



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**Gestão Financeira Em Instituições Universitárias
Confessionais**

Prof. Sérgio Marcus Nogueira Tavares

IPA– Instituto Porto Alegre da Igreja Metodista

smntavar@unimep.br

RESUMO:

O Brasil vive um momento de expansão do ensino superior, com um crescimento registrado nos últimos anos sobretudo no sistema particular de ensino.

As instituições educacionais confessionais, com atuação histórica no país, acompanharam este processo e evoluíram no ensino superior, muitas já com o título universitário há décadas, outras com atuação no ensino superior mais recente e em processo de desenvolvimento e consolidação.

Nestas instituições, por sua natureza jurídica, seu arcabouço filosófico, sua postura ética, seu compromisso comunitário acentuado, independentemente da confissão religiosa que a abriga, a função financeira adquire características próprias diante de suas especificidades organizacionais e seus objetivos abrangentes.

O presente ensaio tem o objetivo de discernir a conjuntura educacional brasileira e os desafios de gestão financeira dessas instituições, para sua sobrevivência e sustentabilidade a médio e longo prazo.

Alguns temas inevitáveis surgem na agenda dos profissionais que atuam na área financeira dessas organizações, tais como: o rigor na gestão do desempenho



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



operacional, a adoção do princípio da negociação, a política de investimentos, a profissionalização da área financeira, a competência política e utopia na gestão, a busca de outras receitas (além das relacionadas ao ensino), a captação de recursos e a gestão da filantropia nas instituições educacionais.

O texto é um ponto de partida para a identificação das prioridades da gestão financeira em instituições universitárias confessionais.

1. Conjuntura educacional do país

O Brasil vive um momento novo, de esperança e de busca de condições sustentáveis para o seu desenvolvimento. Mesmo com as questões da dívida externa, os indicadores econômicos e sociais melhoraram na última década. Na área da educação, há muito que se caminhar ainda. As políticas públicas tem priorizado a educação fundamental. No ensino médio, e sobretudo, no superior, predomina a iniciativa privada, com matrículas em expansão.

Como apenas 13% dos jovens entre 20 e 24 anos estão matriculados no ensino superior, o potencial de crescimento ainda é significativo nesta área. Embora a demanda venha crescendo continuamente, há sinais de retração. Um deles é a queda na relação candidatos/vaga nas instituições particulares. Como no ensino público a situação é diferente, presume-se que a questão do financiamento é ponto vital neste momento.

Outra área em franca expansão é a Pós Graduação. Dados comprovam um crescimento de 73% no doutorado e de 31% no mestrado, entre 1994 e 2001. Novas



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



modalidades de ensino estão crescendo também: cursos superiores de curta duração (tecnólogos e sequenciais), educação executiva e educação continuada.

O crescimento da matrícula traz para o ensino superior um número de estudantes economicamente menos favorecidos; alia-se a isto o empobrecimento da classe média. Há estudos que demonstram que, pela distribuição de renda existente no país, a fatia da população que tem condições de pagar mensalidades escolares é menor do que a matrícula existente no nível superior privado, o que demonstra saturação de acesso via condições adequadas de financiamento.

Outro aspecto a considerar é a recente expansão das fronteiras geográficas: interiorização do ensino pelas grandes instituições; cursos a distancia, desterritorialização e globalização da oferta (vencendo monopólios históricos). Novos atores e arranjos institucionais estão ocorrendo. Instituições não tradicionais no ensino entraram no segmento da educação formal, universidades corporativas, consórcios virtuais, outros segmentos da economia (bancos, informática, Ongs, telecomunicações).

Como consequência disto, temos características bem complexas para a gestão das instituições educacionais evangélicas que estão inseridas num cenário de forte concorrência, dificuldade concreta de financiamento e mudança sócio-econômica do seu público alvo.

2. Conjuntura interna na gestão das instituições evangélicas



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



As instituições evangélicas, via de regra, tem atuação histórica nas regiões onde se inserem. Tem, na sua tipologia organizacional, características bem distintas dos novos atores que chegaram mais recentemente neste setor:

- não se regem sob a lógica do lucro;
- são tradicionais, conservadoras, pouco arrojadas em lançamento de novidades;
- tem foco social, filantrópico, o que, na gestão financeira significa, muitas vezes, renunciar receitas e gerar outras despesas, além daquelas essenciais à tarefa do ensino;
- tendem a ser mais lentas e processuais no processo decisório;
- não administram custos com o rigor empresarial, em que pese a lisura de suas administrações;
- seus gestores são, via de regra, educadores, teólogos, nem sempre administradores;
- suas decisões de ocupação geográfica estão mais ligadas a vínculos de ação missionária e vocação religiosa do que a nichos de mercado e oportunidades estratégicas;
- não conseguem, na sua maioria, formar grandes reservas financeiras que lhes permitam grandes investimentos ou a sobrevivência duradoura em contingências de crise.

Por força deste novo cenário, há que se rever paradigmas de gestão para a sobrevivência e desenvolvimento neste novo tempo.

3. Desafios da gestão financeira



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Financiamento e gestão são os eixos centrais a serem perseguidos na administração financeira dessas organizações, para sua sobrevivência e sustentabilidade a médio e longo prazo.

Alguns desafios estão presentes a todas as instituições neste contexto:

3.1. Rigorosa gestão do desempenho operacional

É na administração do desempenho operacional que conselhos diretores, diretores gerais, reitores, tesoureiros, dentre outros profissionais de administração escolar, consomem boa parte do seu tempo em estudos, reuniões, negociações, preparação e apresentação de relatórios, buscando assegurar o equilíbrio entre receitas e despesas, para o que enfrentam toda sorte de interesses em jogo: a família quer pagar a menor mensalidade possível, enquanto que funcionários e professores querem assegurar o maior salário e as melhores condições de trabalho.

a) A gestão das receitas

Afetam de modo substancial na administração do operacional as constantes intervenções governamentais na política de fixação e reajuste das mensalidades escolares bem como na legislação salarial. Decisões políticas, externas à instituição, põem em risco o equilíbrio entre receitas e despesas, por atingirem os principais componentes do orçamento: a receita de ensino e os gastos com pessoal e encargos.

Compete aos dirigentes buscar o ponto de equilíbrio suportável à instituição. Para resolver esta difícil equação terão de enfrentar o debate de várias questões. Vamos identificar os pontos que consideramos de maior relevância nesta tarefa rotineira.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Como as anuidades escolares constituem-se no principal elemento de receita das instituições, sua fixação requer cuidado e precisão. É importante a noção do custo de cada curso, a visibilidade dos valores referenciais cobrados na região em que atuamos por instituições similares e a noção do poder econômico das famílias que atendemos.

Outro aspecto importante é a garantia de mecanismos legais para cobrança em caso de inadimplência e de correção anual dos valores fixados de anuidades. A instituição não pode se descuidar da necessária reposição da inflação nos seus preços.

A gestão de bolsas e da inadimplência é elemento fundamental na administração financeira. De um lado é necessário uma ação pró-ativa identificando os carentes em potencial e atendendo-os com bolsas de estudos, para o que é necessário aportar no orçamento montante de recursos para tal. Por outro lado, todo esforço deve ser empreendido na cobrança administrativa e/ou judicial dos valores de inadimplência, que se constitui em redutor de receita, fator ameaçador ao desempenho da instituição.

No caso do ensino superior, os programas de Crédito Educativo (do Governo ou da própria instituição) são instrumentos que não se devem dispensar na gestão destas questões.

b) A gestão das despesas

Do lado da despesa, atenção especial deve ser dada ao custeio com pessoal.

Os gastos com pessoal e encargos sociais levam em conta especificidades institucionais e regionais: valores de remuneração, regime de trabalho (horistas ou mensalistas), carreira docente e funcional, gastos com capacitação,



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



dissídios/convenções coletivas de trabalho vigentes, benefícios sociais históricos, dentre outros. Instituições com quadro docente qualificado e experiente tem, para sua manutenção, custo elevado na área de pessoal.

A composição das demais despesas deve levar em conta as prioridades que dão identidade ao projeto de cada instituição e seu momento histórico.

Ensino, pesquisa, extensão, capacitação docente, cooperação institucional, avaliação, marketing, dentre outros, devem ser contemplados no orçamento das Instituições.

As despesas operacionais da instituição devem merecer controle e acompanhamento para que não haja desperdício de recursos em qualquer atividade.

É de se registrar que, na gestão de bens, materiais e recursos financeiros, a organização deve prevenir condições inseguras que possam motivar roubo, corrupção de servidores e outros aborrecimentos.

c) Custos

No processo de gestão do operacional é fundamental desenvolver trabalho na área de custos, com vistas à identificação real de viabilidade de cada área de ensino e projeto em desenvolvimento no interior da instituição. Outro aspecto a considerar é que, cada vez mais as organizações são questionadas a atuar com maior transparência na elaboração e apresentação de relatórios financeiros, num ambiente onde se reivindica a participação dos diversos segmentos no processo decisório.

Sem aprofundar em demasia um tema tão amplo, enumeramos abaixo alguns aspectos importantes para o desenvolvimento de um trabalho básico na área de custos:

- separar os custos diretos e indiretos;



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- identificar as despesas administrativas;
- definir critérios para rateio ou absorção dos custos indiretos e despesas administrativas pelos centros de custos existentes;
- separar custos salariais e não salariais, em cada centro de custo;
- manter planilha de custo permanente atualizada por curso, unidade acadêmica e projeto;
- identificar e acompanhar indicadores específicos que podem ser obtidos a partir do trabalho de custos.

d) Orçamento

A partir de um trabalho realizado com rigor na área de custos, é possível preparar o orçamento do curso, unidade acadêmica e da instituição como um todo. Trata-se de um instrumento de planejamento financeiro que projeta, para um dado período, as receitas e despesas da instituição.

Alguns cuidados são importantes na preparação e acompanhamento orçamentário pelos administradores financeiros, a saber:

- a atualização e confiabilidade dos valores de referência;
- decisões tomadas e suas implicações financeiras;
- análise da conjuntura;
- permanente acompanhamento da execução orçamentária;
- critérios de quantificação adotados;
- atuação de comitês de orçamento;
- articulação com os outros relatórios gerenciais: fluxo de caixa, balancetes contábeis mensais e outros.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



3.2. Adoção do princípio da negociação

Como parte do difícil processo de busca do equilíbrio operacional nas instituições, deparamo-nos, a todo instante, com a necessidade de negociação.

É através da negociação que os agentes envolvidos enfrentam o desafio da busca do consenso que assegure os interesses institucionais e dos diversos segmentos que convivem na Universidade.

Na administração financeira das instituições de ensino há várias situações inevitáveis de negociação: com alunos/pais (inadimplência), representantes de alunos (diretórios), professores e funcionários (sindicatos, associações internas), fornecedores, bancos, órgãos públicos, entidades da sociedade civil em geral e até multinacionais.

Há que se ter claro o conceito básico da negociação:

“Negociação é o processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais”¹.

Aspectos da negociação:

- processo: caminhada que envolve várias etapas;
- consenso: capacidade de conviver com a solução encontrada;
- sinergia: o produto final é maior que a soma das partes.

É importante considerar que a negociação ocorre em diversas etapas:

¹ JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. Negociação: Tecnologia e Comportamento, Rio de Janeiro, 1991.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- preparação: estudo inicial das variáveis presentes e possibilidades de atendimento bem como limites;
- abertura: início do diálogo com a outra parte, momento em que se deve buscar um clima ameno e respeitoso, que facilite a trajetória da negociação;
- exploração: verificação de expectativas e limites da outra parte; nesta etapa cultiva-se o ouvir;
- apresentação: é o momento de exposição e argumentação das suas propostas;
- clarificação: é uma etapa de aprofundamento das propostas e contrapropostas, interpretação e esclarecimentos;
- ação final: é o instante de se avançar para o fechamento de um acordo, superando diferenças e chegando ao limite de possibilidade de atendimento dos pleitos da outra parte.

Características pessoais do negociador:

- conhecimento da instituição;
- habilidade para decidir;
- capacidade de assimilar o papel de negociador;
- habilidade para interpretar cálculos e valores financeiros;
- participação ativa e disponibilidade;
- sigilo e lealdade;
- não atemorizar-se por ameaças;
- enfrentar o “stress” da negociação.

3.3. Manter política permanente de investimentos

O conceito de margem de contribuição, que resulta da diferença entre receitas



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



e despesas, deve ser trabalhado como algo necessário para reverter em benefícios para a própria instituição.

É fundamental que, na gestão financeira das instituições evangélicas, se objetive alcançar resultado superavitário, de modo a tornar regular e permanente o processo de investimento na melhoria das condições de funcionamento da organização.

Os inúmeros desafios da educação na América Latina impõem como condição de gestão uma visão empreendedora, que não se limita à manutenção do operacional, mas seja capaz de olhar para o futuro e criar condições para uma escola moderna e que responda aos anseios da sociedade, no tempo em que vivemos.

Neste sentido, no orçamento, deve-se prever anualmente um percentual de margem de contribuição sobre o resultado operacional, para assegurar recursos para os investimentos necessários.

No Brasil, há entre as instituições comunitárias/confessionais um consenso em torno de que 10% é uma margem de contribuição razoável para esta finalidade. Entretanto, é muito comum que, quando as instituições estão em estágio de expansão, abertura de novos cursos, em especial no ensino universitário, esta margem de 10% seja insuficiente para fazer frente às suas necessidades, o que tem levado muitas delas, na falta de outra opção, ao processo de endividamento bancário.

Outro aspecto relevante quando se trata de margem de contribuição e investimentos é a necessária transparência na destinação desses recursos. A comunidade acadêmica deve apoiar e aprovar os investimentos realizados, pois na



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



ausência dessa legitimidade, a credibilidade da instituição pode ficar em risco.

3.4. Profissionalização da área financeira

A gestão financeira deve ser considerada com habilidade científica que requer alto nível de conhecimento e profissionalização, onde não se comporta improvisação e amadorismo, pois terá que compatibilizar a escassez de recursos com demandas ilimitadas.

Neste sentido é de se buscar e utilizar as melhores ferramentas de informações disponíveis para otimizar o processo decisório nas organizações.

O nível de profissionalização nesta área exige, ainda, a integração de sistemas de informação, controles rígidos e seguros, relatórios contábeis e gerenciais periódicos, bem como o acompanhamento da gestão através de indicadores financeiros.

A área financeira deve ter claro a inevitável e saudável necessidade de transparência, através da prestação de contas à sociedade dos dados de sua gestão econômica e financeira.

3.5. Competência política e utopia na gestão

Além da habilidade técnica, obtida a partir dos conceitos gerais de finanças e do conhecimento das regras do sistema capitalista e dos espaços legais e conjunturais disponíveis, há que se buscar a competência política.

A competência política é ética, humana e social. É com esta habilidade que demonstraremos nossa utopia, aliando o sonho à realidade. Com habilidade política reconhecemos nossos limites e contradições, mas não nos conformamos.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Enfrentamos as contradições e os conflitos de interesses, buscando a solução mais adequada e possível para o momento, que nem sempre é a mais econômica.

Aí vem nossa visão missionária. Queremos construir um novo tempo, uma escola melhor, um aluno cidadão, consciente do seu tempo e uma sociedade com novos valores. Neste sentido ultrapassamos, muitas vezes, a fronteira da racionalidade financeira para empreender. Isto deve ser inerente à esta múltipla competência.

3.6. Busca de outras receitas operacionais além das decorrentes do ensino

Projetos institucionais de qualidade e relevância social não se sustentam somente com a cobrança de anuidades escolares. Cada vez mais as instituições precisam buscar outras fontes de financiamento. Algumas experiências e possibilidades neste sentido:

- prestação de serviço;
- oferta de cursos livres;
- patrocínio de eventos;
- venda de móveis e equipamentos em desuso;
- recuperação de anuidades no Judiciário;
- parcerias internacionais;
- receitas financeiras.

3.7. Captação de recursos

A captação de recursos junto a pessoas físicas, empresas, organizações governamentais e não governamentais deve ser perseguida como algo fundamental



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



na gestão. Em países de primeiro mundo é algo expressivo na composição das fontes de financiamento da educação, inclusive em projetos de pesquisa e de extensão universitária. No caso americano, há dados que comprovam volumes significativos de doações de ex-alunos a Universidades, inclusive com doação de heranças.

A obra do Dr. Custódio Felipe Pereira, intitulada *Captação de Recursos – Conhecendo melhor porque as pessoas contribuem*, é de grande valia para criarmos uma nova cultura de levantamento de fundos por esta via para o financiamento da educação evangélica no Brasil.

3.8. Ajuste institucional à nova realidade da filantropia no Brasil

Temos vivido nos últimos anos momentos de instabilidade, diante das ameaças governamentais às entidades filantrópicas, com o intento de cassar os benefícios que estas conseguiram em sua caminhada histórica.

As instituições que tem a prerrogativa de instituições filantrópicas, devem lutar à exaustão na manutenção dos seus direitos constitucionais e legais. Não é aceitável que instituições centenárias sérias e com folha de serviços incomensurável sejam tratadas como “pilantrópicas”. Existem instituições particulares, no que concerne ao seu financiamento, porém públicas, no que tange à sua atuação e relevância social. É de se separar tais organizações de outras, que, eventualmente, cometeram deslizes e abusos na condição de entidades de assistência social reconhecidas pelo Governo.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Não obstante, é importante ter clareza de que o cenário atual aponta novas tendências para esta área. É fundamental estar atento a esses sinais e agir prévia e pró-ativamente, de sorte que não se comprometa o futuro do projeto que desenvolvem.

É fundamental que dêem visibilidade às ações que desenvolvem nesta área e que deixem claro ao governo e à sociedade que o benefício da filantropia não é para a instituição, mas para as milhares de pessoas beneficiadas com bolsas de estudo, gratuidades em serviços e tantos outros benefícios que são realizados suplementarmente à ação do Estado brasileiro e por um custo bem menor do que se por ele realizado.

Referências

1. JUNQUEIRA, L.A.C. **Negociação: tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP, 1991.
2. PADOVEZE, C. **Planejamento Orçamentário**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.
3. PEREIRA, C. **Captação de Recursos (Fund Raising) – conhecendo melhor porque as pessoas contribuem**. São Paulo: Mackenzie, 2001.
4. MACROPLAN. **Evolução Recente e Tendências da Educação Superior no Brasil**. Rio de Janeiro, 2003.
5. Universidade Metodista de Piracicaba. **Diretrizes para o Plano de Ação: Gestão 2003/2006**. Piracicaba: UNIMEP, 2003.