenham demonstrado rendimento satisfatório na disciplina ou área de monitoria, e bem como aptidão para as atividades auxiliares de ensino e pesquisa.

Parágrafo 1º - A monitoria não implica vínculo empregatício, que será exercida sob a orientação de um professor, vedada a utilização de monitor para ministrar aulas teóricas ou práticas correspondentes a carga horária regular de disciplina curricular.

Parágrafo 2º - O exercício de monitoria é considerado título para o ingresso do magistério da Faculdade.

Art. 65 - A Faculdade instituirá prêmios, como estímulo à produção intelectual de seus alunos na forma regulada pela Congregação.

CAPÍTULO III

Do Corpo Técnico-Administrativo

Art. 66 - O corpo técnico-administrativo, constituído por todos os servidores não docentes, tem a seu cargo serviços necessários ao bom funcionamento da Faculdade.

Parágrafo Único - A Faculdade zelará pela manutenção de padrões de trabalho condizentes com a sua natureza de instituição educacional, bem como oferecerá oportunidade de aperfeiçoamento técnico-profissional de seus funcionários. .

CAPÍTULO IV

Da Progressão Funcional

Art. 67 - A progressão funcional na carreira de magistério poderá ocorrer exclusivamente por titulação e desempenho acadêmico, nos termos e normas complementares expedidas pela Congregação , observado o seguinte:

- I. de um nível para outro imediatamente superior, dentro da mesma classe;
- II. de uma classe para outra.

Parágrafo 1º- A progressão de que trata o inciso I será feita após o cumprimento, pelo docente, do interstício de dois anos no nível respectivo, mediante avaliação de desempenho.

Parágrafo 2º- A progressão prevista no inciso II far-se-á sem interstício, por titulação.

Parágrafo 3º- As classes de assistente e adjunto têm três níveis: Níveis I, 2 e 3.

CAPÍTULO V

Da Remuneração, dos Benefícios e Vantagens

Art. 68 - O valor da hora-aula será fixado em razão do mercado para a classe de Nível inicial da Classe de Auxiliar.

Parágrafo 1º- Os vencimentos dos demais níveis são determinados mediante a variação dos valores fixados neste artigo, à razão de 4% (quatro por cento) dentro da mesma classe.

Parágrafo 2º - Entre o nível final de uma classe e o inicial' da classe seguinte, haverá acréscimo de 10% (dez por cento), exceto para a de Titular que será de 25% (vinte e cinco por cento).

Parágrafo 3º- O valor hora/aula dos integrantes da carreira do Magistério que possuírem titulação será acrescido de:

- a) 50% para os detentores do título de Doutor ou Livre-docente;
- b) 25% para os detentores do grau de Mestre;
- c) 12% para os detentores de certificado de Curso de Especialização.

Parágrafo 4º - O vencimento para o docente em regime de dedicação exclusiva será fixado com acréscimo de 55% do salário básico correspondente ao regime de quarenta horas.

Parágrafo 5º - O vencimento para o docente em regime de quarenta horas será acrescido de 100% do salário básico correspondente ao regime de vinte horas semanais de trabalho.

Parágrafo 6º - É vedada a percepção cumulativa dos acréscimos a que se refere o parágrafo 3º.

TÍTULO VI
Do Regime Disciplinar

CAPÍTULO I
Da Conceituação

Art. 69 - Entender-se-á por regime disciplinar o conjunto de normas de conduta que devem ser observadas pelo pessoal docente, discente, técnico-administrativo, no exercício de suas funções e atividades, para assegurar a ordem e o respeito, importando sua transgressão em imposição de penalidades.

CAPÍTULO II
Das Infrações, penalidades e Competências

Art. 70 - As penalidades disciplinares, atendendo à intensidade do fato, sua motivação e consequência e aos antecedentes do infrator serão de:

- a) advertência;
- b) repreensão;
- c) suspensão;
- d) dispensa;
- e) exclusão.

Parágrafo 1º - São passíveis de pena:

- a) de advertência, repreensão e suspensão, os membros da comunidade universitária;
- b) dispensa, os membros do corpo docente e do corpo técnico-administrativo;
- c) de exclusão, os membros do corpo discente.

Parágrafo 2º - A advertência e a repreensão far-se-ão por escrito.

Parágrafo 3º- Na aplicação das penas, os membros do corpo docente e técnico-administrativo são competentes:

- a) o chefe imediato nos casos de advertência e repreensão;
- b) o Diretor da Faculdade, nos casos de suspensão;
- c) a Entidade Mantenedora, nos casos de dispensa por proposta do Diretor.

Parágrafo 4º - Na aplicação das penas do corpo discente, são competentes:

- a) o professor, nos casos de advertência;
- b) o Diretor da Faculdade, nos casos de advertência, repreensão e suspensão, até 8 (oito) dias;
- c) o Conselho Departamental, nos casos de suspensão superior a 8 (oito) dias;
- d) a Congregação, no caso de exclusão.

Parágrafo 5º - O processo disciplinar obedecerá ao princípio de ampla defesa.

Parágrafo 6º - A suspensão por mais de 30 (trinta) dias, a dispensa e a exclusão, somente serão impostas após inquérito, podendo, desde logo, a autoridade a que estiver subordinada o infrator, a título provisório, suspendê-lo de suas atividades.

Parágrafo 7º - Do ato que impuser qualquer pena caberá recursos para instância imediatamente superior, sendo ele interposto em petição fundamentada, no prazo de 10 (dez) dias contados da ciência da decisão pelo punido e encaminhado através da autoridade a que estiver subordinado.

Parágrafo 8º - Qualquer penalidade imposta será registrada obrigatoriamente nos assentamentos do punido, podendo este registro ser retirado para as penas de advertência, repreensão e suspensão, após 2 (dois) anos na Faculdade sem qualquer punição.

Parágrafo 9º - Não será concedida transferência ou cancelamento de matrícula a aluno sujeito a inquérito, antes de sua conclusão.

Parágrafo 10º - O registro de penalidades não constará do histórico escolar do aluno.

Art. 71 - Os membros do corpo docente e corpo técnico-administrativo incidirão nas penas de advertência, repreensão ou suspensão, quando cometerem atos de improbidade ou outros previstos na lei, no Estatuto, neste Regimento e demais regulamentos.

Art. 72 - Os membros do corpo docente e do corpo técnico-administrativo incidirão nas penas de dispensa de suas funções:

- a) por falta de competência especificada, desídia inveterada ao desempenho de suas funções ou procedimento incompatível com as finalidades da instituição e à dignidade da vida acadêmica;
- b) por não comparecimento injustificado a 20% (vinte por cento) das aulas previstas para o período letivo;
- c) por não cumprimento injustificada do programa ou plano de ensino previsto para o período letivo;
- d) nos demais casos previstos em lei, no Estatuto, neste Regimento e demais regulamentos.

Art. 73 - Os membros do corpo discente incidirão nas penas de:

- a) advertência, quando desrespeitarem qualquer membro da comunidade acadêmica, desobedecendo às determinações das autoridades acadêmicas ou perturbarem a ordem no recinto da Faculdade;
- b) repreensão quando reincidirem em qualquer das faltas enunciadas na letra anterior, injuriarem ou agredirem a pessoa no recinto da instituição, ou causarem

prejuízo material ao patrimônio da Faculdade, hipótese em que estarão sujeitos à indenização;

c) suspensão quando reincidirem em qualquer das faltas enunciadas na letra anterior, demonstrarem improbidade nos trabalhos escolares, ou ofenderem seus superiores hierárquicos;

d) exclusão, nos casos de reincidência em qualquer das faltas enunciadas na letra anterior e nos demais casos previstos na legislação pertinente.

Art. 74 - Cabe à Congregação, a apuração da responsabilidade do Diretor, iniciada a requerimento de um quarto (1/4) dos seus membros, no mínimo.

Art. 75 - Ao regime disciplinar incorporam-se as disposições constantes da legislação aplicável.

TÍTULO VII

Dos Títulos e Dignidades Acadêmicas

Art. 76 - Ao concluinte de curso de graduação, será conferido o respectivo grau expedido o diploma correspondente.

Parágrafo - O diploma será assinado pelo Diretor e pelo diplomado.

Parágrafo 2º - Quando se tratar de curso a que correspondam diversas habilitações, o diploma incidirá, no verso, a habilitação obtida, acrescentando se, mediante apostila, novas habilitações que venham a ser obtidas.

Art. 77 - Os graus acadêmicos serão conferidos pelo Diretor, em sessão pública e solene da Congregação, na qual os graduados prestarão compromissos na forma aprovada pela Faculdade.

Parágrafo Único - Ao concluinte que o requerer, o grau será conferido em ato simples, na presença de três professores, em local e data determinados pelo Diretor.

Art. 78 - Ao concluinte de cursos de especialização, aperfeiçoamento e extensão, será expedido o respectivo certificado assinado pelo Diretor e ou Chefe de Departamento, sob cuja responsabilidade tenha ministrado o curso.

Art. 79 - A Faculdade conferirá as seguintes dignidades acadêmicas:

- a) Professor Emérito a professor da Faculdade que, após ter prestado a ela relevantes serviços, venha a aposentar-se;
- b) Benemérito da Faculdade a quem tenha contribuído de modo destacado para o desenvolvimento e progresso da Faculdade.

TÍTULO VIII

Das Relações com a Entidade Mantenedora

Art. 80 - O Lar Escola "Dr. Leocádio José Correia" é responsável, perante as autoridades públicas e o público em geral, peia Faculdade, incumbindo-lhe tomar as medidas necessárias ao seu bom funcionamento, respeitados os princípios da lei e deste Regimento, a liberdade acadêmica dos corpos docente e discente e autoridade própria de seus órgãos deliberativos e executivos.

Art. 81 - Compete precipuamente à Mantenedora promover adequadas condições de funcionamento das atividades da Faculdade, colocando-lhe à disposição os bens móveis e imóveis necessários do seu patrimônio ou de terceiros a ela pedidos, e assegurando-lhe os suficientes recursos financeiros de custeio.

Parágrafo 1º - À Mantenedora reserva-se a administração orçamentária e financeira da Faculdade, podendo delegá-la no todo ou em parte do Diretor.

Parágrafo 2º - Depende de homologação da Mantenedora as decisões dos órgãos colegiado que importem em aumento de despesas.

TÍTULO IX

Disposições Gerais

Art. 82 - Salvo as disposições em contrário deste Regimento, o prazo para a interposição de recursos é de 5 (cinco) dias, contados da data da publicação do ato recorrido ou de sua comunicação ao interessado.

Art. 83 - As taxas e anuidades escolares serão fixadas pela Mantenedora atendidos aos índices estabelecidos pela legislação pertinente.

Art. 84 - Ressalvado os casos de alterações legais interativas, este Regimento pode ser modificado mediante proposta do Diretor, do Conselho Departamental ou da Congregação, devendo a alteração ser aprovada por 2/3 (dois terços) da Congregação e pelo Conselho Nacional de Educação.

Art. 85 - Este Regimento entra em vigor na data de sua publicação pelo Conselho Nacional de Educação, aplicando-se as disposições que importarem em alteração da estrutura curricular e do regime escolar a partir do ano letivo subsequente ao ano de aprovação.