

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA  
TURMA ESPECIAL UNOESC UnC UNIPLAC**

**CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA A  
GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA UNIVERSIDADE  
COMUNITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE  
DO OESTE DE SANTA CATARINA**

**ROBERTO AURÉLIO MERLO**

**FLORIANÓPOLIS**

**2001**

**Roberto Aurélio Merlo**

**CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA A  
GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA UNIVERSIDADE  
COMUNITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE  
DO OESTE DE SANTA CATARINA**

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


**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Ilse Maria Beuren, Dr<sup>a</sup>**

**Florianópolis, fevereiro de 2001**


**CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA A  
GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA UNIVERSIDADE  
COMUNITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE  
DO OESTE DE SANTA CATARINA**

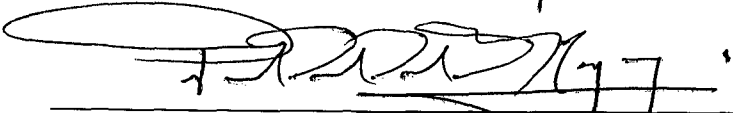
**Roberto Aurélio Merlo**

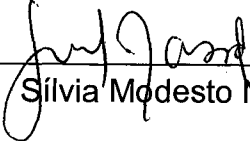
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Administração Universitária) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

  
\_\_\_\_\_  
Ilse Maria Beuren, Dr<sup>a</sup>. (orientadora)

  
\_\_\_\_\_  
Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr. (membro)

  
\_\_\_\_\_  
Sílvia Modesto Nassar, Dr<sup>a</sup>. (membro)

“A Administração Educacional tem um papel extraordinário a desempenhar na superação da crise mundial da Educação, de tal forma que, se não houver o aperfeiçoamento e a racionalização da Escola, em quaisquer dos seus níveis, a crise tenderá a uma expansão acumulativa cada vez maior”.

Nelson de Figueiredo Ribeiro

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que nos deu o dom da vida e que sempre nos mostra o melhor caminho a seguir.

À minha esposa Maiquel, por compreender a importância deste trabalho. Sempre incentivou e apoiou minhas iniciativas, demonstrando que o amor faz as pessoas felizes, mesmo tendo que superar as distâncias que a vida nos impõe.

À minha filha Isadora Luiza e ao tão esperado Roberto Filho, que são o fruto e a fonte alimentadora deste amor verdadeiro.

Aos meus pais José e Catarina, que me ensinaram o verdadeiro sentido da vida, mostrando o caminho da honestidade, da dignidade, do trabalho e do compromisso.

Ao meu avô Aurélio, que se estivesse entre nós, seria o primeiro a incentivar e aconselhar, pois deixou-me a principal riqueza que uma pessoa pode receber: o exemplo de um caráter digno e de conduta irrepreensível.

À professora Ilse Maria Beuren, pelas orientações valiosas, pela dedicação e atenção dispensadas e pela amizade que demonstrou através de seus conselhos, apoio e motivação que recebi.

A Universidade do Oeste de Santa Catarina, através de seus dirigentes. Em especial aos Pró-Reitores de Administração e Contadores dos *Campi* que contribuíram com as considerações prestadas nas entrevistas.

Ao professor Nelson Colossi, coordenador, e aos demais professores do CPGA, que sempre que solicitados estiveram dispostos a ajudar-nos.

Aos colegas do curso, pelo companheirismo e troca constante de informações.

Ao Funcitec e principalmente, ao Programa de Capacitação de Docentes da Unoesc (PICDTU), pelo apoio financeiro.

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>LISTA DE FIGURAS</b> .....  | IX |
| <b>RESUMO</b> .....  | X  |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | XI |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | 1  |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA.....   | 1  |
| 1.2 OBJETIVOS.....   | 3  |
| 1.3 JUSTIFICAÇÃO.....  | 3  |
| 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....   | 6  |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....   | 8  |
| 2.1 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA.....   | 8  |
| <b>2.1.1 Caracterização da administração universitária</b> .....                         | 8  |
| <b>2.1.2 Os desafios da administração universitária</b> .....                            | 10 |
| 2.1.2.1 Compromisso social da universidade.....  | 11 |
| 2.1.2.2 Os recursos econômico-financeiros.....   | 13 |
| <b>2.1.3 Atividades-meio e atividades-fim</b> .....                                      | 15 |
| <b>2.1.4 Gestão universitária</b> .....  | 17 |
| 2.2 PROCESSO DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA NA UNIVERSIDADE                              | 20 |
| <b>2.2.1 Planejamento estratégico</b> .....  | 21 |
| <b>2.2.2 Planejamento operacional</b> .....  | 24 |
| <b>2.2.3 Execução</b> .....  | 26 |
| <b>2.2.4 Controle</b> .....  | 27 |
| 2.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES.....  | 29 |
| <b>2.3.1 Conceito de sistema de informações</b> .....                                    | 29 |
| <b>2.3.2 Processo de construção de um sistema de informações</b> .....                   | 32 |
| <b>2.3.3 Sistema de informações para a gestão universitária</b> .....                    | 34 |
| <b>2.3.4 Sistema de informações para a gestão econômico-financeira</b> .....             | 35 |
| 2.4 INFORMAÇÕES VOLTADAS AO PROCESSO DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA NA UNIVERSIDADE..... | 37 |
| <b>2.4.1 Informes contábeis e gerenciais para o planejamento estratégico</b> .....       | 41 |
| <b>2.4.2 Informes contábeis e gerenciais para o planejamento operacional</b> .....       | 42 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>2.4.3 Informes contábeis e gerenciais de suporte à execução.....</b>   | 43  |
| <b>2.4.4 Informes contábeis e gerenciais de controle.....</b>   | 44  |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>   | 48  |
| 3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA.....  | 48  |
| 3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS E VARIÁVEIS.....   | 49  |
| <b>3.2.1 Definição constitutiva de termos e variáveis.....</b>  | 49  |
| <b>3.2.2 Definição operacional de termos e variáveis.....</b>   | 50  |
| 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....   | 51  |
| 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....  | 53  |
| 3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....   | 53  |
| <b>3.5.1 Tipos de dados.....</b>  | 53  |
| <b>3.5.2 Coleta de dados.....</b>   | 54  |
| <b>3.5.3 Tratamento dos dados.....</b>  | 55  |
| 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....   | 56  |
| <b>4 SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA A GESTÃO ECONÔMICO-<br/>FINANCEIRA DA UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA.....</b>                     | 57  |
| 4.1 APRESENTAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA<br>– UNOESC.....  | 57  |
| 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES VOLTADO AO<br>PROCESSO DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DA UNOESC.....                           | 66  |
| 4.3 RELATÓRIOS INFORMACIONAIS USADOS COMO SUPORTE AO<br>PROCESSO DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DA UNOESC.....                              | 77  |
| 4.4 RELATÓRIOS INFORMACIONAIS GERADOS PELO SISTEMA DE<br>INFORMAÇÕES DA UNOESC.....   | 83  |
| 4.5 INFORMAÇÕES CONSIDERADAS NECESSÁRIAS NO PROCESSO DE<br>GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA, MAS NÃO GERADAS PELO<br>SISTEMA DE INFORMAÇÕES..... | 87  |
| 4.6 UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA DAR SUPORTE À GESTÃO<br>ECONÔMICO-FINANCEIRA NO CONCEPÇÃO DOS DIRIGENTES DA<br>UNOESC.....               | 94  |
| 4.7 CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA DAR<br>SUPORTE À GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DA UNOESC.....                              | 102 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b> | <b>109</b> |
| 5.1 CONCLUSÕES.....                      | 109        |
| 5.2 RECOMENDAÇÕES.....                   | 115        |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                  | <b>116</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                       | <b>123</b> |



**LISTA DE FIGURAS**

|          |  |    |
|----------|--|----|
| FIGURA 1 | – Integração do processo de gestão e o sistema de informações..... | 39 |
| FIGURA 2 | – Organograma da estrutura da Unoesc.....                          | 62 |
| FIGURA 3 | – A cadeia de “negócios” da Unoesc.....                            | 65 |

## RESUMO

A carência de recursos financeiros tem sido apontada como uma das principais responsáveis pelas crises que as instituições universitárias vêm passando nos últimos anos, em especial as universidades mantidas pelo poder público. Por outro lado, a demanda pelo ensino superior está crescendo e, com isso, a oportunidade de expansão de um modelo de instituição alternativa, que surgiu no início da década de 70 e se expandiu no país de uma forma geral e pelo interior do Estado de Santa Catarina em particular. Estas instituições, criadas por leis municipais, recebem subvenções governamentais indiretas, na forma de imunidade em impostos e contribuições, mas precisam gerar receitas próprias para custear as suas atividades operacionais. Além disso, cumprir com o relevante papel que a sociedade exige de uma organização de origem pública, de direito privado, mas comunitária e voltada à formação de recursos humanos e propulsora de um processo de desenvolvimento da região de sua abrangência. Por isso, torna-se indispensável, neste modelo de universidade, a gestão eficaz dos recursos econômico-financeiros que garanta sua sobrevivência para cumprir este papel esperado pela sociedade, na qual está inserida. Neste contexto, este estudo objetivou identificar a configuração de um sistema de informações para a gestão econômico-financeira da Universidade do Oeste de Santa Catarina. Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório, utilizando-se procedimentos metodológicos que privilegiam a abordagem qualitativa. Ela foi realizada por meio de um estudo de caso, destacando-se a técnica da entrevista, que constitui seu principal instrumento de coleta de dados. A população constituiu-se dos integrantes da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, envolvidos com a administração superior e dos *Campi*, que atuam direta ou indiretamente na gestão dos recursos econômico-financeiros. O tratamento dos dados fez-se através de análise descritiva, para os dados primários, e análise documental, para os dados secundários. Os resultados evidenciam que o sistema de informações existente no âmbito da gestão econômico-financeira não satisfaz plenamente as necessidades dos gestores. Nesta perspectiva apresentou-se uma possível configuração de um sistema de informações para a gestão econômico-financeira da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, com vistas a agilizar a geração e disponibilização de informações, além de permitir maior segurança na tomada de decisões e alcançar a competitividade necessária para atingir os objetivos institucionais.

## ABSTRACT

The lack of financial resources has been frequently pointed to as one of the main reasons to the crisis Brazilian Universities have been gone through, specially the ones which depend on public funding. At the other hand, the demand for vacancies on graduation courses is constantly increasing, bringing with it the opportunity to alternative graduation degree institutions to grow. These alternative institutions arose on the early 70's from municipal laws, and have spread across the whole country in general, and across Santa Catarina State in special. They receive indirect public funding in the form of tax relief, but to counterbalance need to generate their own revenues to cope with all their operational costs and so with what society look forward to them, which is the focus on developing human resources and stimulating economic growth within their influence area. This is the reason why it becomes so important to this kind of organization to effectively manage its economic and financial resources in order to assure its means to survive thus coping with society expectations. Through this paper we have tried to sketch what an information system would be necessary to support economic and financial management of the UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina. This research consists of an exploratory study where methodological procedures were employed to emphasize the qualitative aspect. It was developed by means of a case analysis where interview technique was the main tool for purpose of data source. The population was composed by people involved on campus management whose tasks were directly or indirectly related to management of economic and financial resources. The manipulation of data followed a descriptive analysis for primary data and a documentary analysis for secondary data. The results denote that the current information system does not include all necessary information for economic and financial management. Looking from this perspective we have suggested a possible configuration for an information system to support the management of UNOESC economic and financial resources, in a way of speeding up information gathering and spreading process in order to allow secure and precise decision-making to get the necessary competitive attributes to cope with the institutional objectives.

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo procurou-se descrever a importância da informação e do sistema de informações no processo de gestão, de maneira geral, e na gestão econômico-financeira, mais especificamente. Na seqüência definiu-se o problema de pesquisa, bem como os objetivos do estudo. Por último apresentou-se a justificativa teórica do trabalho, e também a organização do estudo.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

A informação é um recurso fundamental em qualquer organização e seu aspecto essencial é o fato de constituir-se em uma importante fonte do conhecimento da empresa. Para ser um administrador eficiente em qualquer área de negócios, é preciso entender que a informação é um dos recursos mais importantes e valiosos de uma empresa.<sup>1</sup>

Para McGee e Prusak<sup>2</sup>, “o surgimento de uma economia baseada em informação ou no conhecimento já passou a ser um clichê. Apesar disso, poucas organizações ou executivos demonstraram ter integrado de forma significativa esse conhecimento a suas estratégias.”

Embora gerenciar informação seja tão importante quanto gerenciar outros tipos de bens, o conhecimento relativo ao gerenciamento da informação não é codificado e desenvolvido sistematicamente da mesma forma. Na verdade, definições que busquem unificar informação e gerenciamento da informação, que permitem a captação e disseminação desse conhecimento, apenas agora começam a aparecer.<sup>3</sup>

Neste contexto, a informação estruturada é o principal elemento para a tomada de decisões. Para que a informação circule pela estrutura no volume e com a qualidade necessária, a organização deve possuir um consistente sistema de informações. Este sistema

---

<sup>1</sup> STAIR, Ralph M. *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 1998. p. 4.

<sup>2</sup> MCGEE, James e PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 17.

<sup>3</sup> Idem, *ibidem*, p. 23.

deve fornecer aos gestores as informações necessárias à tomada de decisões em consonância com os objetivos da instituição.

Mosimann e Fisch<sup>4</sup> citam que “um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade.” Neste sentido, os sistemas de informações têm um papel cada vez mais significativo nas organizações. Para se ter um sólido conhecimento de como uma organização opera, é essencial que se entenda o papel dos sistemas de informação dentro dessas instituições.

Da mesma forma na gestão universitária, a tomada de decisões se constitui na parcela mais importante do trabalho de um reitor ou diretor. As organizações universitárias, como qualquer outra instituição, possuem um fluxo regular de entradas e saídas de recursos, cujo equilíbrio é fundamental para o seu bom desempenho. Por isso, devem planejar e implementar suas ações de modo que estejam em sintonia com o que espera a sociedade, em um processo de troca constante, pois deste modo a universidade estará desempenhando ainda melhor sua função de incentivar e promover o desenvolvimento e o progresso do meio no qual está inserida.

Na gestão universitária, ao longo desses anos, até pela carência de recursos, acabou-se focando mais a gestão de recursos financeiros<sup>5</sup>. Neste contexto, para que haja uma interação constante entre as organizações universitárias e o meio em que estão inseridas, é primordial que sejam coletados dados a fim de que os mesmos sejam tratados e deles possam ser extraídas informações úteis, no sentido de contribuir no processo de planejamento estratégico e operacional, execução e controle, no âmbito da gestão econômico-financeira. Portanto, a administração dos recursos econômico-financeiros requer um consistente sistema de informações que permita dar o suporte necessário ao processo de tomada de decisões.

Nesta perspectiva e devido a amplitude da gestão econômico-financeira e ao volume de informações a ela relacionadas, que circula dentro e fora da organização universitária, faz-se necessário um sistema de informações que direcione, organize e forneça subsídios para a priorização das ações pertinentes.

---

<sup>4</sup> MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 54.

<sup>5</sup> MARCOVITCH, Jacques. *A universidade (im) possível*. São Paulo: Futura, 1998. p.153.

Visando averiguar estas necessidades de uma forma concreta, a pesquisa será baseada no seguinte problema:

**“Como se configura um sistema de informações que possa dar suporte ao processo de gestão econômico-financeira da Universidade do Oeste de Santa Catarina?”.**

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do presente estudo consiste em desenvolver uma configuração de sistema de informações para a gestão econômico-financeira da Universidade do Oeste de Santa Catarina.

A partir deste foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- caracterizar um sistema de informações voltado ao processo de gestão econômico-financeira de uma universidade;
- apresentar relatórios informacionais de suporte ao processo de gestão econômico-financeira de uma universidade;
- verificar quais relatórios são gerados pelo sistema de informações da UNOESC;
- investigar quais informações são consideradas necessárias pelos gestores, no processo de gestão econômico-financeira, mas que não são geradas pelo sistema de informações; e
- identificar uma alternativa de configuração de sistema de informações voltado à gestão econômico-financeira para a UNOESC.

## 1.3 JUSTIFICAÇÃO

As universidades são organizações complexas que desempenham um papel essencial na sociedade. Exatamente pela relevância de sua função, essas organizações estão

constantemente sujeitas não só às pressões internas como às pressões externas.<sup>6</sup> A sociedade como um todo tem exigido das universidades respostas rápidas às mudanças sociais e a concepção de novas formas de ensino. Birnbaum apud Bem<sup>7</sup> destaca que a maioria dos membros da comunidade acadêmica concorda que a missão da universidade é gerar e transmitir conhecimentos e, ainda, oferecer estes conhecimentos à sociedade.

Para atender estas exigências e garantir o suporte necessário às suas atividades, a gestão universitária foi buscar no setor empresarial as premissas que lhe dão sustento. Porém, o resultado nem sempre tem sido satisfatório, uma vez que as universidades apresentam peculiaridades, como objetivos ambíguos, tecnologia indefinida, produtos de difícil mensuração, participação fluída, concentração em trabalho de profissionais e vulnerabilidade às forças ambientes, que afetam a forma como o planejamento, a execução e controle são conduzidos neste tipo de organização.

Baldrige et al. apud Bem<sup>8</sup> salienta que as universidades são organizações que tem objetivos vagos, ambíguos e que precisam criar processos decisórios capazes de responder a um alto grau de incerteza e conflito, isto sem contar que cada indivíduo, ou grupo de indivíduos, tem seus propósitos e objetivos, os quais nem sempre coincidem com os objetivos da organização acadêmica.

A gestão econômico-financeira na universidade, como uma atividade-meio, tem a finalidade de dar suporte às atividades-fim que, representam os objetivos de uma organização universitária. Neste contexto, a gestão econômico-financeira se encarrega de manter o equilíbrio das finanças na instituição, pois a carência de recursos financeiros tem sido apontada como uma das principais responsáveis pelas crises que as instituições universitárias vêm passando nos últimos anos.

Por outro lado, cresce a demanda para o ensino superior e, com isso, oportuniza a expansão das universidades comunitárias, surgidas das fundações educacionais criadas por leis municipais e que recebem subvenções governamentais indiretas, na forma de imunidade em impostos e contribuições. Esse modelo exige a capacidade de gerar receitas próprias e eficácia no uso dos recursos para custear as suas atividades operacionais.

---

<sup>6</sup> BEM, Maria Cecília Lopes de. *O impacto de políticas e estratégias institucionais da gestão acadêmica: o caso da fundação universidade do Rio Grande – FURG*. 1997. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997. p. 6.

<sup>7</sup> Idem, ibidem, p. 11.

<sup>8</sup> Idem, ibidem, p. 11.

Além disso, o modelo de universidade comunitária, regional e descentralizada, formada por *Campi* universitários, com autonomia administrativa e financeira, requer com mais intensidade o acerto na tomada de decisões e a capacidade de gerir os recursos financeiros de forma eficaz garantindo sua sobrevivência e cumprir a sua missão.

Castro<sup>9</sup> afirma que “uma tese deve ser *original, importante e viável.*” Ao discutir os três aspectos, explica que o tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Original é aquele cujos resultados têm o potencial para nos surpreender e a viabilidade diz respeito aos prazos, recursos financeiros, competência do autor, a disponibilidade potencial de informações e o estado da teorização a respeito. Assim, colabora o fato de que o pesquisador integra o corpo docente da instituição objeto do estudo e, também, preside o Conselho Curador da Fundação mantenedora da universidade.

Neste sentido, a presente pesquisa possui relevância teórica ao procurar contribuir com o entendimento das informações necessárias à gestão econômico-financeira em instituições de ensino superior, buscando sistematizá-las.

Em termos práticos, no desenvolvimento do presente estudo, espera-se oferecer subsídios para a atuação dos gestores da instituição estudada. Neste sentido, torna-se necessário identificar as informações necessárias e sistematizá-las de tal forma a desenvolver uma base de informações que poderão ser utilizadas na maximização do desempenho, com agilidade e segurança na gestão econômico-financeira de instituições de ensino superior.

Verifica-se que esta dimensão é pouco contemplada na literatura pertinente. Parece haver uma preocupação em definir modelos de gestão mais adequados à organização universitária, mas a partir de uma concepção organizacional mais ampla. No entanto, diante das questões colocadas, fica evidente a necessidade de conceber modelos mais adequados a este tipo de organização, que têm objetivos distintos das demais e que assumiu um papel decisivo na sociedade. Há uma ampla discussão sobre a universidade como um todo, sua estrutura, seus meios e seus fins. Porém, a configuração de um sistema de informações, no âmbito da gestão econômico-financeira, carece de uma abordagem mais direta.

---

<sup>9</sup> CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977. p. 55.



Do mesmo modo, pesquisas sobre sistemas de informações têm sido elaboradas, mas focalizam-se na perspectiva empresarial. No ambiente universitário, são poucas as investigações sobre sistemas de informações, especialmente no âmbito econômico-financeiro. Tal perspectiva é confirmada por Padoveze<sup>10</sup> ao afirmar que os sistemas de informações gerenciais têm como objetivo fundamental a integração, consolidação e aglutinação de todas as informações necessárias para a gestão *empresarial* (grifo nosso).

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Considerando o problema de pesquisa e os objetivos citados, o estudo foi dividido em capítulos. O primeiro capítulo apresentou a relevância da proposta do presente estudo, ao contextualizar a gestão econômico-financeira e a necessidade de um sistema de informações que dê suporte a esta gestão. Além disso, definiu-se o problema de pesquisa e os objetivos do estudo. Por último, evidenciou-se a justificativa e a organização do presente trabalho.

O segundo capítulo contém a revisão bibliográfica, que serve de fundamento para o estudo, procurando enfatizar abordagens de diversos autores que tenham realizado pesquisas sobre o tema. São apresentados os conceitos que caracterizam a administração universitária e aspectos inerentes aos desafios que enfrenta para alcançar seus objetivos. Também são examinados os conceitos voltados ao processo de gestão direcionados para organizações de ensino superior, contemplando as fases de planejamento, execução e controle. Por último, são discutidos os aspectos relacionados ao funcionamento de um sistema de informações gerenciais para a gestão universitária, a partir de conceitos gerais e para a gestão econômico-financeira, mais especificamente.

No capítulo três são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. É feita a caracterização e delimitação do estudo, são apresentadas as definições constitutiva e operacional de termos e variáveis, o delineamento da pesquisa, a população e a amostra utilizada, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de tratamento, além das limitações da pesquisa.

O capítulo quatro faz a descrição e análise do caso estudado, através da utilização dos dados coletados e do cotejamento desses dados com o referencial teórico apresentado no

---

<sup>10</sup> PADOVEZE, Clóvis Luís. *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise*. São Paulo: Atlas, 1998. P.54.

segundo capítulo. Além disso, apresenta a proposta de configuração de um sistema de informações para a gestão econômico-financeira de uma organização universitária.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões sobre a configuração de um sistema de informações para a gestão econômico-financeira e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo divide-se em quatro seções. Na primeira são abordados os conceitos que caracterizam a administração universitária. Na segunda são tratados os aspectos referentes ao processo de gestão econômico-financeira nas organizações universitárias, suas fases e a implicação nas organizações como um todo. Na terceira são discutidos os aspectos relacionados ao funcionamento de um sistema de informações gerenciais para a gestão acadêmica, a partir de conceitos gerais, e, mais especificamente, para a gestão econômico-financeira. Na quarta seção são examinadas as informações voltadas ao processo de gestão econômico-financeira em organizações universitárias.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA**

Esta seção apresenta-se dividida em quatro partes. Na primeira são evidenciados os conceitos que caracterizam a administração universitária. Na segunda parte são discutidos os desafios da administração universitária nos dias atuais, com ênfase no compromisso social destas e a necessidade de gerir, de forma eficaz, seus recursos econômico-financeiros. A terceira parte aborda os conceitos de atividade-meio e atividade-fim no contexto das organizações universitárias. Na quarta parte são abordados os conceitos de gestão universitária.

#### **2.1.1 Caracterização da administração universitária**

Desde os seus primórdios, a Universidade, bem ou mal administrada, teve de montar sistemas organizacionais em apoio às atividades de docentes e discentes<sup>11</sup>. No entanto, a Universidade estava, até pouco tempo, voltada ao atendimento de uma elite, oferecia poucas vagas e, mesmo assim, sempre além da demanda. Este quadro de simplicidade da instituição universitária tornava seus problemas administrativos de fácil solução e operacionalização.

---

<sup>11</sup> RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. *Administração acadêmica universitária: a teoria, o método*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977. p. 39.

Neste sentido, Ribeiro<sup>12</sup> destaca que:

*Num quadro relacional como este, o processo administrativo universitário não tinha conotação científica. Os administradores universitários eram sempre também professores. Até mesmo os reitores tinham de assumir responsabilidades docentes. Os administradores universitários eram poucos: um reitor ou diretor, um tesoureiro, um secretário e um bibliotecário. Funções hoje partilhadas por vários dirigentes eram acumuladas nas mãos de um só. Assim o foi até a primeira metade deste século.*

O quadro atual, onde a Universidade é acessível a um maior número de pessoas, demonstra a necessidade de uma organização universitária que exige uma administração profissional como estratégia de atuação.

Pode-se afirmar que o êxito dos programas educativos de uma universidade e de toda instituição de ensino superior depende, em grande parte, da qualidade de sua administração<sup>13</sup>. Por conseguinte, a instituição universitária tornou-se um ente altamente burocratizado, com elevado nível de formalização nos seus processos decisórios<sup>14</sup>.

Embora o processo de administrar, os critérios e diretrizes sejam idênticos em qualquer organização, a sua aplicação aos diversos campos da atividade humana implica em adotar ou assumir as características e peculiaridades próprias de cada atividade. É verdade que os modelos tradicionais de administração empresarial não podem ser utilizados, em sua totalidade, por exemplo, na universidade, por suas características e especificidades<sup>15</sup>.

As peculiaridades deste tipo de organização são destacadas por Tachizawa e Andrade<sup>16</sup>:

*Uma organização, ou uma instituição de ensino, como um organismo vivo, é um agrupamento humano em interação, que, ao se relacionar, entre si, e com o meio externo, através de sua estruturação interna de poder, faz uma construção social da realidade, que lhe propicia a sobrevivência como unidade, segundo os mesmos princípios pelos quais mutações são preservadas dentro de cadeias ecológicas do*

<sup>12</sup> RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. *Administração acadêmica universitária: a teoria, o método*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977. p. 39-40.

<sup>13</sup> VALLE, Víctor M. Desafios que enfrentam las administraciones universitarias em los próximos años. In: *Liderança e Administração na Universidade*. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986. p. 77.

<sup>14</sup> RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. *Administração acadêmica universitária: a teoria, o método*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977. p. 40.

<sup>15</sup> FINGER, Almeri Paulo. Construindo uma universidade. In: *Temas de Administração Universitária*. Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1991. p.17.

<sup>16</sup> TACHIZAWA, Takeshy e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Gestão de universidades de ensino*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999. p.44.

*mundo vivo. De sua adequação ou não às condições ambientais que a cercam, dependerá sua sobrevivência ou extinção.*

Porém, só nos últimos anos tem sido oferecido um tratamento mais científico ao exercício das funções que compõem a administração universitária. A tradição tem sido o empirismo. O pressuposto é de que quem leciona ou tem um certo nível intelectual é também capaz de administrar. Estranhamente, é a própria Universidade que forma especialistas em Administração para oferecê-los ao mercado de trabalho, mas não para utilizá-los como seus administradores<sup>17</sup>.

Drucker<sup>18</sup> afirma que a cadeia de agregação de valores ou o fluxo produtivo da instituição de ensino pode ser resumida na figura do gestor contratando professores e funcionários de apoio, com os quais vai trabalhar para gerar os conhecimentos demandados pelos alunos, que, quando formados, passam a ser profissionais (produtos finais das IES), pretendidos pelos clientes (organizações empregadoras da mão-de-obra formada que constituem o mercado).

Portanto, a administração universitária procura planejar, organizar e controlar as atividades do ensino superior, com vistas à formação e capacitação de profissionais de alto nível, que serão os responsáveis pela manutenção e evolução da sociedade.

### **2.1.2 Os desafios da administração universitária**

Esta sub-seção está dividida em duas partes. Na primeira parte é discutido o compromisso social da universidade, sua importância e contribuição para a sociedade nos dias atuais. Na segunda parte são analisados os aspectos que contribuem para uma gestão eficaz dos recursos econômico-financeiros de uma instituição de ensino superior.

---

<sup>17</sup> RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. *Administração acadêmica universitária: a teoria, o método*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977. p. 4.

<sup>18</sup> DRUCKER, Peter F. *As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993. p. 52.

### 2.1.2.1 Compromisso social da universidade

Se tivermos que resumir em uma única frase qual é a função das universidades, diríamos que é de transformar os “registros de conhecimentos” em conhecimentos disseminados e usados na sociedade<sup>19</sup>.

A Universidade exerce papel fundamental na sociedade, pois é, em grande parte, a responsável pelo progresso social e econômico de um país. Schlemper Junior<sup>20</sup> destaca que:

*É sabido que o progresso econômico e social de um país depende, antes de mais nada, do fortalecimento e da credibilidade das instituições públicas. Dentre elas, destacam-se as universidades, valiosos patrimônios sociais que exercem função de ensino, pesquisa, extensão e assistência, geram e transmitem conhecimento e saber, preservam e estimulam a produção, criação e difusão cultural, filosófica, científica e artística, criam tecnologias e são partícipes na solução dos problemas sociais.*

A sociedade brasileira enfrenta, atualmente, vários macro-problemas. A solução dos mesmos pode vir a ser a garantia para a permanência de sua democracia política, tão duramente sendo construída. A Universidade como centro de produção de conhecimento e de reflexão crítica tem um papel importante na superação desses obstáculos e na remoção dos freios à formação de uma sociedade mais igualitária e de melhor qualidade de vida para seus membros<sup>21</sup>.

Uma das funções da universidade, de forma mais prática e contundente, senão a mais nobre do ponto de vista de contribuição para a sociedade, é a preparação e formação de profissionais. É através destes recursos humanos, educados, dentro de uma visão crítica, criativa, competente e transformadora, que se proporciona à sociedade os meios que ela necessita para atender suas exigências e necessidades básicas de modo a atingir o bem-estar individual e coletivo de seus membros<sup>22</sup>.

A necessidade urgente reclamada pela sociedade, de suas instituições de ensino superior, é uma relação mais estreita e produtiva. Uma relação que beneficie a todos de sua

<sup>19</sup> ZACARELLI, Sergio Baptista. Administração de recursos humanos na universidade. In: *Liderança e Administração na Universidade*. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986. p. 85-86.

<sup>20</sup> SCHLEMPER JUNIOR, Bruno Rodolfo. Universidade e Sociedade. In: *Desafios da Administração Universitária*. Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1989. p. 70.

<sup>21</sup> LEWIN, Helena. A universidade brasileira – seus desafios e compromissos sociais. *Educação Brasileira - Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras*, Brasília, Ano X, nº 20, p. 85, 1. Semestre 1988.

<sup>22</sup> SCHLEMPER JUNIOR, Bruno Rodolfo. Universidade e Sociedade. In: *Desafios da Administração Universitária*. Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1989. p. 70.

comunidade, única forma de assegurar sua identificação com o meio em que está inserida e responder às realidades em que se desenvolvem<sup>23</sup>. Durham<sup>24</sup> menciona que:

*Na universidade, fala-se muito, ultimamente, em “satisfazer as demandas da sociedade”. A intenção é certamente louvável. Mas, na medida mesma em que valorizamos o espírito crítico que deve caracterizar a atividade acadêmica, é necessário ultrapassar a afirmação de boas intenções que a expressão parece traduzir e investigar com mais cuidado o complexo de interesses, mais ou menos legítimos, que se abriga sob esse pobre guarda-chuva.*

O tipo de comprometimento da Universidade pode ser melhor avaliado através do desempenho das funções que ela foi incorporando ao longo do tempo e em diferentes contextos. Hoje atribui-se à Universidade, de modo geral, as funções de transmissão, de produção e de extensão do saber, com maior ênfase ora noutra função, dependendo das circunstâncias e do contexto em que a Universidade se situa<sup>25</sup>.

Neste aspecto, as indústrias modernas poderiam ter, como de fato algumas têm, suas próprias escolas profissionalizantes ou técnicas. Da mesma forma, a pesquisa especializada poderia ser levada a efeito pelas próprias indústrias ou empresas diversificadas em sua produção.

Porém, o que nenhuma outra instituição pode fazer no lugar da universidade é a ação cultural de alto nível, como forma específica de colaboração no desenvolvimento cultural de um povo.<sup>26</sup> A contribuição da universidade, como instituição pensante, é fundamental para o prolongamento e na melhoria da vida humana. No espaço científico, a universidade é insubstituível.<sup>27</sup>

<sup>23</sup> ESPINOZA, Jorge Jiménez. Planificación universitaria y calidad académica en tiempos de recursos escasos. In: *Desafios da Administração Universitária*. Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1989. p. 174.

<sup>24</sup> DURHAM, Eunice R. A universidade e as demandas da sociedade. In: *Educação Brasileira - Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras*, Brasília, Ano X, n. 21, p. 23, 2. Semestre 1988.

<sup>25</sup> FAGUNDES, José. A função social da universidade medida pela extensão. *Educação Brasileira - Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras*, Brasília, Ano X, n. 21, p. 105, 2. Semestre 1988.

<sup>26</sup> REZENDE, Antonio Muniz de. *O saber e o poder na universidade: dominação ou serviço?*. São Paulo: Cortez, 1987. p. 80.

<sup>27</sup> MARCOVITCH, Jacques. *A universidade (im) possível*. São Paulo: Futura, 1998. p. 67.

### 2.1.2.2 Os recursos econômico-financeiros

A necessidade de modelos eficientes de planejamento e gestão, destacados por Drucker<sup>28</sup>, ressaltam o papel do administrador na universidade. Esta é a grande importância da formação de administradores universitários. Pela natureza de suas funções, o administrador universitário veicula, por seu desempenho, uma maneira de ver os problemas humanos, pedagógicos, sociais, políticos, econômicos e financeiros<sup>29</sup>.

O administrador universitário precisa estar adequadamente preparado para a função que vai desempenhar, compreendendo problemas educacionais, bem como a gestão acadêmica e dos recursos financeiros. Neste sentido, Rezende<sup>30</sup> destaca:

*O impasse a que a situação brasileira nos levou é que a grande maioria dos administradores universitários não foram formados para esta tarefa, mas para outras, e transferidos de outros setores para este. Isto não evita, antes obriga a improvisação. Quando muito, os administradores universitários são formados para outro tipo de administração – de empresas, por exemplo. A consequência é que passam a ver a própria universidade como uma empresa entre as outras. Não estamos longe de ver a universidade transformar-se numa indústria cultural, preocupada em ‘produzir’ em render, sem real percepção da originalidade da tarefa cultural e educativa.*

A formação de administradores para a gerência e liderança no ensino superior, na atual era da informação, supõe que com este enfoque se adaptem aos conceitos, conhecimentos, procedimentos e experiências das várias ciências sociais, disciplinas de comportamento, métodos e técnicas de investigação, que são aplicáveis à administração universitária.

No tocante a sua gestão financeira, a universidade deve ter condições de elaborar e executar seu orçamento com flexibilidade e dispor livremente dos recursos orçamentários, principalmente com relação ao seu remanejamento, decidindo como distribuí-los internamente, de forma a poder atender suas prioridades<sup>31</sup>.

<sup>28</sup> DRUCKER, Peter F. *As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993. p. 158.

<sup>29</sup> REZENDE, Antonio Muniz de. *O saber e o poder na universidade: dominação ou serviço?*. São Paulo: Cortez, 1987. p. 87.

<sup>30</sup> Idem, *ibidem*, p. 87.

<sup>31</sup> VAHL, Teodoro Rogério. *Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras*. In: *Temas de Administração Universitária*. Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1991. p.119.



A carência de recursos financeiros tem sido apontada como uma das principais responsáveis pelas sérias e graves crises pelas quais passou a educação superior nos últimos anos e que estão assumindo proporções insustentáveis nos dias atuais<sup>32</sup>.

O cerne do problema, mais ou menos generalizado em todo o mundo, consiste no descompasso crescente entre necessidade e disponibilidade de recursos financeiros para o sistema educacional.

De acordo com Vahl<sup>33</sup>, a escassez generalizada de recursos financeiros, tanto para as instituições de ensino privadas como para as públicas, fez com que os membros da comunidade universitária brasileira passassem a se preocupar mais intensamente com o problema do financiamento deste nível de ensino.

Nesta perspectiva, a eficiência está intimamente vinculada ao bom aproveitamento dos recursos disponíveis, cada vez mais escassos, por isso é proibitivo serem desperdiçados em atividades diversas daquelas definidas pela instituição. Por sua vez, a eficácia está centrada na necessidade da preservação do “foco” da instituição em seus propósitos mais nobres e estrategicamente importantes, ou seja, focalizar a busca dos objetivos propostos. Para Georgopoulos e Tannembaum<sup>34</sup>, eficácia é o grau com que uma organização, como sistema social, atinge seus objetivos, sem debilitar seus meios e recursos, e sem submeter seus membros a uma inadequada pressão.

As novas demandas da universidade, diante da previsível escassez de recursos financeiros, levará à busca da solução através do aperfeiçoamento, modernização, atualização e humanização dos sistemas de gestão universitária e estes sistemas devem estar a cargo de dirigentes que levem em conta fatores sobre os quais possam garantir a sua continuidade<sup>35</sup>.

Administrar uma universidade, dirigir uma comunidade acadêmica, conduzir programas de educação superior são tarefas complexas. O dirigente universitário deverá estar consciente, com muito sentido de realismo, dos seus limites e responsabilidades.

---

<sup>32</sup> VAHL, Teodoro Rogério. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: *Temas de Administração Universitária*. Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1991. p.125.

<sup>33</sup> Idem, *ibidem*, p. 125.

<sup>34</sup> GEORGIOPOULUS, B. e TANNEMBAUM, Arnold. *A study of organizational effectiveness in American Sociological Review*, v. 22, Oct. 57, p. 534-540, 1957.

<sup>35</sup> VALLE, Víctor M. Desafios que enfrentam las administraciones universitarias em los próximos años. In: *Liderança e Administração na Universidade*. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986. p. 77.

### 2.1.3 Atividades-meio e atividades-fim

As atividades-fim da universidade caracterizam-se pelo ensino, pesquisa e extensão. A administração se encarrega de dar o suporte necessário à execução das atividades-fim.

Assim, a administração sempre será uma atividade-meio e quando se tornar um fim a universidade pode perder o sentido de ser.<sup>36</sup> Deve-se entender a administração como suporte às atividades-fim, que, por sua vez, são os reais objetivos da instituição.

A administração exerce um papel fundamental na universidade, mas isso não significa hierarquizar e, evidentemente, não significa afirmar que é o mais importante. Rezende<sup>37</sup> explicita que:

*Os administradores universitários precisam ter idéias claras a respeito do que sejam a educação e a cultura. Ora, o que observamos, com relativa freqüência, é que, inclusive por motivos políticos, administradores universitários são muitas vezes conduzidos a seus postos sem uma preparação prévia e sem chance, posteriormente, de se preparar para seu melhor desempenho em termos propriamente educacionais, em função das atividades-fim da universidade.*

Não obstante, uma das funções da administração consiste em discernir entre os diversos meios a partir dos fins visados. E neste sentido, Rezende<sup>38</sup> destaca que “não é, portanto, difícil perceber como é importante que à administração universitária se coloque o problema filosófico da finalidade da universidade, sob pena de a conceber de maneira alienada e alienante. A conseqüência pedagógica de semelhante posicionamento filosófico é que os meios deverão ser determinados a partir da determinação dos fins”.

Outra função diz respeito a gestão dos recursos financeiros. Através dela a administração exerce o papel de suporte às atividades-fim e, ao mesmo tempo, de compartilhamento e definição de objetivos comuns.

No processo de democratização do ensino, o compartilhamento da gestão na universidade torna-se indispensável e pode significar garantir a competência e o

---

<sup>36</sup> FINGER, Almeri Paulo. Liderança e gestão universitária. In: *Liderança e Administração na Universidade*. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986. p. 20.

<sup>37</sup> REZENDE, Antonio Muniz de. *O saber e o poder na universidade: dominação ou serviço?*. São Paulo: Cortez, 1987. p. 34.

<sup>38</sup> REZENDE, Antonio Muniz de. *O saber e o poder na universidade: dominação ou serviço?*. São Paulo: Cortez, 1987. p. 35-36.

comprometimento político dos sujeitos que nela atuam, com objetivos comuns no sentido de colocar seus conhecimentos, habilidades e emoções a serviço de uma causa, de um alvo também compartilhado, de modo livre, por convicção.<sup>39</sup>

Penteado<sup>40</sup> explica que “a execução de um projeto institucional é o próprio fazer educativo em seu cotidiano pontilhado de desafios. Compartilhar a gestão desse fazer é defendida no interior de uma administração da educação problematizadora que se propõe a inspirar e transformar o desempenho do sistema e a natureza dos objetivos e das dimensões na consecução de seus fins.”

Entende-se, portanto, que as atividades-fim devem ser o determinante da gestão acadêmica e as atividades-meio devem assegurar, de forma descentralizada, o eficiente apoio à essas atividades. Ao analisar esse aspecto, Marcovitch<sup>41</sup> destaca:

*Quando se fala em gestão universitária é preciso, em primeiro lugar, distinguir claramente o que é administração e o que é burocracia. Existe na universidade, e na administração pública em geral, a tendência de confundir procedimentos gerenciais e procedimentos autoritários, burocratizantes, inibidores da vontade de atender a anseios justos. Essa distinção, não sendo percebida, transforma a administração em apenas um fim em si mesma. A gestão, na verdade, é o meio para viabilizar objetivos.*

O suporte eficaz às atividades-fim é destacado por Zurayk<sup>42</sup>:

*A administração constitui, mais do que nunca, um elemento essencial da vida universitária; de um lado porque é importante ordenar os vínculos que se multiplicam entre a universidade e a sociedade, e de outro, porque o próprio trabalho científico exige, cada vez mais e de maneira imperiosa, que se constituam equipes dotadas de meios poderosos e a cooperação entre estas. A administração não é somente uma condição externa necessária à eficácia da ação do pedagogo ou do pesquisador, ela tornou-se quase uma disciplina em si.*

Deste modo, os administradores universitários devem atuar no ajustamento dos meios disponíveis, recursos materiais, pessoal e outros, de forma que a interação dessas variáveis possa criar condições de realização dos objetivos estabelecidos pela política acadêmica. Portanto, as definições orçamentárias e a forma de conduzir a gestão universitária

<sup>39</sup> PENTEADO, Silvia Teixeira. *Identidade e poder na universidade*. São Paulo: Cortez, 1998. p.56.

<sup>40</sup> Idem, *ibidem*, p.58-59.

<sup>41</sup> MARCOVITCH, Jacques. *A universidade (im) possível*. São Paulo: Futura, 1998. p.151.

<sup>42</sup> ZURAYK, Canstantine K. *A administração das universidades: relatório sumário de um grupo de trabalho sobre os sistemas de administração universitária. Cadernos da Associação Internacional das Universidades*, Fortaleza: Edições UFC, 1981. p. 9.

devem levar em conta a dualidade do acadêmico e do administrativo: como estimativa de gastos e como orientação para decisões quanto a investimentos, manutenção e reformas, financiamento, considerando o aspecto político-educacional.

#### 2.1.4 Gestão universitária

É um axioma da administração, que para uma organização ser efetiva deve ter claramente estabelecidos e compreendidos os seus objetivos, os quais podem ser traduzidos em metas precisas e em relação as quais pode-se medir o seu desempenho. O mesmo é válido, provavelmente com modificações em sua terminologia, para uma faculdade ou para uma universidade.<sup>43</sup>

A tomada de decisões deve implicar um limite mínimo de erro, através do controle sobre as condições em que se tomam essas decisões. Neiva<sup>44</sup> cita que:

*No caso das organizações econômicas, os esquemas de planejamento e de gestão geralmente são referidos a objetivos e funções de produção de bens e serviços estabelecidos com alto grau de precisão. Nelas, cada decisão quanto ao futuro tem importância fundamental para a demarcação de suas margens de segurança operacional e de suas linhas de sucesso empresarial – todas elas alicerçadas sobre indicadores de lucratividade imediata ou mediata, reconhecidos como apropriados a um conjunto de organizações similares.*

Toda organização complexa depende, para sua sobrevivência, de sofisticados esquemas de análise de dados e interpretação das informações resultantes. As instituições de ensino superior como qualquer outra organização, possuem um fluxo regular de ingressos e saídas de recursos, cujo equilíbrio é fundamental para o seu bom desempenho.

Quando os objetivos estão definidos, os procedimentos gerenciais e administrativos adequadamente utilizados através dos procedimentos de planejamento, execução e controle, maiores serão as margens de segurança e linhas de sucesso dentro das quais as organizações operam.<sup>45</sup> Resistências à prática da gestão e dificuldades de avaliação ocorrem. Este fato agrava-se ao considerar que as organizações universitárias são

---

<sup>43</sup> ESPINOZA, Jorge Jiménez. Planificación universitaria y calidad academica en tiempos de recursos escasos. In: *Desafios da Administração Universitária*. Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1989. p. 168.

<sup>44</sup> NEIVA, Claudio Cordeiro. A avaliação como instrumento de apoio ao planejamento e tomada de decisões: a perspectiva da eficiência institucional e da qualidade do ensino dentro de um enfoque político. In: *Desafios da Administração Universitária*. Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1989. p. 80.

<sup>45</sup> Idem, ibidem, p. 80

caracterizadas por atuarem em um ambiente de grande incerteza, e neste sentido, os objetivos são por natureza difusos e podem não estar precisamente estabelecidos.

Neste sentido, Neiva<sup>46</sup> destaca:

*No caso das instituições de ensino – em especial as de ensino superior, pesquisa e extensão - , agrava-se o fenômeno: objetivos institucionais são, regra geral, difusos por natureza, prestando-se a diferentes interpretações (por parte de administradores, professores, alunos, pais de alunos, empregadores e outros interessados, até mesmo á nível de diferentes públicos) são de alcance a muito longo prazo e, por isso mesmo, permanentemente sujeitos à crítica. E mais ainda: mesmo que eles estejam claros para alguns, não o estão para todos; em sendo claros hoje, não o serão depois; respondendo a certas propostas pedagógicas, não respondem a outras e assim por diante.*

Ao contrário do que se passa nas organizações empresariais econômicas, o acompanhamento, a avaliação e o controle das atividades de ensino, de pesquisa e extensão repercutem sobre comportamentos, procedimentos e resultados que estão referidos, regra geral, à percepção que as pessoas envolvidas têm em seus próprios projetos e propostas intelectuais, ou às que se manifestam em grupos de pessoas, ou que estão comprometidas com linhas de pensamento ou qualquer outro referencial - na maior parte das vezes, concreto para quem está assim alinhado, mas difuso para os que estão fora desse alinhamento.<sup>47</sup>

Existe a consciência acerca da importância da tomada de decisões e que se constitui na parcela mais importante do trabalho de um diretor ou reitor de uma instituição de ensino superior. No entanto, muitas pessoas que ocupam essas posições se sentem inseguras, quando se trata de tomar decisões, especialmente quando estão sujeitas a intervenção dos conselhos superiores e órgãos externos.<sup>48</sup>

Nenhuma posição gerencial é fácil, quando se trata de tomar decisões. Requerem-se muitas habilidades, estar tecnicamente capacitado, saber como proceder frente as incerteza e manejar todo tipo de problemas. Para que os gerentes sejam eficazes, devem entender as

---

<sup>46</sup> NEIVA, Claudio Cordeiro. A avaliação como instrumento de apoio ao planejamento e tomada de decisões: a perspectiva da eficiência institucional e da qualidade do ensino dentro de um enfoque político. In: *Desafios da Administração Universitária*. Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1989. p. 80.

<sup>47</sup> Idem, ibidem, p. 81.

<sup>48</sup> LA HOZ, Silvio Llanos de. Gerencia, liderazgo educativo y comprtamiento organizacional. In: *Universitas 2000*, volume 13, n. 1. Florianópolis: NUPEAU/UFSC. p.69.

estratégias, os procedimentos na tomada de decisões e como aplicá-las no seu trabalho. Rezende<sup>49</sup> afirma que:

*A busca pura e simples da eficácia, definida em termos de simplificação dos procedimentos, racionalização e mecanização das atividades, busca de um maior rendimento, não deixa de supor critérios para a própria definição da operacionalidade e a avaliação dos resultados. Do contrário estaríamos em pleno círculo vicioso. Torna-se evidente que o ponto de vista em que o administrador universitário se coloca para planejar, executar e avaliar é determinante para o estabelecimento de seus critérios. Adotando o ponto de vista da educação e da cultura, é claro que vai perceber coisas inteiramente diferentes do que se adotasse um ponto de vista simplesmente econômico, tecnológico ou mesmo científico.*

As instituições universitárias precisam aprender a se administrar. Devem superar o amadorismo e a improvisação, e adotar novas formas competitivas que lhes permitam tornarem-se mais eficientes, mais competitivas e mais capazes de responder aos desafios do ambiente atual.

Vale lembrar, ainda, que as instituições de ensino superior são organizações cuja produção está calcada no trabalho humano, diferentemente de outras organizações cujo trabalho caracteriza-se por produção em série, rotinizada e automatizada. Assim, nas instituições de ensino superior não se planejam coisas mas sim indivíduos, estes com valores, percepções, necessidades e expectativas.<sup>50</sup>

Uma das dimensões da autonomia acadêmica é a capacidade da universidade definir e dimensionar suas atividades em consonância com seus objetivos. Para tal, as regras orçamentárias não devem ser empecilho a uma realocação desejável de recursos.

O auto-sustento financeiro é requisito para a autonomia acadêmica, e esta só se realiza quando a busca do saber tem uma função social. Para satisfazer essas condições é preciso, de um lado, a flexibilidade orçamentária e a presença de estímulos para modificar, sempre que necessário, a alocação de recursos entre as diferentes atividades e, de outro, um processo de avaliação capaz de orientar a distribuição de recursos e assegurar a sua eficácia do ponto de vista social.

---

<sup>49</sup> REZENDE, Antonio Muniz de. *O saber e o poder na universidade: dominação ou serviço?*. São Paulo: Cortez, 1987. p. 43.

<sup>50</sup> MEYER JUNIOR, Victor. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: *Temas de Administração Universitária*. Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1991. p.149.

## 2.2 PROCESSO DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA NA UNIVERSIDADE

A gestão é a forma pela qual a instituição é conduzida ao alcance dos seus objetivos institucionais. O modelo de gestão, conforme Beuren<sup>51</sup>, é descrito como sendo uma representação teórica do processo de administrar uma organização, a fim de garantir a consecução da missão para a qual foi concebida.

A missão implica num sentido mais amplo para a organização à qual ela foi constituída. O modo de atuação e a orientação das demais definições fazem parte do modelo de gestão, que devem estar delineados de modo a garantir a continuidade e sobrevivência da organização.

O modelo de gestão de uma organização representa a forma pela qual irá desenvolver suas atividades. Esse modelo é decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos a serem alcançados<sup>52</sup>. No modelo de gestão estão incorporadas as diretrizes gerais que visam orientar o processo de gestão<sup>53</sup>.

No que concerne ao processo de gestão, Arantes<sup>54</sup> destaca que:

*As empresas têm um papel claro a desempenhar na Sociedade a que servem: prover produtos de valor (utilidades) que irão satisfazer à necessidades de um grupo representativo de pessoas (clientes), praticando padrões de comportamento (conduta) aceitos pela Sociedade. Além disso, as empresas têm obrigações internas a cumprir: satisfazer às expectativas de seus empreendedores e colaboradores (realizações) e ter um comportamento (conduta) coerente com suas convicções, crenças e valores.*

Denota-se pelo exposto, que o processo de gestão deve garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização. De acordo com Marcovitch<sup>55</sup>, quando uma organização quer alcançar resultados ousados, é preciso planejar, definir os fins a serem atingidos, distribuir responsabilidades, executar o que foi projetado e, finalmente, avaliar, comparando o que foi planejado com os resultados obtidos.

---

<sup>51</sup> BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p.36.

<sup>52</sup> PEREZ JUNIOR, José Hernandez et. al. *Controladoria de gestão: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 16.

<sup>53</sup> BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p.38.

<sup>54</sup> ARANTES, Nélio. *Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 85.

<sup>55</sup> MARCOVITCH, Jacques. *A universidade (im) possível*. São Paulo: Futura, 1998. p.151.

Portanto, o processo de gestão está caracterizado por contemplar as etapas de planejamento estratégico e operacional, execução e controle, desenvolvidas de acordo com o modelo de gestão da instituição.<sup>56</sup> Neste sentido, Heiser<sup>57</sup> afirma que o processo de gestão não se realiza no vácuo, pois, deve-se reconhecer, preliminarmente, que ele é influenciado fortemente pela própria filosofia da empresa e por seu modelo de gestão, o que significa dizer, que deve ser compatível com sua cultura, sentimentos, crenças e valores.

### 2.2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico consiste no estabelecimento de objetivos de longo prazo, para toda a organização, a fim de que se possa atingir a sua missão. Define políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem por finalidade o equilíbrio dinâmico das interações da organização com suas variáveis ambientais.

Segundo Borenstein<sup>58</sup>, pode-se definir planejamento estratégico como “um processo formalizado, que leva em conta os pontos fortes e fracos da organização, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente, com o objetivo de produzir e articular resultados, estabelecendo-se objetivos, estratégias e ações, na forma de um sistema integrado de decisões.”

Essa etapa do processo de gestão tem por finalidade delinear o cenário provável em que a organização estará atuando no futuro, a fim de que, antecipadamente, a organização se estruture, identificando seus pontos fracos diante das condições previstas. Estes pontos devem ser corrigidos ou melhorados de tal forma que as eventuais ameaças possam ser evitadas, ou tenham seus impactos reduzidos na organização.

Neste sentido, Meyer Júnior<sup>59</sup> explica que:

*O planejamento estratégico como metodologia gerencial objetiva proporcionar aos tomadores de decisão uma estrutura que permita o exame do ambiente onde atua a organização. Procura-se com esta abordagem estar atento às mudanças ambientais de forma a tirar vantagem de circunstâncias ou fatores favoráveis e amenizar ou até mesmo anular, se possível, o impacto dos fatores desfavoráveis na*

<sup>56</sup> BEUREN, Ilse Maria *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p.38.

<sup>57</sup> HEISER, Herman C. *Budgeting: principles and practice*. New York: Ronald Press, 1959. p.40.

<sup>58</sup> BORENSTEIN, Carlos Raul. *Planejamento estratégico em instituições de ensino superior*. Florianópolis: Notas de aula, 1999. p. 6.

<sup>59</sup> MEYER JUNIOR, Victor. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: *Temas de Administração Universitária*. Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1991. p.138-139.



*busca de um posicionamento cada vez melhor no ambiente organizacional.*

O planejamento estratégico representa os objetivos que a organização se impõe em função de sua missão, crenças e valores, levando em consideração as suas próprias possibilidades e do meio em que atua.

Oliveira<sup>60</sup> destaca que o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a instituição tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência. O planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos.

Praticamente todas as técnicas de planejamento estratégico, conforme Borenstein<sup>61</sup>, apresentam três elementos básicos:

- o ambiente (ou meio ambiente), com suas ameaças e oportunidades;
- a organização, com seus pontos fortes e fracos;
- os resultados do planejamento estratégico, que são os objetivos e estratégias.

As decisões são tomadas com base na relação dinâmica entre a organização e o ambiente. Isto constitui a base do planejamento estratégico e visa posicionar a organização num contexto caracterizado pela complexidade, por mudanças rápidas, por recursos escassos e competição acirrada.<sup>62</sup>

Dentre os principais fatores externos que podem impactar o desempenho das organizações consideram-se os seguintes:<sup>63</sup>

- a) *econômicos* - tais como produto interno bruto, taxas de juros e inflação, produção industrial, desempenho das atividades comerciais e da construção civil etc.;

---

<sup>60</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 14. ed. rev. São Paulo: Atlas, 1999. p.33.

<sup>61</sup> BORENSTEIN, Carlos Raul. *Planejamento estratégico em instituições de ensino superior*. Florianópolis: Notas de aula, 1999. p. 11.

<sup>62</sup> MEYER JUNIOR, Victor. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: *Temas de Administração Universitária*. Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1991. p.139.

<sup>63</sup> NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 51.

- b) *demográficos* - índices de natalidade e mortalidade, evolução da população economicamente ativa etc.;
- c) *sociais* - níveis de emprego, demandas, hábitos, rendas, pressões sindicais etc.;
- d) *políticos* - decisões governamentais, programas de partidos políticos etc.;
- e) *tecnológicos* - novas tecnologias e seus impactos sobre as estruturas de processos industriais e do mercado etc.;
- f) *legais*- projetos de leis, interpretações legais etc..

Mintzberg<sup>64</sup> ressalta que:

*Traçar estratégias não é um processo isolado. Ele não acontece porque um evento é programado e executivos são chamados à discussão de algo rotulado como sendo planejamento estratégico. Ao contrário, traçar estratégias é um processo de entrelaçamento de tudo o que é preciso para administrar uma organização. Sistemas não raciocinam e, quando são usados para mais do que a simples facilitação do pensamento humano, eles podem dificultar o ato de pensar.*

Na fase de planejamento estratégico as informações não são transmitidas em períodos regulares ou de forma sistemática. Caracterizam-se por apresentar dados não repetitivos e que possam ser transmitidos esporadicamente, à medida em que ocorram fatos ou eventos que possam influenciar o futuro da empresa.

No que diz respeito à universidade, Meyer Júnior<sup>65</sup> salienta que:

*O mundo real da administração, contudo, é bem distinto, daquele mais lógico e racional descrito nos modelos e teorias vindas das teorias das organizações e da administração. Na verdade, as instituições universitárias são consideradas na literatura da área como organizações complexas e caracterizadas dentre outros pelos seguintes aspectos: objetivos conflitivos e difusos, natureza política das decisões, ambigüidade, participação fluida de seus membros, vulnerabilidade a fatores externos e dificuldade de se mensurar os produtos (serviços) produzidos pelas organizações.*

---

<sup>64</sup> MINTZBERG, Henry. A queda e a ascensão do planejamento estratégico. *Revista Exame*, São Paulo: Editora Abril, ed. 14/09/1994. p.72.

<sup>65</sup> MEYER JUNIOR, Victor. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: *Temas de Administração Universitária*. Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1991. p.144.

A globalização da economia, a introdução de novas tecnologias, as novas demandas sociais, somam-se a crise do emprego, a nova LDB, a modificação no perfil das carreiras tradicionais e a diminuição significativa dos recursos governamentais para ciência tecnologia<sup>66</sup>, requerem que o planejamento estratégico seja um instrumento de adaptação ao período de significativas mudanças que as instituições de ensino superior atravessam.

### 2.2.2 Planejamento operacional

No planejamento operacional, os objetivos são convertidos em metas, fornecendo uma primeira planificação da operacionalização das definições estratégicas. Esta etapa do processo de gestão consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciadas em planos para um determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas.<sup>67</sup>

O planejamento operacional tem por finalidade não só a implantação das ações a curto prazo que conduzam aos objetivos estabelecidos, mas também a avaliação da exequibilidade de tais ações e dos próprios objetivos.

O planejamento, por si só, nada representa, a menos que sirva como base efetiva para as decisões tomadas e ações executadas pela empresa. No entanto, o planejamento constitui-se no instrumento essencial de definição de resultados à disposição de qualquer instituição.

Mosimann e Fisch<sup>68</sup> afirmam que, em função de uma política predefinida, é possível estabelecer planos para, desde a mais ampla até a mais restrita área de responsabilidade da empresa, compatibilizar as metas operacionais com os objetivos definidos, com vista a cumprir a missão e assegurar a continuidade da empresa como um todo.

Cada vez mais a busca por fatores competitivos nas organizações estão se deslocando do existente para o futuro, ou seja, daquilo que ela oferece hoje ao consumidor, para aquilo que irá fornecer amanhã.

---

<sup>66</sup> BORENSTEIN, Carlos Raul. *Alternativas estratégicas para instituições de ensino superior em ambientes competitivos*. Florianópolis: notas de aula, 1999.

<sup>67</sup> MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 44.

<sup>68</sup> Idem, *ibidem*, p. 46.

Neste sentido, Ackoff<sup>69</sup> considera que o planejamento operacional deve estar voltado para as seguintes questões:

- identificação das tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas;
- agrupamento das tarefas em funções que possam ser bem desempenhadas e atribuir sua responsabilidade a pessoas ou grupos;
- geração aos diversos níveis da organização de informação e outros recursos necessários para trabalhar de maneira tão eficaz quanto possível, incluindo *feedback* sobre seu desempenho real; medidas de desempenho que sejam compatíveis com objetivos e metas organizacionais; e motivação para desempenhar tão bem quanto possível.

O planejamento facilita a comunicação e orienta as pessoas para os mesmos objetivos. Desta forma, percebe-se a razão das prioridades e a contribuição de cada recurso. Objetivos são sempre estabelecidos a partir de anseios e expectativas humanas quanto a uma situação futura que satisfaça esses anseios. Para atingi-los, porém, é preciso também que o indivíduo ou o grupo disponha de um conjunto de meios, cuja aplicação o conduza a estes objetivos estabelecidos.<sup>70</sup>

De acordo com Chimerine<sup>71</sup>, erros de planejamento podem levar qualquer empresa à falência hoje. Saber administrar o risco deve ser uma prioridade essencial.

Da mesma forma que o planejamento estabelece alvos a serem alcançados, todos os sistemas de controle tendem a se orientar para esses alvos, facilitando o acompanhamento contínuo e andamento das atividades dos diversos setores e pessoas da empresa.

De acordo com Nakagawa<sup>72</sup>, a adequação do sistema de informações às atividades que se desenrolam no planejamento operacional dependerá de perfeita compatibilização entre as informações geradas por aquele sistema e o modelo decisório dos gerentes.

---

<sup>69</sup> ACKOFF, R.L. *Planejamento empresarial*. Trad. Marco Tullio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979. p.62.

<sup>70</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 14. ed. rev. São Paulo, Atlas, 1999. p.33.

<sup>71</sup> CHIMERINE, Lawrence. A mágica do planejamento: como traçar cenários e tomar decisões diante dos riscos e incertezas desta e a de mudanças e globalização. *Revista HSM Management* nº 4, set./out. 1997. p. 24.

<sup>72</sup> NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 52.

O objetivo básico do planejamento operacional, na gestão dos recursos financeiros, é o detalhamento e a quantificação monetária dos objetivos definidos no planejamento estratégico, dentro de um horizonte temporal de curto prazo.

Neste sentido, o plano resultante do planejamento operacional que, após quantificado física e monetariamente, passa a denominar-se plano orçamentário (orçamento), implementará o *input* na etapa de execução do processo decisório.<sup>73</sup>

### 2.2.3 Execução

Execução é a etapa do processo de gestão onde as coisas acontecem, onde as ações emergem. Estas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado.<sup>74</sup> É através das ações que surgem os resultados.

Figueiredo e Caggiano<sup>75</sup> afirmam que as decisões estratégicas, para serem implementadas, necessitam da definição da estrutura administrativa da organização. Desta forma, as tarefas devem estar coordenadas de modo que a empresa esteja apta a trabalhar eficientemente e alcançar seus objetivos.

O gestor na fase de execução necessita dar consistência ao seu plano de ação, que se consubstancia em projetos. De acordo com Oliveira<sup>76</sup>, o estabelecimento dos projetos proporciona ao executivo condições de identificar e operacionalizar os planos de ação que a empresa irá desenvolver com o objetivo de alcançar os resultados esperados e enfocados pelo planejamento estratégico.

Nos planos aprovados deverão estar refletidas políticas, objetivos e metas que levem a empresa a atingir sua missão e propósitos, e neles estarão conseqüentemente implícitos, também, os procedimentos e as ações que deverão ser observadas para a efetiva execução daqueles planos.<sup>77</sup>

---

<sup>73</sup> MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 50.

<sup>74</sup> Idem, *ibidem*, p. 37.

<sup>75</sup> FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 24.

<sup>76</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 14. ed. rev. São Paulo, Atlas, 1999. p.225.

<sup>77</sup> NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 53.

De acordo com Mosimann e Fisch<sup>78</sup>, todas as etapas do processo de gestão são suportadas pelo sistema de informações, para fins de planejamento e controle. Na etapa de execução, são armazenados os dados referentes ao desempenho realizado para posterior emissão de relatórios de comparação com os planos e padrões na fase de controle.

#### 2.2.4 Controle

A expansão da empresa, de uma forma geral, aliada à contínuas mudanças que ocorrem em seu ambiente, tem levado os gestores a realizarem suas tarefas com a preocupação simultânea de verificação dos resultados de suas ações.<sup>79</sup>

Mesmo em organizações sem fins lucrativos, Drucker<sup>80</sup> alerta que essas instituições necessitam, ao mesmo tempo, de órgãos fortes de responsabilidade – pela missão, pelos resultados, pela alocação de recursos e pela sua produtividade – e de um processo claro para a execução dessas responsabilidades. Elas necessitam de um controle eficaz, forte e dirigido e de uma estrutura clara de controle.

Oliveira<sup>81</sup> define o controle como a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e os resultados das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam os desafios e os objetivos estabelecidos.

De acordo com Drucker<sup>82</sup>, o controle quer dizer direção. Os controles dizem respeito aos meios, o controle ao fim, ou seja, constituem simplesmente um meio para atingir determinado fim.

---

<sup>78</sup> MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 38.

<sup>79</sup> Idem, *ibidem*, p. 70.

<sup>80</sup> DRUCKER, Peter F. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1996. p. 142.

<sup>81</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 14. ed. rev. São Paulo, Atlas, 1999. p.241.

<sup>82</sup> DRUCKER, Peter F. *Introdução à administração*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1991. p. 503.

O produto final do processo de controle é a informação. Portanto, o executivo deve procurar estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação dos objetivos, desafios, estratégias e projetos da instituição.<sup>83</sup>

Neste aspecto, Figueiredo e Caggiano<sup>84</sup> afirmam que, efetivamente, controle é um sistema de *feedback* que possibilita os desempenhos serem comparados com os objetivos planejados; controle é essencial para a realização do planejamento de longo e de curto prazo.

O sistema de *feedback* é também um instrumento de controle nas decisões, uma vez que proporciona meios de avaliação contínua do desempenho corrente em face do planejado estrategicamente. Nesse sentido, o processo decisório envolve-se num ajustamento diário às mudanças de condições, a fim de estabelecer o melhor curso de ação necessário para implementar as decisões estratégicas.<sup>85</sup>

Anthony apud Mosimann e Fisch<sup>86</sup> evidencia um importante aspecto do controle gerencial, ao lembrar a preocupação dos gestores em assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados eficaz e eficientemente na realização dos objetivos da organização. O controle é definido como um processo pelo qual a organização segue os planos e as políticas da administração.

A fim de que as atividades conduzam efetivamente aos objetivos ou resultados esperados, é preciso que os administradores se informem sobre o que está ocorrendo na realidade, de forma que possam interferir em sua execução ou nos recursos empregados. Nota-se que está implícita uma comparação entre as atividades em curso e os resultados esperados a fim de detectar eventuais desvios.

O controle, segundo Ackoff apud Mosimann e Fisch<sup>87</sup>, avalia as decisões, inclusive aquelas de não fazer nada, desde que tenham sido implantadas.

Mosimann e Fisch<sup>88</sup> citam que o controle é uma fase do processo decisório em que, com base no sistema de informações, é avaliada a eficácia empresarial e de cada área

---

<sup>83</sup> DRUCKER, Peter F. *Introdução à administração*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1991. p. 242.

<sup>84</sup> FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 26.

<sup>85</sup> Idem, *ibidem*, p. 27.

<sup>86</sup> MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 72-73.

<sup>87</sup> Idem, *ibidem*, p. 67.

<sup>88</sup> Idem, *ibidem*, p. 67.

(não apenas em termos econômicos), resultando daí ações que se destinam a corrigir eventuais distorções.

## 2.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Esta seção está dividida em quatro partes. Na primeira são apresentados os conceitos que caracterizam um sistema de informações. A segunda parte aborda o processo de construção de um sistema de informações. Na terceira são discutidos os aspectos relativos a um sistema de informações para a gestão em uma organização universitária. Na quarta parte são tratados os aspectos relacionados a sistemas de informação para a gestão econômico-financeira.

### 2.3.1 Conceito de sistema de informações

Nash e Roberts<sup>89</sup> explicam que “o sistema de informações é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologias, mídias, procedimentos e controles, com os quais se pretende manter canais de comunicações relevantes, processar transações rotineiras, chamar a atenção dos gerentes e outras pessoas para eventos internos e externos significativos e assegurar as bases para a tomada de decisões inteligentes.”

Assim entendido, trata-se de sistemas que forneçam informações no sentido de buscar a consolidação dos passos necessários para a tomada de decisões e garantir a continuidade das organizações.

Um sistema de informação é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de *feedback*.<sup>90</sup>

As constantes mudanças impostas pela economia e pelos mercados, provoca uma ação imediata das empresas, ajustando as suas estratégias para cumprir a missão e garantir a sua sobrevivência. A competitividade, palavra de ordem nos dias atuais, requer não apenas a

---

<sup>89</sup> NASCH, John F. e ROBERTS, Martin B. *Accounting information systems*. New York: Mcmillan, 1984. p. 38.

<sup>90</sup> STAIR, Ralph M. *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 1998. p. 11.



definição e execução correta da estratégia empresarial, mas que ambas sejam processadas de tal forma que assegurem a eficácia da organização<sup>91</sup>.

A sobrevivência das instituições no ambiente econômico atual exige dos gestores o acerto das decisões tomadas, praticamente sem permitir-lhes errar ao tomar essas decisões. Desse modo, ao longo do processo de gestão, seja nas fases de planejamento estratégico e operacional, seja nas fases de execução e controle, o elemento essencial é a informação e, mais que isso, a qualidade da informação recebida pelos gestores.

De acordo com Drucker<sup>92</sup>, as grandes organizações não terão muita escolha se não a de tomarem por base a informação. Neste sentido, faz-se necessário distinguir dado de informação. Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação; enquanto que informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões<sup>93</sup>.

Informação é o dado que foi processado e armazenado de forma compreensível para seu receptor e que representa valor real ou percebido para suas decisões correntes ou prospectivas<sup>94</sup>.

Drucker<sup>95</sup> amplia este conceito afirmando que informação são dados dotados de relevância e propósito. Portanto, para converter dados em informação é preciso conhecimento. E o conhecimento, por definição, é especializado. Na essência, a diferença entre dados ou um conjunto de dados e informação, do ponto de vista da gestão, está no conhecimento que proporciona ao gestor, na tomada de decisões.

Para ter valor para os administradores e tomadores de decisões, a informação deve ter várias características. A informação deve ser precisa, completa, de produção econômica, flexível, confiável, relevante, de fácil compreensão, atual e verificável. O valor da informação

---

<sup>91</sup> BEUREN, Ilse Maria *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p.42.

<sup>92</sup> DRUCKER, Peter F. *As novas realidades no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993. p. 177.

<sup>93</sup> BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de informações: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 29.

<sup>94</sup> DAVIS, Gordon B. *Management information systems: conceptual foundations, structure and development*. New York: McGraw Hill, 1974. p. 58.

<sup>95</sup> DRUCKER, Peter F. *As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993. p. 179.

está diretamente ligado ao modo como ela ajuda os tomadores de decisões a atingirem os objetivos da organização.<sup>96</sup>

Quanto ao custo-benefício da informação, é importante ressaltar que, se o benefício, ao implantar um sistema de informações para a gestão, é menor que o custo de implementação, a informação por mais importante que possa parecer, não cobre o custo de processá-la. O sistema de informação deve ser analisado na relação custo-benefício para a empresa<sup>97</sup>. O valor da informação reside no fato de que ela deve reduzir a incerteza no momento da tomada de decisão e toda informação tem um custo. Por isso, o volume ideal de informações para uma determinada decisão deve ter um custo menor do que o da sua obtenção.

Segundo Beuren<sup>98</sup>, o sistema de informações é um conjunto de elementos (humanos, tecnológicos, materiais e financeiros) que viabiliza a obtenção de dados, seu processamento e a geração e divulgação de informações. Ele é o encarregado de prover informações, em todas as etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle), para os diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais da empresa.

Naturalmente, o cumprimento dessa responsabilidade implica no conhecimento das necessidades de informações dos gestores. Para a tomada de decisões, as informações devem estar embasadas em um modelo de mensuração adequado ao atendimento das necessidades do gestor. Neste sentido, Beuren<sup>99</sup> afirma que os tomadores de decisão precisam de mensurações adequadas para dar suporte a seus modelos decisórios.

Portanto, os sistemas de informações trazem benefícios para a instituição, à medida que otimizam o processo de gestão, reduzem os custos das operações, permitem a melhoria no acesso às informações, a rapidez na tomada de decisões, o aumento da produtividade, a eficiência da gestão e a otimização dos resultados econômicos e financeiros.

---

<sup>96</sup> STAIR, Ralph M. *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 1998. p. 21.

<sup>97</sup> PADOVEZE, Clóvis Luis. *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 42.

<sup>98</sup> BEUREN, Ilse Maria *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 38-39.

<sup>99</sup> Idem, *ibidem*, p. 21.

### 2.3.2 Processo de construção de um sistema de informações

A sociedade contemporânea, na realidade, uma sociedade de caráter pós-industrial, é citada freqüentemente como sendo a de “economia da informação” ou da “era da informação”. Em termos mais simplistas, isso significa que o que as pessoas produzem está mais ligado à informação do que aos bens físicos.<sup>100</sup>

A organização, quando estruturada por vários subsistemas, os quais compõem um sistema maior, necessita que haja uma linguagem de comunicação, ou seja, os indicadores internos, para a verdadeira sincronização, que associados aos indicadores e comunicações externas, constituem um conjunto que interage aos mesmos objetivos, baseados nas informações de todo o sistema.

Considerando os sistemas empresariais, no passado as informações eram obtidas através de diversas fontes, tendo os gerentes a necessidade de preparar os dados e transformá-los em informações, afim de obterem conhecimento para a tomada de decisões.<sup>101</sup>

Nesse sentido, Nakagawa<sup>102</sup> afirma que modernamente, porém, observa-se que ocorreram pelo menos três grandes mudanças, que estão contribuindo fortemente para o aperfeiçoamento da gestão de uma empresa e, conseqüentemente, para a eficácia gerencial:

- a) a gestão da empresa passou a ser feita sob uma abordagem sistêmica e as próprias técnicas gerenciais obtiveram um avanço considerável;
- b) a informação passou a ser tratada como um produto de um sistema planejado, de modo a torná-lo disponível de acordo com as necessidades dos gerentes;
- c) desenvolveram-se sistemas de informações, que suportam os processos de planejamento e controle dos gerentes, bem como, os sistemas operacionais de gestão das atividades de produção da empresa.

Nesta perspectiva, as decisões gerenciais são baseadas em informações, por isso, pode-se afirmar que o sucesso empresarial resulta da qualidade de seus sistemas de

---

<sup>100</sup> CAMPOS FILHO, Maurício Prates de. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 39.

<sup>101</sup> NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 62.

<sup>102</sup> Idem, *ibidem*, p. 62.

informação. Tal qualidade está relacionada com a satisfação das necessidades de informações dos gestores, através de abordagem analítica própria para sua formalização, onde prepondera a identificação das decisões para as quais o gestor necessita de tais informações.

Os sistemas de informações, sobretudo os de natureza econômico-financeira, precisam estar alicerçados nos modelos de decisão, mensuração e informação em consonância com o sistema de gestão, com vistas ao suporte do processo de planejamento, execução e controle.<sup>103</sup>

Baptista<sup>104</sup> ressalta que:

*Independentemente da natureza e finalidade de cada instituição, deve-se ter em mente a necessidade de um processo racional de seleção o qual contribua, desde o início, para a disponibilidade da informação de interesse, a partir de um acervo que, não sendo necessariamente grande, contenha documentos específicos ou exclusivos. Tendo em vista os objetivos da entidade, tal seleção depende de critérios previamente estabelecidos em harmonia com os mesmos*

Neste sentido, o sucesso da implantação de um sistema de informações passa por importante participação do usuário final.<sup>105</sup> Além desta participação, Albertin<sup>106</sup> destaca que a implementação de um sistema de informações é mais do que simplesmente instalar um sistema desenvolvido e treinar usuários a utilizá-lo. Para que esta implementação tenha sucesso, é necessário, desde o início de seu desenvolvimento até sua efetiva implementação, estudar o contexto no qual ele atuará e formar um ambiente propício para garantir seu desenvolvimento, sua implementação, sua aceitação e uso.

Desta forma, a implementação de um sistema de informações em cada organização, tem suas próprias características e deve ser estudado e planejado de acordo com as suas particularidades e seu momento. Assim, um aspecto importante é que o sistema de informações esteja diretamente vinculado e influenciado pelas escolhas estratégicas. Isso significa dizer que a definição da estratégia da organização terá um papel fundamental nas

<sup>103</sup> MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 55.

<sup>104</sup> BAPTISTA, Dulce Maria. Do caos documentário à gerência da informação. *Ci. Inf.*, Brasília, v.23, n. 2, mai./ago./94. p. 239.

<sup>105</sup> FREITAS, Henrique M. R. de et. al. Avaliação de sistemas de informações. *Revista de Administração*, São Paulo: n.4, out./dez./94. p. 43.

<sup>106</sup> ALBERTIN, Alberto Luiz. Aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento e implementação de sistemas de informações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v. 36, n. 3, jul./set. 1996, p. 61.

informações que serão geradas.<sup>107</sup> Diferentes escolhas estratégicas demandam diferentes informações, indicando que os sistemas de informações são contingenciais.

Segundo Prates<sup>108</sup>, a combinação de quatro fatores é fundamental na implementação, pois “um Sistema de Informação (S.I.) pode ser visto por uma ótica gerencial como uma combinação estruturada de Tecnologia da Informação, Práticas de Trabalho, Recursos Humanos, e a Informação propriamente dita, organizadas como componentes conectados de tal forma a permitir que sejam alcançados os Objetivos Organizacionais em questão.”

As tecnologias de informação consistem do *hardware* e do *software* que executam as tarefas de processamento de dados, tais como capturar, transferir, estudar, recuperar, manipular ou exibir dados concernentes.<sup>109</sup> As práticas de trabalho podem ser consideradas como os métodos utilizados pelos recursos humanos para desempenhar suas tarefas. A informação pode consistir de dados formatados, textos, imagens e som. A menos que sejam totalmente automatizados, os sistemas de informações incluem os recursos humanos que coletam, processam e utilizam os dados.

Desta forma, os gestores devem estar preparados para identificar e configurar o sistema de informações, pensar como pode afetar a organização e decidir como tirar o melhor proveito deste sistema em benefício da instituição.

### 2.3.3 Sistema de informações para a gestão universitária

As políticas, estratégias e diretrizes universitárias devem orientar e dar sentido ao trabalho acadêmico. Finger apud Bem<sup>110</sup> e Rezende<sup>111</sup> advertem que somente um planejamento bem elaborado pode dimensionar as atividades-fins e as atividades-meio e impedir que haja inversão de categorias e o secundário passe a ser o principal.

---

<sup>107</sup> SILVA, Cesar Augusto Tibúrcio; CUNHA, Jamerson Reinaux da. Estratégia, custos e preços para o setor de informação. In: *VI Congresso Brasileiro de Custos*. São Paulo: FEA-USP, 29/jun. a 02/jul./99.

<sup>108</sup> PRATES, Maurício. Conceituação de sistemas de informação (S.I.) do ponto de vista do gerenciamento. *Revista do Instituto de Informática PUCCAMP*. Campinas: v. 2, n. 1, mar./nov./94. p. 7.

<sup>109</sup> Idem, *ibidem*, p. 7.

<sup>110</sup> BEM, Maria Cecília Lopes de. *O impacto de políticas e estratégias institucionais da gestão acadêmica: o caso da fundação universidade do Rio Grande – FURG*. 1997. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997. p.37.

<sup>111</sup> REZENDE, Antonio Muniz de. *O saber e o poder na universidade: dominação ou serviço?*. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1987. p. 34.

Segundo Ristoff<sup>112</sup>, a universidade, para garantir a sua sobrevivência deve atuar concomitantemente na frente acadêmica, frente política e frente administrativa. Vale lembrar que a gestão acadêmica conduz aos objetivos institucionais através das atividades-fim.

Catelli apud Mosimann e Fisch<sup>113</sup> explica que gerir é fazer as coisas acontecerem. A pessoa que faz a gerência, denominado gestor, é quem toma as decisões para que as coisas aconteçam, de tal forma que a empresa atinja seus objetivos.

De acordo com Drucker<sup>114</sup>, tudo o que um administrador realiza é feito através de decisões. Essas decisões podem afetar a futura existência da empresa e exigir anos de análise sistêmica. Mas, seja como for, administrar é sempre um processo de decidir.

A necessidade de maior eficácia na gestão universitária é um imperativo para estas instituições e cabe aos administradores universitários caracterizar seu trabalho em objetivos, ações e resultados, num esforço integrado.<sup>115</sup> A busca da eficácia na gestão deve estar sustentada por informações que permitam a tomada de decisões. Portanto, através de um sistema de informações deverá ser possível obter as informações necessárias à gestão das atividades de ensino, pesquisa e extensão, que são as atividades-fim da universidade.

#### 2.3.4 Sistema de informações para a gestão econômico-financeira

Há uma grande demanda por sistemas de informações e de apoio a decisão na área das finanças das organizações. O atendimento desta demanda tem se materializado através do desenvolvimento de aplicativos desenvolvidos especificamente para cada estrutura organizacional.<sup>116</sup>

<sup>112</sup> RISTOFF, Dilvo I. *Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior*. Florianópolis: Insular, 1999. p. 51.

<sup>113</sup> MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 28.

<sup>114</sup> DRUCKER, Peter F. *Prática da administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981. p. 333.

<sup>115</sup> BEM, Maria Cecília Lopes de. *O impacto de políticas e estratégias institucionais da gestão acadêmica: o caso da fundação universidade do Rio Grande – FURG*. 1997. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997. p.39.

<sup>116</sup> FREITAS, Henrique M. R. de. GESID – referencial para uma agenda de pesquisas: universidade-empresa em sistemas de informação e decisão. *XVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Anais Curitiba, v.1, n.2, 1994. p. 243.

Neste sentido, Freitas<sup>117</sup> afirma que:

*Existem algumas áreas com necessidades prementes: gestão de tesouraria, com aplicativos de fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, bem como controle de financiamentos; gestão de ativos, com o controle contábil inerente; orçamentação; e demonstrativos contábeis. Outra aplicação, dentro da área bancária, seria a análise de crédito, em cima da análise de balanços, podendo-se vislumbrar a utilização de sistemas especialistas.*

Assim, entende-se que a contabilidade, como parte importante do sistema de informações para a gestão econômico-financeira, tem a responsabilidade de suprir os gestores com informações que lhes auxiliem a tomar decisões que possam conduzir a organização aos resultados desejados.

Neste contexto, procurar a unicidade de procedimentos, na busca das informações, à luz dos novos conceitos de gestão estabelecidos deve ser o objetivo a ser perseguido pela contabilidade. Martin apud Beuren<sup>118</sup> cita que:

*Informação contábil deve, pois, necessariamente, ser significativa para os problemas decisoriais do usuário (relevância) e não custar mais para ser produzida do que o valor esperado de sua utilização (economicidade). Por outro lado, como uma atividade decisória específica determina as necessidades, a relevância está em direta inter-relação (adaptação) com o contexto decisório dessa decisão e com as atitudes e preferências de quem assumirá a decisão.*

A contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover os seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.<sup>119</sup>

Este papel se torna evidente na medida em que é indispensável que todas as organizações empresariais, sejam elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, necessitam manter seus registros, controles, informações, avaliações e comparativos, tanto dos seus recursos aplicados em ativos fixos, móveis, circulantes, bem como a origem destes recursos, afim de avaliar as variações e seus efeitos.

<sup>117</sup> FREITAS, Henrique M. R. de. GESID – referencial para uma agenda de pesquisas: universidade-empresa em sistemas de informação e decisão. XVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Anais Curitiba, v.1, n.2, 1994. p. 244.

<sup>118</sup> BEUREN, Ilse Maria *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 30.

<sup>119</sup> FIPECAFI. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991. p. 66.

O subsistema de informações econômico-financeiras tem como escopo espelhar, em termos monetários, o que ocorre no âmbito das atividades operacionais da empresa. A dimensão financeira deste subsistema está ligada fundamentalmente à questão dos prazos de pagamentos e recebimentos apresentados pelas atividades, visto que este fluxo financeiro produz rendimentos e encargos financeiros, que caracterizam o resultado financeiro da atividade<sup>120</sup>. Todas as variáveis operacionais que interferem no desempenho das atividades, gerando receitas e despesas, dizem respeito a dimensão econômica do subsistema.

#### 2.4 INFORMAÇÕES VOLTADAS AO PROCESSO DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA NA UNIVERSIDADE

No processo de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle das atividades de uma organização, a informação para dar suporte a tomada de decisões deve estar estruturada de forma a possibilitar a eficácia da gestão.

Um sistema de informações gerenciais deve fornecer aos gestores, individualmente, as informações necessárias para a tomada de decisão, no que diz respeito a sua área de responsabilidade<sup>121</sup>. É importante ressaltar o conceito de decisão, conforme Beuren<sup>122</sup>, que diz respeito à identificação do curso de eventos futuros. Assim, para decidir, o gestor necessita de informações adequadas ao processo que determina a necessidade de identificar o curso dos eventos futuros.

Os gestores necessitam de informações que estejam em consonância com seus modelos decisórios. Desta forma, o modelo de informação deve ser estruturado com base na análise dos modelos de decisão e mensuração empregados<sup>123</sup>. Neste contexto, percebe-se que a decisão deve estar embasada em informações que conduzam à gestão eficaz dos recursos de qualquer instituição.

---

<sup>120</sup> TELES, Egberto Lucena e VARTANIAN, Grigor Haig. Sistemas de informação e a controladoria. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, n. 112, p. 67, jul./ago. 1998.

<sup>121</sup> FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1993. p.30.

<sup>122</sup> BEUREN, Ilse Maria *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 19.

<sup>123</sup> Idem, *ibidem*, p. 28.



Geralmente tem-se dificuldade de avaliar, de forma quantitativa, qual o efetivo benefício de um sistema de informações, ou seja, a melhoria no processo decisório. Neste sentido, Oliveira<sup>124</sup> destaca que:

*O processo de administração nas empresas utiliza a informação como apoio às decisões, através de sistemas informativos que observam requisitos quanto a transmissores e receptores de informações, canais de transmissão, conteúdo das informações, periodicidade das comunicações, bem como processos de conversão das informações em decisões junto a cada um dos centros de responsabilidades (unidades organizacionais) da empresa.*

Estando o sistema de informações econômico-financeiras voltado para o fornecimento de informações para a tomada de decisões, por parte dos gestores, torna-se imprescindível que tais informações estejam estruturadas de uma forma adequada à sua utilização. Arantes<sup>125</sup> afirma que:

*As informações devem atender um conjunto de requisitos gerais para poderem ser consideradas de qualidade. Elas devem ser relevantes para quem vai utilizá-las. Seu nível de detalhe deve corresponder aos níveis de autoridade da estrutura organizacional. Devem estar disponíveis em tempo hábil. Devem ser segmentadas em níveis lógicos possibilitando visão geral e detalhada de maneira consistente e fácil. Devem dar ênfase às exceções. Devem ser inteligíveis e ter significado uniforme. E devem ser corretas e exatas.*

No âmbito da gestão dos recursos econômico-financeiros, o sistema de informações utilizado pelos gestores será eficaz se contiver os requisitos necessários à tomada de decisões. Desse modo, as informações voltadas ao processo de gestão econômico-financeira em uma Universidade, devem visar garantir a sobrevivência da organização, através do auxílio à tomada de decisões pelos gestores, fornecendo o suporte necessário ao melhor uso de seus recursos, do ponto de vista econômico e financeiro, conduzindo a instituição ao alcance de seus objetivos.

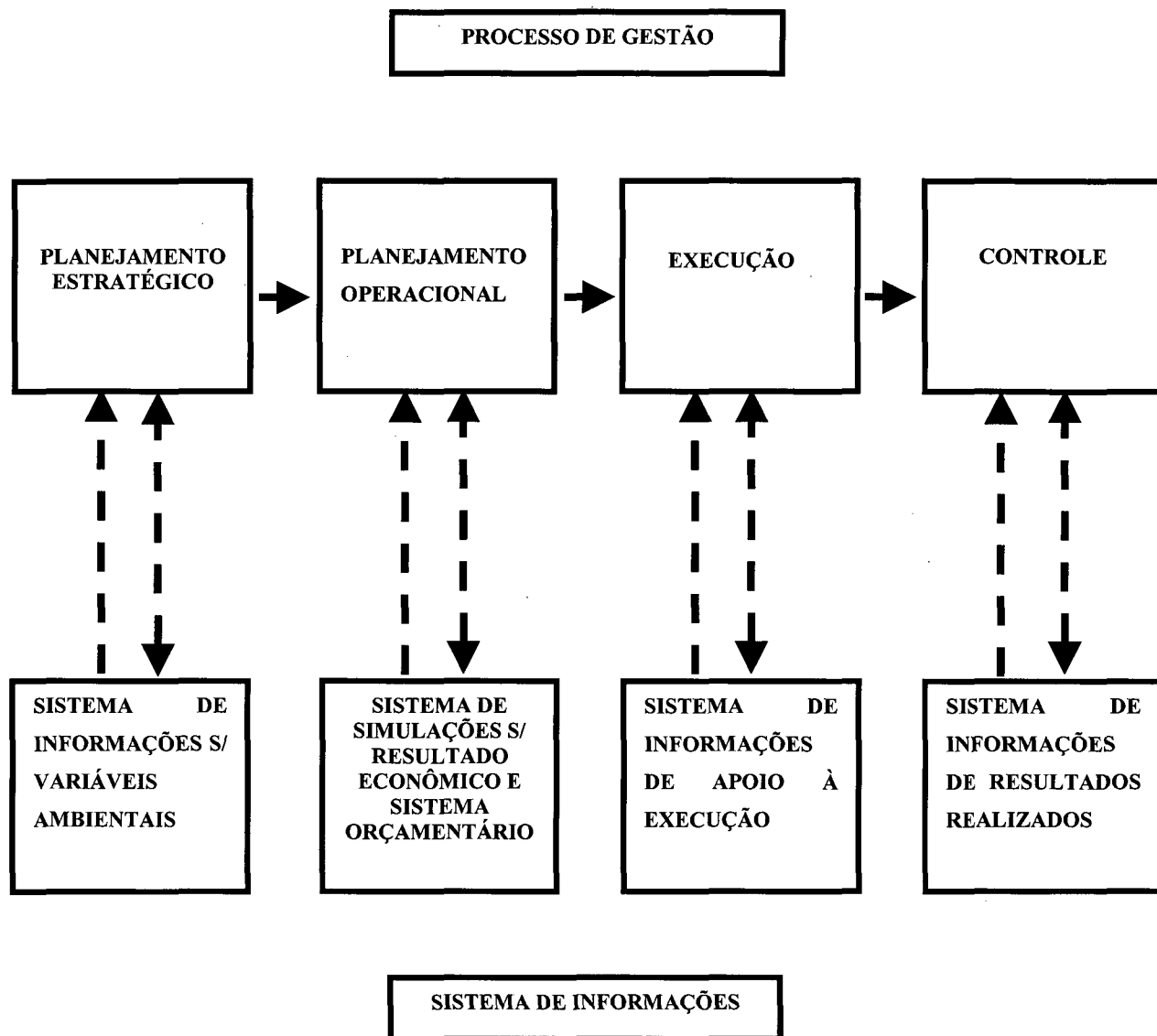
---

<sup>124</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de informações gerenciais*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 44.

<sup>125</sup> ARANTES, Nélío. *Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 306.

Segundo Teles e Vartanian<sup>126</sup>, a integração do processo de gestão com o sistema de informações segue o demonstrado na Figura 1.

**Figura 1 – Integração do processo de gestão e o sistema de informações**



Fonte: TELES, Egberto Lucena e VARTANIAN, Grigor Haig. Sistemas de informação e a controladoria. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, n. 112, p. 60-70, jul./ago. 1998.

Para facilitar a gestão, o sistema de informações terá maior consistência se as informações estiverem estruturadas em informes contábeis e gerenciais, voltados a atender a necessidade de informações para a tomada de decisões por parte dos gestores.

<sup>126</sup> TELES, Egberto Lucena; VARTANIAN, Grigor Haig. Sistemas de informação e a controladoria. *Revista Brasileira de Contabilidade*, n. 112, p. 60-70, jul./ago. 1998.

Dessa forma, o ideal é a adoção de um conceito de fonte única de informações ou banco de dados, que seria o da contabilidade, que geraria tais dados a todas as áreas da instituição. Tal banco de dados requer não só agilidade na sua disponibilidade, como também credibilidade por parte dos usuários.<sup>127</sup>

As informações necessárias e possíveis de serem geradas pela contabilidade aos diversos usuários internos precisam ser consideradas na elaboração do plano de contas e no sistema de contabilidade. As informações geradas, para atingir os objetivos propostos, devem ser de natureza obrigatória (de acordo com as normas legais) e gerenciais (de acordo com as necessidades internas de gestão).

As informações estruturadas e apresentadas de forma ordenada são denominadas informes ou relatórios contábeis. Para ser útil para a tomada de decisões, a informação não necessariamente necessita estar estruturada em relatórios contábeis, por isso, essas informações podem ser denominadas de gerenciais.

Relatório contábil é a exposição resumida e ordenada de dados colhidos pela contabilidade. Ele objetiva relatar às pessoas que utilizam os dados contábeis os principais fatos registrados por aquele setor em determinado período. Também são conhecidos como informes contábeis.<sup>128</sup>

Do ponto de vista gerencial, além das informações diárias e semanais, como a posição de caixa, de faturamento, fluxo semanal de caixa e outras que a administração da instituição considere importantes quanto ao conteúdo e a periodicidade, é importante que a contabilidade forneça mensalmente e com rapidez a posição patrimonial e financeira e os resultados das operações.<sup>129</sup>

Neste aspecto, e considerando que o objetivo do sistema de informações é dar suporte ao processo de gestão, os informes contábeis e gerenciais devem atender as necessidades dos gestores em cada etapa deste processo, ou seja, planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.

---

<sup>127</sup> FIPECAFI. *Manual de contabilidade das sociedades por ações*: aplicável também às demais sociedades. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991. p. 51.

<sup>128</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. *Introdução à teoria da contabilidade*: para o nível de graduação. São Paulo: Atlas, 1999. p. 74.

<sup>129</sup> FIPECAFI. *Manual de contabilidade das sociedades por ações*: aplicável também às demais sociedades. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991. p. 50.

### 2.4.1 Informes contábeis e gerenciais para o planejamento estratégico

Consiste em subsidiar os gestores durante a fase de planejamento estratégico. Os dados contidos nestes informes têm uma dose de subjetividade e não-estruturação, em função da própria natureza e o conjunto necessário de informações. McGee e Prusak<sup>130</sup> afirmam que “este conjunto de informações é também dinâmico, pois as relações entre muitos dos agentes de mercado estão em constante movimento. Atualmente, precisam ser consideradas centenas de relações, sendo que algumas dessas relações se alteram quase que diariamente.”

Segundo Oliveira<sup>131</sup>, toda empresa possui, implícita ou explicitamente, missão, propósitos, macroestratégias, macropolíticas, objetivos, desafios, estratégias, políticas, projetos, e, para alcançar os resultados desejados, é necessário que a empresa, respeitando determinadas normas e procedimentos, decomponha, por exemplo, seus objetivos até que sejam transformados em ações e resultados.

As principais informações necessárias ao planejamento estratégico dizem respeito a variáveis ambientais, que, segundo o elenco elaborado por Teles e Vartanian<sup>132</sup>, incluem:

- informações sobre o ambiente próximo: clientes, fornecedores, consumidores, concorrentes, recursos e produtos; e
- informações sobre o ambiente remoto: econômicas, sociais, tecnológicas, políticas, regulatórias etc.

Para alimentar o processo de gestão, especialmente na fase de planejamento estratégico, as informações precisam ser, principalmente, extrovertidas, prospectivas e qualitativas<sup>133</sup>. Por isso, não raras vezes, elas se constituem apenas de sinais fracos, incertos e incompletos. Em outras palavras, o conjunto de informações que se impõe está mais orientado ao futuro e para o ambiente externo, a partir do conhecimento das capacidades e potencialidades internas da organização.

---

<sup>130</sup> MCGEE, James e PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 30.

<sup>131</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 14. ed. rev. São Paulo, Atlas, 1999. p.240.

<sup>132</sup> TELES, Egberto Lucena e VARTANIAN, Grigor Haig. Sistemas de informação e a controladoria. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, n. 112, p. 68, jul./ago. 1998.

<sup>133</sup> BEUREN, Ilse Maria *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 44.

Nesta perspectiva, as informações devem estar organizadas e consubstanciadas em informes gerenciais no formato adequado às características e necessidades estratégicas de cada instituição. A característica é de um banco de dados altamente flexível, pouco estruturado (informações coletadas em revistas especializadas, jornais, vídeos, pesquisas de mercado, legislação, órgãos governamentais etc.), com informações de diversas naturezas sobre o ambiente externo.

#### **2.4.2 Informes contábeis e gerenciais para o planejamento operacional**

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.<sup>134</sup> O orçamento será a peça desta formalização.

Entende-se desta forma, que a finalidade do orçamento operacional é expressar os objetivos em informações de gestão que orientem as ações necessárias ao cumprimento dos resultados propostos e estabeleçam uma base contábil para o seu controle, de acordo com critérios padronizados.

Segundo Nakagawa<sup>135</sup>, o que os orçamentos refletem, na verdade, é a necessidade que a empresa tem de comunicar a seus gerentes os planos de ação, que, se forem executados de acordo com as políticas e diretrizes neles embutidos, deverão dar origem a resultados, que, em termos econômico e financeiros, deverão corresponder às metas e aos objetivos programados e que possibilitarão a empresa atingir sua missão e propósitos básicos.

Teles e Vartanian<sup>136</sup> afirmam que as principais características de um sistema orçamentário são:

- alta estruturação (sistema de contabilidade de eventos planejados);
- compatibilidade com a base conceitual do realizado;
- detalhamento das informações no mesmo nível do realizado; e
- obediência ao modelo de mensuração da organização.

---

<sup>134</sup> BEUREN, Ilse Maria *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 46.

<sup>135</sup> NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 68.

<sup>136</sup> TELES, Egberto Lucena e VARTANIAN, Grigor Haig. *Sistemas de informação e a controladoria*. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, n. 112, p. 60-70, jul./ago. 1998.

Desta forma, são estabelecidos os objetivos específicos para a empresa. De acordo com Welsch<sup>137</sup>, “a finalidade específica deste passo é oferecer objetivos definidos e mensuráveis para a empresa como um todo e para cada uma de suas principais subdivisões – centros de responsabilidade.” O processo orçamentário realiza-se no curto prazo, normalmente um ano, e fornece uma direção dos passos que os gestores devem seguir no período corrente para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.<sup>138</sup>

Portanto, durante a fase de planejamento operacional, o orçamento tem a finalidade de subsidiar os gestores, gerando informações detalhadas sobre os eventos econômicos planejados.

### **2.4.3 Informes contábeis e gerenciais de suporte à execução**

A execução não está restrita somente aos processos manufatureiros de bens, mas também à produção de serviços, tais como escritórios, universidades etc.<sup>139</sup>

Nesta etapa são armazenados os dados referentes ao desempenho realizado para posterior emissão de relatórios e comparação com o planejamento, visando possíveis retificações no curso das ações.

As informações necessárias à execução, no processo de gestão, estão diretamente ligadas ao gerenciamento diário do caixa, contas a receber e a pagar, posição bancária, acompanhamento das receitas e despesas, e decisões de investimentos e financiamento.

A estrutura de apresentação destas informações sempre estará voltada a atender a necessidade do gestor, de acordo com o seu modelo de decisão.<sup>140</sup> Neste aspecto, o gerenciamento do dia-a-dia requer um instrumento de planejamento e controle da liquidez, que se constitui no fluxo de caixa projetado. Esse instrumento, normalmente, é elaborado e utilizado com base na experiência do gestor e de sua equipe.<sup>141</sup>

---

<sup>137</sup> WELSCH, Glenn Alberto. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987. p. 72.

<sup>138</sup> FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 89.

<sup>139</sup> MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 37.

<sup>140</sup> BEUREN, Ilse Maria *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 19.

<sup>141</sup> FREZATTI, Fábio. *Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 13.

Segundo Marion<sup>142</sup>, de forma condensada, a demonstração do fluxo de caixa indica a origem de todo o dinheiro que entrou no caixa, bem como a aplicação de todo o dinheiro que saiu do caixa em determinado período, e, ainda, o resultado do fluxo financeiro.

Neste sentido, o fluxo de caixa é considerado um instrumento gerencial e isso não significa que a instituição vai prescindir da contabilidade e dos relatórios gerenciais por ela gerados. Ao contrário, com o fortalecimento dos relatórios gerenciais gerados pela contabilidade se pretende aliar a potencialidade do fluxo de caixa para melhor gerenciar as decisões.<sup>143</sup>

O fluxo de informações para a gestão de caixa é algo que deve ser planejado pela instituição.<sup>144</sup> De uma forma mais analítica, todas as informações que se referem à gestão do fluxo de caixa diário, estarão estruturadas ou não em informes definidos pelo gestor e sua equipe.

#### **2.4.4 Informes contábeis e gerenciais de controle**

A expansão das instituições, de uma forma geral, aliada às contínuas mudanças que ocorrem em seu ambiente, tem levado os gestores a realizarem suas tarefas com a preocupação simultânea de verificação dos resultados de suas ações.<sup>145</sup>

Segundo Iudícibus e Marion<sup>146</sup>, a contabilidade coleta todos os dados econômicos, mensura-os monetariamente, registra-os e sumariza-os sob forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

Estes dados, mensurados física e/ou monetariamente, referem-se a fatos contábeis de natureza operacional, financeira e econômica que afetam a posição patrimonial e financeira da empresa, no presente ou no futuro.<sup>147</sup>

<sup>142</sup> MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 380.

<sup>143</sup> FREZATTI, Fábio. *Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 28.

<sup>144</sup> Idem, *ibidem*, p. 57.

<sup>145</sup> MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 70.

<sup>146</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. *Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 42.

<sup>147</sup> NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 70.

A apresentação resumida e ordenada dos dados colhidos pela contabilidade, apresentados através de relatórios, objetiva relatar às pessoas os principais fatos registrados em determinado período.<sup>148</sup>

Os relatórios contábeis são também conhecidos como informes contábeis e podem ser obrigatórios ou não obrigatórios. Os relatórios obrigatórios são aqueles exigidos por lei, sendo conhecidos como demonstrações financeiras. Os relatórios não obrigatórios, evidentemente, são aqueles não exigidos por lei, o que não significa que sejam menos importantes.<sup>149</sup>

Desse modo, no primeiro grupo, conforme o Art. 176, da Lei 6.404/76<sup>150</sup>, encontram-se:

O *Balanço Patrimonial*, reflete a posição financeira em um determinado momento. É constituído por duas colunas – Ativo e Passivo. O Ativo, que está do lado esquerdo, apresenta todos os bens e direitos e o Passivo, que está do lado direito, apresenta as obrigações com terceiros e a situação patrimonial líquida da empresa.<sup>151</sup>

A *Demonstração do Resultado do Exercício*, é um resumo ordenado das receitas e despesas em um determinado período, apresentada de forma vertical e dedutiva, ou seja, partindo-se das receitas e deduzindo-se as despesas desse período.<sup>152</sup>

A *Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados*, possibilita a evidenciação do lucro no período, a sua destinação e a movimentação ocorrida no saldo da conta lucros ou prejuízos acumulados.<sup>153</sup> A *Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido*, não é obrigatória, mas sua publicação é exigida pela Comissão de Valores Mobiliários em sua Instrução n. 59 de 22/12/1986, para as companhias abertas, e fornece a movimentação

---

<sup>148</sup> MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 51.

<sup>149</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. *Manual de contabilidade para não contadores*. São Paulo: Atlas, 1990. p. 17.

<sup>150</sup> BRASIL. Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, v. 1 16 dez. 1976, Seção 1.

<sup>151</sup> MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 51

<sup>152</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. *Manual de contabilidade para não contadores*. São Paulo: Atlas, 1990. p. 38.

<sup>153</sup> FIPECAFI. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991. p. 544.



ocorrida durante o período nas diversas contas componentes do patrimônio líquido, ou seja, a situação líquida da empresa.<sup>154</sup>

A *Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos*, apresenta, de forma ordenada e sumariada, as informações relativas às operações de financiamento e investimento da empresa durante o período, e evidencia as alterações na posição financeira da empresa.<sup>155</sup>

Além dessas demonstrações financeiras, informações adicionais precisam ser publicadas através de relatórios complementares, por alguns tipos de empresas.

O *Relatório da Diretoria ou da Administração*, dá ênfase às informações normalmente de caráter não financeiro (não monetário), como por exemplo, indicadores de produtividade, política de recursos humanos, desempenho e outras.<sup>156</sup>

As *Notas Explicativas* são informações necessárias para esclarecimento da situação patrimonial e dos resultados do período.<sup>157</sup>

O *Parecer dos Auditores* informa se as demonstrações financeiras representam, adequadamente, a situação patrimonial e a posição financeira da empresa; se foram levantadas de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e se há uniformidade com o período anterior.<sup>158</sup>

No entanto, a decisão a ser tomada, depende, muitas vezes, de informações não estruturadas em relatórios pré-definidos. Esses relatórios são preparados pela contabilidade gerencial e não se prendem aos princípios e normas contábeis.<sup>159</sup> Além desses relatórios, os indicadores econômico-financeiros fornecem informações fundamentais para a avaliação de desempenho.<sup>160</sup> Estes indicadores estabelecem uma relação entre duas grandezas monetárias e/ou não monetárias com o objetivo de avaliar o desempenho da empresa.<sup>161</sup>

---

<sup>154</sup> FIPECAFI. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991. p. 556.

<sup>155</sup> Idem, ibidem, p. 566.

<sup>156</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. *Manual de contabilidade para não contadores*. São Paulo: Atlas, 1990. p. 19.

<sup>157</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. *Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 76.

<sup>158</sup> MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 443.

<sup>159</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. *Manual de contabilidade para não contadores*. São Paulo: Atlas, 1990. p. 22.

<sup>160</sup> MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 455.

<sup>161</sup> Idem, ibidem, p. 455.

Como *Relatórios Gerenciais* podem ser destacados a demonstração do fluxo de caixa, a demonstração da margem de contribuição, a demonstração do valor adicionado, demonstrativos para avaliação de desempenho e outras informações gerenciais.<sup>162</sup>

Esse conjunto de informações estruturado ou não em informes contábeis e gerenciais, estarão tanto mais adequados à gestão, quanto melhor estiverem sendo utilizados pelo gestor através de seu sistema de informações.

---

<sup>162</sup> FIPECAFI. *Manual de contabilidade das sociedades por ações*: aplicável também às demais sociedades. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991. p. 51.

### 3 METODOLOGIA

As noções apresentadas no capítulo anterior embasam a presente pesquisa e conduzem ao referencial metodológico empregado para a coleta e análise de dados.

Assim, neste capítulo, descreve-se o método utilizado para a consecução dos objetivos do trabalho. Inicialmente apresenta-se as perguntas de pesquisa e a definição constitutiva e operacional de termos e variáveis. Na seqüência o delineamento da pesquisa, a população e amostra, os tipos de dados, a forma de coleta e o tratamento dos dados, bem como as limitações da pesquisa.

#### 3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

O presente trabalho está direcionado a identificar como se configura um sistema de informações que possa dar suporte ao processo de gestão econômico-financeira na UNOESC. Desse modo, a investigação empírica do problema formulado nesta pesquisa foi conduzida pelas seguintes perguntas:

- a) Quais as características de um sistema de informações voltado à gestão econômico-financeira?
- b) Que tipo de relatórios informacionais podem dar suporte ao processo de gestão econômico-financeira?
- c) Que relatórios, com ênfase na gestão econômico-financeira, são gerados pelo sistema de informações da UNOESC?
- d) Quais informações, voltadas à gestão econômico-financeira, são consideradas necessárias pelos gestores da UNOESC, mas não são geradas pelo seu sistema de informações?
- e) Como pode se configurar um sistema de informações que dê suporte ao processo de gestão econômico-financeira na UNOESC?

### 3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DE TERMOS E VARIÁVEIS

De acordo com Bastos et al.<sup>163</sup>, “o objetivo da definição é deixar claro para o leitor a concepção dos termos adotada no estudo”. A definição deve estar de acordo com o que realmente representa cada termo e variável utilizada. Desta forma, Marconi e Lakatos<sup>164</sup> afirmam que “o objetivo principal da definição dos termos é torná-los claros, compreensivos, objetivos e adequados”.

#### 3.2.1 Definição constitutiva de termos e variáveis

Para Martins<sup>165</sup>, a definição conceitual ou constitutiva define palavras com outras palavras e geralmente são definições de dicionário, utilizadas por todos. Desse modo, na seqüência são apresentadas as definições constitutivas dos principais termos adotados no estudo.

- *Administração universitária*

“É o ato de planejar, organizar, controlar e exercer liderança, delegar decisões, estabelecer metas, processar informação; além disso, motivar, persuadir e dirigir os seus subordinados e relacionar-se com pessoas externas a organização, tendo em vista a formação e capacitação de profissionais de alto nível que se encarregarão de colocar em funcionamento o processo produtivo em uma sociedade e no aparato estatal.”<sup>166</sup>

- *Processo de gestão*

“O processo de gestão, também denominado de processo decisório, caracteriza-se pelo ciclo Planejamento, Execução e Controle. O planejamento subdivide-se em duas fases: *Planejamento estratégico e planejamento operacional*”.<sup>167</sup>

---

<sup>163</sup> BASTOS, Lília da Rocha et al. *Manual para elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias*. 4. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: LTC, 1995. p.3.

<sup>164</sup> MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.25.

<sup>165</sup> MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias: trabalhos acadêmicos, projetos de pesquisa, relatórios de pesquisa, dissertações, 50 resumos de dissertações*. São Paulo: Atlas, 1990. p.25.

<sup>166</sup> VALLE, Víctor M. Desafios que enfrentam las administraciones universitarias em los próximos años. In: *Liderança e Administração na Universidade*. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986. p. 77-78.

<sup>167</sup> PADOVEZE, Clóvis Luís. *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 64.

- *Gestão econômico-financeira*

“É planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo”<sup>168</sup>. Neste caso, a ênfase está em gerir a organização do ponto de vista econômico (geração de resultados) e financeiro (capacidade de pagamento e endividamento).

- *Sistema de informações*

“Consustancia-se no conjunto de elementos (humanos, tecnológicos, materiais e financeiros), que viabiliza a captação de dados, seu processamento e a geração e divulgação de informações. Ele é o encarregado de prover informações, em todas as etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle), para os diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais da empresa.”<sup>169</sup>

### 3.2.2 Definição operacional de termos e variáveis

Martins<sup>170</sup> afirma que a definição operacional de termos e variáveis estabelece uma ponte entre os conceitos e as observações, atribuindo significado a um constructo ou variável, especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo.

- *Administração Universitária*

Diz respeito a verificação de como ocorre o processo de administração universitária no âmbito econômico-financeiro nos *campi* da Universidade do Oeste de Santa Catarina.

- *Processo de gestão*

Consustancia-se na identificação das informações consideradas pelos gestores nas diversas etapas do processo de gestão.

---

<sup>168</sup> PEREZ JUNIOR, José Hernandez et. al. *Controladoria de gestão: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 12.

<sup>169</sup> BEUREN, Ilse Maria *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 38-39.

<sup>170</sup> MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias: trabalhos acadêmicos, projetos de pesquisa, relatórios de pesquisa, dissertações, 50 resumos de dissertações*. São Paulo: Atlas, 1990. p.25.

- *Gestão econômico-financeira*

Implica em verificar as informações necessárias, na perspectiva dos gestores, no processo de gestão econômico-financeira, considerando as fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.

- *Sistema de informações*

Diz respeito a identificar uma alternativa de configuração de sistema de informações para a Universidade do Oeste de Santa Catarina voltado à gestão econômico-financeira.

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento é a definição das linhas básicas de condução da pesquisa. Dentro deste contexto, Selltiz et al.<sup>171</sup> propõem que o método a ser utilizado para a condução de uma pesquisa se relaciona com os objetivos da mesma:

- a) adquirir familiaridade com o fenômeno ou compreendê-lo, de modo novo, para formular os problemas de forma mais precisa ou, ainda, criar novas hipóteses;
- b) apresentar as características de uma situação, de um grupo ou de um indivíduo;
- c) determinar a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado à alguma outra coisa (geralmente, mas não sempre, à uma hipótese inicial específica);
- d) verificar uma hipótese de relação casual entre variáveis.

No que diz respeito aos trabalhos científicos que se relacionam com o primeiro propósito, Cervo e Bervian<sup>172</sup> descrevem como sendo estudos exploratórios. Explicam que o estudo exploratório é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa, pela experiência e auxílio que traz na formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. Os estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica que têm como finalidade a formulação de um problema ou questões, desenvolvendo hipóteses ou aumentando a

<sup>171</sup> SELLTIZ, Claire et. al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U., 1974. p. 01.

<sup>172</sup> CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. 4. ed., São Paulo: Makron Books, 1995. p. 56

familiaridade de um investigador com um fenômeno ou ambiente para uma pesquisa futura mais precisa.<sup>173</sup>

Na presente pesquisa o estudo exploratório foi realizado por meio de um estudo de caso. Segundo Cervo e Bervian<sup>174</sup>, estudo de caso “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”.

Triviños<sup>175</sup> caracteriza-o como “uma categoria de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente”. Esta especificidade refere-se àquilo que o caso tem de único, incomum, podendo, porventura, ocorrerem semelhanças com outros casos estudados.

Por outro lado, no desenvolvimento da pesquisa, foi utilizada a abordagem qualitativa, que, segundo Richardson<sup>176</sup>, “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

O nível de análise do estudo foi institucional, contemplando os cinco *campi* de uma instituição universitária. A unidade específica de análise, em todos os *campi*, corresponde a uma das pró-reitorias que compõem o organograma da instituição universitária objeto de estudo.

---

<sup>173</sup> TRIPOLI, T., FELLIN, P. e MEYER, H. *Análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981. p. 65.

<sup>174</sup> CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. 4. ed., São Paulo: Makron Books, 1995. p. 57

<sup>175</sup> TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987. p.133.

<sup>176</sup> RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999. p.90.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População é o conjunto de elementos que se quer abranger no estudo e que podem ser observados, com relação às características que se pretende levantar.<sup>177</sup> Usualmente, fala-se de população ao se referir a todos os habitantes de um determinado lugar.<sup>178</sup>

A população deste estudo compreende os profissionais ligados a Pró-Reitoria de Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina, abrangendo os *campi* de São Miguel do Oeste, Chapecó, Xanxerê, Joaçaba e Videira, além da Reitoria.

Amostra é a seleção de uma parte da população para ser observada.<sup>179</sup> A amostra é do tipo intencional, uma vez que se relaciona intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas perguntas de pesquisa formuladas<sup>180</sup>, isto é, àqueles profissionais responsáveis pela gestão dos recursos econômico-financeiros da universidade.

Em cada um dos *campi* da UNOESC foi entrevistado o pró-reitor de administração e o coordenador administrativo e financeiro ou o contador; e na reitoria o reitor e o contador geral, totalizando, desta forma, doze pessoas entrevistadas.

### 3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção evidencia os tipos de dados, os instrumentos de pesquisa, a coleta e o tratamento dos dados.

#### 3.5.1 Tipos de dados

Os dados coletados na presente pesquisa são de dois tipos: primários e secundários. De acordo com Castro<sup>181</sup>, os dados secundários “estão imediatamente

---

<sup>177</sup> BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 2. ed. Florianópolis: ed. da UFSC, 1998. p.19.

<sup>178</sup> RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999. p.158.

<sup>179</sup> BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 2. ed. Florianópolis: ed. da UFSC, 1998. p.19-20.

<sup>180</sup> RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999. p.161.

<sup>181</sup> CASTRO, Cláudio de Moura. *A Prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977. p. 89.



disponíveis”. Martins<sup>182</sup> explica que os dados e informações coletados em publicações, cadastros, fichários e outros, são denominados dados secundários e, portanto, exigem a identificação precisa da fonte.

No que concerne aos dados primários, Martins<sup>183</sup> afirma que são aqueles obtidos diretamente com o informante através de instrumentos, como por exemplo, questionário ou entrevista.

### 3.5.2 Coleta de dados

Ao determinar o instrumento de coleta de dados, Hübner<sup>184</sup> afirma que “o pesquisador terá à sua frente um leque de alternativas, cada uma com suas vantagens e desvantagens, adequações e inadequações, e ele deverá decidir. Essa decisão deverá ser feita com base em uma análise criteriosa, antes de sair a campo”.

Assim, para atingir os objetivos propostos, o instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista semi-estruturada, para a obtenção dos dados primários (Anexo 1). Para levantar os dados secundários, foi adotada a investigação de documentos.

Pode-se entender por entrevista semi-estruturada aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que oferecem amplo campo de interrogações, à medida que se recebe as respostas do informante<sup>185</sup>.

As entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas pelo próprio pesquisador, no mês de dezembro/2000. Paralelamente, o pesquisador fez observações nos *Campi* de como é procedida a gestão econômico-financeira.

Neste contexto, o processo de coleta de dados primários foi guiado pelo pesquisador com base em um roteiro básico, composto, predominantemente, de questões abertas, enfatizando os pontos de interesse para a verificação dos objetivos da pesquisa. Todas as entrevistas foram gravadas e digitadas na íntegra, mediante autorização do entrevistado.

---

<sup>182</sup> MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias: trabalhos acadêmicos, projetos de pesquisa, relatórios de pesquisa, dissertações, 50 resumos de dissertações*. São Paulo: Atlas, 1990. p. 39-40.

<sup>183</sup> Idem, *ibidem*, p. 39-40.

<sup>184</sup> HÜBNER, Maria Martha. *Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado*. São Paulo: Pioneira, 1998. p. 49.

<sup>185</sup> TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987. p. 146.

Por sua vez, as observações foram realizadas de acordo com as circunstâncias:

- a) segundo os meios utilizados a observação foi sistemática, uma vez que se realizou em condições controladas, para responder a propósitos pré-estabelecidos, porém, as normas não foram padronizadas ou rígidas demais<sup>186</sup>;
- b) com relação ao lugar, a observação foi na vida real, registrando-se os dados no próprio ambiente de trabalho do entrevistado<sup>187</sup>.

Quanto aos dados secundários, estes foram obtidos por meio de consulta de publicações, regulamentos, manuais, demonstrativos econômico-financeiros e outros documentos condizentes com os objetivos da pesquisa.

### 3.5.3 Tratamento dos dados

A natureza dos dados coletados é predominantemente qualitativa. Por conseguinte, utilizou-se as técnicas de análise descritiva e de conteúdo documental.

Os dados primários foram analisados através da análise descritiva. Segundo Cervo e Bervian<sup>188</sup>, a pesquisa descritiva estuda fatos e fenômenos do mundo físico e especialmente do mundo humano, sem a interferência do pesquisador.

Os dados secundários foram analisados através da análise documental. Essa, conforme destaca Richardson,<sup>189</sup> trabalha sobre documentos, sendo essencialmente temática, e tem como objetivo a determinação fiel dos fenômenos sociais.

Segundo Minayo<sup>190</sup>, atualmente pode-se destacar duas funções da técnica de análise documental ou análise de conteúdo:

<sup>186</sup> LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991. p. 192

<sup>187</sup> Idem, ibidem, p. 195.

<sup>188</sup> CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. *metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 55.

<sup>189</sup> RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999. p. 184

<sup>190</sup> MINAYO, Maria Cecília de et. al. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 16. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2000. p. 74.

- a) verificação de hipóteses ou questões – através da análise de conteúdos pode-se confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação (hipóteses); e
- b) descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos – indo além das aparências do que está sendo comunicado.

As duas funções podem, na prática, complementar-se e podem ser aplicadas a partir de princípios da pesquisa quantitativa ou da qualitativa.<sup>191</sup>

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora se tenha procurado alcançar o maior rigor possível nas análises e procedimentos empregados na presente pesquisa, convém salientar algumas limitações que lhe foram impostas.

Em função de se utilizar a opinião das pessoas sobre determinada situação, implica que esta opinião poderá, no transcorrer do tempo, sofrer alterações, mediante a inclusão de novos fatores.

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 em estudo, esse método caracteriza-se por estar restrito à situação específica da instituição universitária estudada, não permitindo a generalização das conclusões para outras instituições.

Contudo, o caráter da pesquisa aqui proposta não é conclusiva, mas exploratória, buscando identificar o maior número de hipóteses que possam, por ocasião de outro estudo, serem testadas e confirmadas.

---

<sup>191</sup> MINAYO, Maria Cecília de et. al. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 16. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2000. p. 74.

## **4 SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA A GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DA UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA**

Este capítulo apresenta-se dividido em sete seções. Na primeira faz-se uma apresentação da Universidade do Oeste de Santa Catarina, destacando o perfil da instituição, sua estrutura jurídico-administrativa e o seu papel no desenvolvimento da região de sua abrangência. A segunda caracteriza o sistema de informações existente no âmbito da gestão econômico-financeira da Universidade do Oeste de Santa Catarina. Na terceira apresenta-se os relatórios informacionais que são utilizados como apoio à gestão econômico-financeira da Universidade do Oeste de Santa Catarina. A quarta faz referência aos relatórios que são gerados pelo sistema de informações da Universidade do Oeste de Santa Catarina. As informações consideradas necessárias pelos gestores, no processo de gestão econômico-financeira, mas que não são geradas pelo sistema de informações existente, são relatadas na quinta seção. Na seção seis apresenta-se sugestões para o sistema de informações de suporte ao processo de gestão econômico-financeira. Por fim, na seção sete evidencia-se uma alternativa de configuração de sistema de informações de gestão econômico-financeira para a Universidade do Oeste de Santa Catarina.

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA - UNOESC**

O surgimento da UNOESC deu-se num contexto sócio-econômico e cultural marcado por algumas características regionais básicas, que interferiram na definição de suas finalidades, organização institucional e ações.<sup>192</sup> Neste sentido, exerce um papel ativo na construção do meio no qual está inserida, desencadeando um processo interativo entre universidade e sociedade.

O perfil da instituição delinea-se a partir da percepção dos agentes envolvidos na UNOESC, bem como de estudos relativos a sua história e de sua situação jurídico-institucional. A partir da comparação do modelo da UNOESC com os demais modelos de

---

<sup>192</sup> UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA. *Planejamento Estratégico* Chapecó-SC, 1999. p. 18.

universidade existentes no sistema educacional brasileiro, especialmente os modelos de universidade pública, comunitária, confessional e empresarial, verificam-se semelhanças e diferenças. Estudos sócio-históricos da UNOESC revelam que o surgimento da mesma, no contexto regional, foi resultante de três imperativos históricos que, no final da década de 80 e início da década de 90, nortearam o processo de consolidação de sua identidade institucional.<sup>193</sup>

O primeiro imperativo foi a necessidade de superar o caráter de marginalidade do ensino universitário que vinha sendo ministrado em instituições isoladas de ensino superior, tendo em vista que, desde o final dos anos 60 e início dos anos 70, esta modalidade de ensino se articulava de forma atípica e/ou marginal no sistema oficial. O segundo imperativo era o de unificar as forças para o melhor enfrentamento dos grandes desafios que o ensino de 3º grau encontrava no contexto do Oeste de Santa Catarina. O terceiro imperativo residiu na necessidade de superar a contrastante segmentação institucional do ensino face a relativa homogeneidade do processo de formação histórico-cultural do grande Oeste Catarinense.

O Planejamento Estratégico da Unoesc<sup>194</sup> destaca que:

*Nascida da fusão de três instituições isoladas de ensino superior, a UNOESC não deixa de representar uma tentativa de resposta ao imperativo da integração, característica marcante da atual conjuntura social, econômica e política em âmbito mundial. Salvaguardadas as devidas proporções, a supressão das fronteiras geográficas que separavam entre si a FEMARP, a FUOC e a FUNDESTE não é diferente da tendente supressão das fronteiras que separam entre si os países do Cone Sul, em busca da integração regional. Em ambos os casos, ressalta-se a necessidade de fazer prevalecer a identidade do todo sobre a diferença das partes, os interesses comuns sobre os interesses particulares.*

Analisando os diferentes modelos de universidade, aquele que mais se aproxima, dentro do contexto do sistema educacional brasileiro é o modelo das universidades comunitárias.

---

<sup>193</sup> UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA. *Planejamento Estratégico* Chapecó-SC, 1999. p. 18.

<sup>194</sup> Idem, *ibidem*, p. 20.

Segundo pesquisa realizada por Neves<sup>195</sup>, este modelo configura-se a partir das seguintes características:

*a) (...) a natureza comunitária dessas universidades é resultado de condições sócio-culturais peculiares e de um processo, nem sempre tranqüilo, de afirmação de um projeto que desde o início buscou comprometer amplos e diferenciados segmentos da sociedade regional com o Ensino Superior.*

*b) a trajetória destas instituições corresponde a uma concentração de suas características distintivas, com o que se almejava status privilegiado nas relações com o poder público. Este esforço e a busca de apoio público por entidades consideradas “públicas não-estatais” foi uma conseqüência de um projeto acadêmico diferenciado, profundamente vinculado ao desenvolvimento regional e à busca de qualificação.*

*c) o agravamento dos problemas de financiamento e a preocupação com a maximização dos recursos humanos e materiais tem conduzido de um lado, à arranjos institucionais novos, entre eles: fusão, agregação, consórcios, parcerias, etc. e de outro, ao empenho pela estadualização do conjunto dessas instituições. Com a estadualização, o ensino se tornaria gratuito, a folha de pagamento seria assumida pelo Governo Estadual, que receberia em doação o patrimônio das mesmas, mas a administração deveria continuar autônoma para as unidades envolvidas no processo.*

*d) os desenvolvimentos recentes devem servir de alerta para os responsáveis pela política de Ensino Superior. Essa política, em outras épocas, insensível à novidade que representavam os projetos de Universidades Regionais Multi-Campi, induziu as comunidades locais à implantar as Instituições hoje existentes.*

Com base nesses amplos indicadores e demais informações, os dirigentes sintetizaram as características gerais da UNOESC, configurando-a como uma instituição<sup>196</sup>:

- a) *de origem pública*: considerando os atos de criação baixados pelos executivos municipais;
- b) *de direito privado*: quanto à forma jurídico-operacional;

<sup>195</sup> NEVES, Baeta Clarissa Eckert. *Ensino superior privado no Rio Grande do Sul*. NUPES, Univ. de São Paulo, Doc. 6/95. p. 31.

<sup>196</sup> UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA. *Planejamento Estratégico*. Chapecó-SC, 1999. p. 21.

- c) *comunitária e filantrópica*: relativamente à função social que desempenha;
- d) *de alcance regional*: levando-se em conta a abrangência de sua atuação;
- e) *multi-campi*: em função da organização estrutural e forma de presença e produção de suas atividades na região;
- f) *descentralizada*: no que diz respeito à forma de gestão;
- g) *cultivadora do sonho e da utopia*: como formas de se relacionar com a sociedade e com seu próprio futuro.

De acordo com Machado e Silveira<sup>197</sup>, em seu projeto de universidade, a UNOESC, foi definida como uma organização burocrática complexa, tendo em vista a diversidade de funções e objetivos, a variedade de tarefas e a alta qualificação de seus profissionais, e sua estrutura foi apresentada segundo o seguinte modelo organizacional:

- Instituição multi-campi;
- Caráter comunitário baseado nas decisões dos colegiados, onde há participação da comunidade acadêmica nas deliberações;
- Estruturação orgânica do tipo matricial, cujas ações são desenvolvidas em forma de projetos, sob a coordenação dos departamentos;
- Unidade de direção, garantida pelo processo de planejamento e administração estratégicos;
- Princípio de integração e intercomplementaridade das funções de ensino, pesquisa e extensão com a dinâmica comunitária;
- Estruturação burocrática calcada na racionalidade, onde a eficácia e o profissionalismo dão a postura norteadora das ações administrativas;

---

<sup>197</sup> MACHADO, Nelson Santos e SILVEIRA, Amélia. *Configurações estruturais em organizações universitárias*. Florianópolis: Insular, 1998. p.117-118.

- Unidade de ação universitária, com pluralidade ditada pelo vocacionamento dos campi;
- Democratização da estrutura de poder, com o fluxo de comunicação, ação, liberdade e autoridade no sentido bilateral, respeitando ao princípio básico da hierarquia.

Os atos que instituíram a Universidade do Oeste de Santa Catarina são:

- *Aprovação da carta-consulta*: Parecer Nº 102/91 do Conselho Federal de Educação;
- *Autorização de funcionamento*: Parecer Nº. 587/91 do Conselho Federal de Educação;
- *Reconhecimento*: Parecer Nº. 263/95 do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina;
- *Credenciamento*: Decreto Presidencial de 14 de agosto de 1996.

Conforme seus próprios Estatutos<sup>198</sup> e seu Regimento Geral<sup>199</sup>, a Fundação Educacional do Oeste de Santa Catarina (Fundação UNOESC) é a mantenedora da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. Toda a estrutura administrativa desta universidade é composta de elementos/instâncias que se referem à entidade mantida, conforme Figura 2.

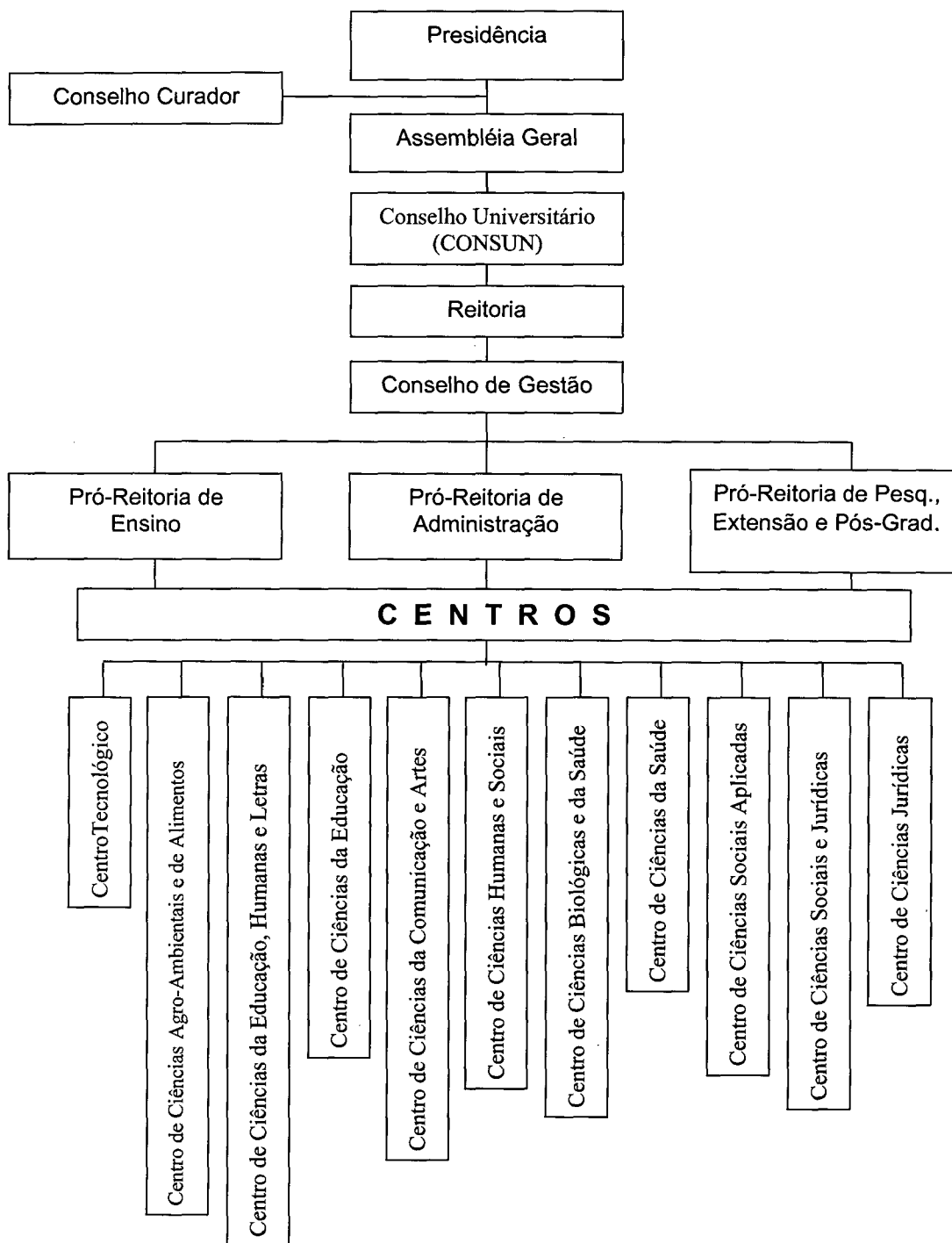
---

<sup>198</sup> FUNDAÇÃO UNIFICADA DO OESTE DE SANTA CATARINA. *Estatuto*. Chapecó-SC, 1992.

<sup>199</sup> UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA. *Regimento Geral*. Chapecó-SC, 2000.



**Figura 02 – Organograma da Estrutura da Unoesc**



Fonte: Universidade Oeste de Santa

Catarina. **Planejamento Estratégico**. Chapecó-SC,

*a) Mantenedora:*

A Fundação UNOESC é uma entidade educacional constituída a partir da unificação de três fundações mantenedoras preexistentes na região: a Fundação Educacional e Empresarial do Alto Vale do Rio do Peixe – FEMARP, de Videira; a Fundação Universitária do Oeste Catarinense – FUOC, de Joaçaba; e a Fundação Educacional do Desenvolvimento do Oeste – FUNDESTE, de Chapecó. Com estas agregaram-se mais tarde a Fundação Educacional dos Municípios do Alto Irani – FEMAI, de Xanxerê e a Fundação Educacional do Extremo Oeste de Santa Catarina – FUNESC, de São Miguel do Oeste.

Com sede na cidade e comarca de Joaçaba, a Fundação UNOESC define-se como uma entidade educacional, regional, criada por lei municipal, de direito privado, de caráter comunitário e filantrópico e sem fins lucrativos.

A estrutura organizacional apresenta as seguintes instâncias:

- Presidência - Presidente e Vice-Presidente, eleitos pela Assembléia Geral;
- Assembléia Geral - composta pelos dirigentes da universidade e os dirigentes de cada um de seus *campi*, por representantes dos três segmentos da comunidade universitária (professores, alunos e funcionários) e representantes da comunidade regional abrangida, através de suas organizações profissionais e de classe;
- Conselho Curador - composto por representantes da Assembléia, representantes da UNOESC e representantes da comunidade regional abrangente, sob a coordenação de uma presidência;

*b) Universidade*

A UNOESC resultou da unificação de três Centros de Ensino Superior anteriormente existentes e mantidos pelas três fundações isoladas supra nominadas, passando a constituir, desde 1991, o patrimônio e a estrutura acadêmica da nova universidade, autorizada em 1991, pelo então Conselho Federal de Educação, reconhecida em 1995 pelo Conselho Estadual de Educação e credenciada por Decreto Presidencial em 14 de agosto de 1996. Enquanto universidade, a UNOESC goza de autonomia didático-científica e administrativo-financeira, nos termos de seu Estatuto, do Regimento Geral e da legislação em vigor.

A estrutura organizacional da UNOESC contempla uma Administração Central e uma Administração de *Campus*. A Administração Central compreende:

- Reitoria - Reitor e três Coordenadores Gerais, além de um Coordenador de Planejamento Estratégico;
- Conselho Universitário-CONSUN - composto pelo Reitor, pelos Pró-Reitores dos *campi*, por representantes do corpo docente, discente e de funcionários, por um representante de cada uma das fundações que compuseram a UNOESC e por representantes das comunidades municipais da região de abrangência.

A administração de cada *campus* reproduz, de maneira subalterna, a estrutura da administração central, com três Pró-Reitores de *campus*, com um Conselho de Gestão, tantos Centros quantas forem as áreas de conhecimento em que o *campus* desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão e tantas coordenações de curso quantos forem os cursos de graduação que o *campus* oferece.

Desta forma, a UNOESC está constituída pelos *Campus* de Chapecó, Joaçaba, Videira, São Miguel do Oeste e Xanxerê. Esta estrutura descentralizada, outorgando autonomia administrativa e financeira aos cinco *Campi*, permite agilidade no desenvolvimento das atividades, mas dificulta o processo de integração e a gestão como um todo, mas principalmente no que se refere a administração dos recursos financeiros.

Atualmente, a UNOESC conta com 17.160 alunos, sendo 14.437 alunos distribuídos em 38 cursos de graduação, 1.550 alunos em 50 turmas de pós-graduação *Lato sensu* em andamento e 11 turmas de pós-graduação *Stricto sensu* em nível de mestrado, 259 alunos no ensino fundamental, 630 alunos no ensino médio e 284 alunos em cursos seqüenciais.

A missão da UNOESC assimila as características que a diferencia de instituições similares, conferindo-lhe identidade própria. Consolida e integra ainda, na sua cultura organizacional, os valores da cidadania, da sustentabilidade do desenvolvimento humano, da cultura, da arte e da inter-relação entre o regional e o universal. De acordo com o seu Planejamento Estratégico<sup>200</sup>, “a UNOESC tem por missão gerar e difundir o conhecimento científico, artístico-cultural e tecnológico, mediante o ensino, a pesquisa e a extensão, nas

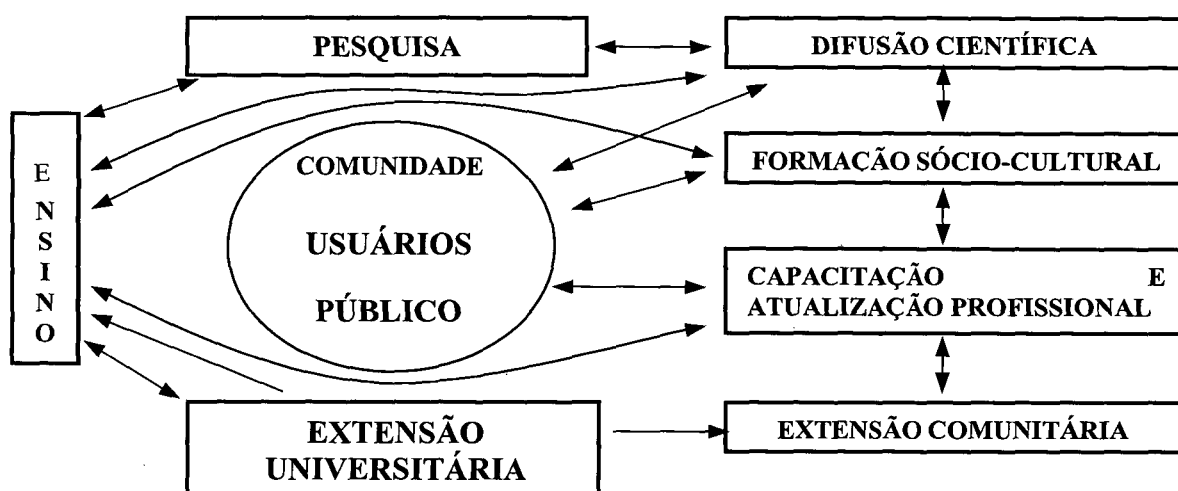
---

<sup>200</sup> UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA. *Planejamento Estratégico*. Chapecó-SC, 1999. p. 24.

diferentes áreas do saber, com o objetivo de promover a cidadania, o desenvolvimento humano e cultural sustentável, em âmbito regional, estadual, nacional e internacional”.

No contexto do negócio, mas sem pretender dar à expressão “cadeia de negócios” uma conotação mercantilista, a Figura 3 retrata a complexidade de uma instituição universitária e caracteriza o foco das atividades da UNOESC, colocando alguns elementos centrais que permitam refletir seus objetivos e finalidades, as relações que a partir dela se estabelecem e o princípio de indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

**Figura 03 – A cadeia de “negócios” da Unoesc**



Fonte: Universidade do Oeste de Santa Catarina.

**Planejamento Estratégico.** Chapecó-SC, 1999, p. 32.

Nesta concepção, o vetor negócios da UNOESC, objeto da maior concentração de esforços, é o ensino de graduação. Trata-se, porém, de uma atividade-fim correlacionada com outras duas finalidades indispensáveis à viabilização de universidade em seu sentido pleno.

Desta forma, a universidade tem como finalidades a produção e difusão científica, a formação sócio-cultural e a capacitação e atualização profissional, tendo como centro e razão de sua existência a comunidade onde se encontra inserida. A compreensão de comunidade deve extrapolar o conceito abstrato e pretensamente universalizante, o que suprime o seu caráter contraditório e histórico-social.

O princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão deve superar a idéia primária de coexistência, onde a universidade cria ações em cada uma destas áreas como se isto resultasse em articulação entre elas. A indissociabilidade ocorre na concretização dos

cursos de graduação que não são puramente ensino, porém ensino que traz em seu bojo a dimensão e postura investigativa, ensino que se articula com a extensão para aproximar os acadêmicos às grandes questões colocadas no mundo contemporâneo e que extrapolam os limites da universidade, pois a realidade é sempre muito mais complexa que sua manifestação ou representação teórica ou conceitual.

Desta forma, procurou-se traçar um perfil da Universidade do Oeste de Santa Catarina, situando-a no contexto histórico de sua origem, a importância na sua área de abrangência, bem como a estrutura organizacional e a complexidade de sua administração, a fim de que se possa, nesta perspectiva, visualizar o trâmite de informações na gestão econômico-financeira.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES VOLTADO AO PROCESSO DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DA UNOESC

As informações necessárias à sistematização do planejamento estratégico dizem respeito, em primeiro plano, às variáveis ambientais. A UNOESC, por estar inserida em uma grande área geográfica do estado de Santa Catarina, procura identificar estas informações.

*A primeira informação global que a gestão necessita é a informação sobre a economia regional, qual é o modelo de desenvolvimento econômico e social existente na região. Porque, isso, estabelece variáveis, por exemplo, renda per capita da população, o modelo de atividade econômica que estabelece esta renda, a sustentabilidade desta renda per capita e isso trará variáveis da quantidade de pessoas que podem ser consideradas clientes do nosso modelo de universidade, que é paga (Reitor da Unoesc).*

Os entrevistados são praticamente unânimes em afirmar que as informações do ambiente sócio-econômico são indispensáveis para a elaboração do planejamento estratégico. Estas informações deveriam estar sistematizadas em um banco de dados.

*O ideal é ter um banco de dados com condições de prever os rumos da economia regional, nos diversos setores, ou seja, agroindustrial, metal mecânico, de serviços, saúde, hotelaria e o potencial turístico. Além disso, o crescimento populacional, demanda da educação e o perfil dos profissionais que esta demanda exige. Também um banco de dados de informações gerais das estatísticas oficiais do IBGE (Pró-Reitor de Administração do Campus Joaçaba).*

*Para planejar o Campus para alguns anos precisa a projeção da população. Feito isso quais as oportunidades de implantação de novos cursos, quais as receitas e planejar o crescimento, a expansão, as despesas e os investimentos necessários. É importante ter a renda per capita da região. Teríamos que ter um banco de dados da Associação Comercial e CDL, para saber qual o espaço que tem no mercado de trabalho disponível e a capacidade de geração de emprego e renda (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

A preocupação com o social, identificando qual o modelo que sustenta a economia da região e a necessidade de formação de recursos humanos para dar sustentabilidade a este modelo, bem como a capacidade da universidade de atender esta demanda, fica evidente na declaração de muitos dos entrevistados.

*Na questão do social, é importante saber se o modelo econômico é sustentável a longo prazo ou se sofre ameaça de insustentabilidade deste modelo e se a universidade se sustenta neste contexto. Também a necessidade mais específica. Formar recursos humanos é sua função; que tipo de recursos humanos a região necessita para o seu desenvolvimento, ou seja, no setor industrial, comercial e de prestação de serviços (Reitor da Unoesc).*

*O plano de expansão é que norteia e o que dá base é a demanda. Neste sentido, duas variáveis devem ser levadas em conta: a nossa competência instalada e o que precisaremos instalar para dar conta das exigências do mercado. Confirmada a demanda, cria-se a competência ou se instala esta competência necessária (Pró-Reitor de Administração do Campus São Miguel do Oeste).*

Outro aspecto diz respeito ao modelo regional e descentralizado da UNOESC, que requer a identificação das necessidades da região, respeitando as características próprias de cada uma das micro-regiões nas quais os Campi de Chapecó, Joaçaba, Videira, São Miguel do Oeste e Xanxerê estão instalados.

*Por tratar-se do modelo da nossa universidade, regional e descentralizada, ela atua em pontos desse universo que são diferenciados, econômico, político e cultural e que o gestor saiba contemplar essas diferenças, para respeitar essa individualidade. E ao mesmo tempo traz elas para uma unidade mais ampla, que é a missão da universidade (Reitor da Unoesc).*

As informações sobre a demanda futura, indicadas pela ocupação dos alunos do ensino fundamental e médio, é citada como fonte importante e de projeção da ampliação necessária.

*População por faixa etária, concentra muito na formação de 2º grau para os próximos anos e na diversidade da formação desta população (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

*Estatística de ocupação de alunos na rede pública e privada de 1º e 2º grau (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira).*

*O número de habitantes, as faixas etárias e o número de alunos existentes por etapa de ensino na região (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

A partir desta identificação, a preocupação é saber se a demanda futura estará enquadrada nos parâmetros de mercado e níveis de preços compatíveis com o que a universidade oferece.

*Em sendo paga, deve-se calcular que índice dessa população tem renda para pagar essa universidade (Reitor da Unoesc).*

*Valores de mercado onde deve-se trabalhar com uma faixa de desembolso, ou seja, potencial econômico da população. Potencial de filhos da classe média com potencial de pagar o ensino nos níveis de preço e quais os níveis de preço compatíveis (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

Considerando estas variáveis e a necessidade de atender as expectativas da região, levando em conta o modelo de desenvolvimento e a visão de futuro, identificam-se as potencialidades de implantação de novos cursos. A partir disso, a necessidade de investimentos para estes cursos e a projeção de receita .

*As informações necessárias são aquelas efetuadas através de uma ampla pesquisa regional geral que se inclua projeção de alunos para o período em que se queira desenvolver o planejamento, projeção de cursos, docentes, técnicos administrativos, projeção de receitas e investimentos e ainda análise da realidade através de um contexto histórico-social (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus São Miguel do Oeste).*

*A projeção de Receitas, projeção de despesas, projeção de crescimento do número de alunos, lançamento de novos cursos, crescimento populacional, renda per capita, demanda de novos cursos (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira)*

O planejamento estratégico da UNOESC foi unificado e disso surgiu um documento único da instituição. Mesmo assim, cada *Campus* busca os dados de acordo com a sua necessidade local e de acordo com os entrevistados, não existe uma padronização de

procedimentos para esta obtenção e sistematização dessas informações em banco de dados único.

*Tem que ir a campo, visitar escolas, o CRE , colégios particulares, utilizar o censo do Ministério da Educação e a questão sócio econômica fazer algumas amostragens da população mas também tem que ir a campo (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

*A Associação de Municípios e a Prefeitura, a Associação Comercial e Industrial são consultadas, mas a melhor fonte são os dados do IBGE (Pró-Reitor de Administração do Campus Joaçaba).*

*Em órgãos externos, tais como Instituições Financeiras, órgãos governamentais, ACAFE, SINEP, a mídia que apresenta as tendências, a Associação Comercial e Industrial, o IBGE (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira).*

*Nós temos buscado em fontes isoladas, na CRE, Associação Comercial e Industrial, Associação de Municípios, mas são informações incompletas, isoladas e em partes (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

A própria universidade poderia criar uma forma de coletar e organizar essas informações através de um órgão interno que seria o responsável pela obtenção, sistematização e disponibilização. Percebe-se algumas ações neste sentido, apesar de isoladas.

*A pesquisa de campo in loco pela própria universidade, aí alia o ensino, a pesquisa e a extensão, na visão do que a universidade quer para o desenvolvimento da região (Reitor da Unoesc).*

*O IESER – Instituto de pesquisa sócio econômica da própria universidade fez muitos estudos interessantes, diagnósticos regionais, população (Pró-Reitor de Administração do Campus Joaçaba).*

*As informações externas são obtidas através de pesquisas que apontem demandas localizadas, indicando necessidade de investimentos no Campus ou em Campus aproximados e isso pode ser feito por iniciativa da instituição (Pró-Reitor de Administração do Campus São Miguel do Oeste).*

Com relação as informações internas, estas são obtidas através dos dados históricos da contabilidade e em indicadores dos órgãos de apoio das Pró-Reitorias de Administração, Ensino e Pesquisa e Extensão.

*Os fatores internos são levantados a partir dos demonstrativos contábeis e os indicadores dos últimos anos, para avaliação do*



*desempenho e para dar base à projeções futuras, respectivamente (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Chapecó).*

*Além da Pró-Reitoria de Administração, são obtidas informações junto às Pró Reitorias de Ensino e de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira).*

*As informações internas são obtidas através dos segmentos que compõem a instituição, ou seja, a Secretaria Acadêmica, as Pró-Reitorias, Centros e Coordenações de Curso (Pró-Reitor de Administração do Campus São Miguel do Oeste).*

A preocupação em possuir as informações para o planejamento estratégico fica evidente, e de acordo com o que afirmaram os Pró-Reitores de Administração e os Coordenadores Administrativos e Financeiros, os dados são coletados de forma manual, não padronizada e sem critérios definidos de obtenção e sistematização. Cada *Campus* procura identificar o modelo de desenvolvimento de sua região de abrangência e busca atender a demanda através de iniciativas isoladas e direcionadas para o seu mercado.

Com relação ao planejamento operacional, a quantificação monetária é procedida a partir da definição da implementação das estratégias de curto prazo, que tem como base o planejamento das atividades.

*Através deste planejamento é quantificada toda a orçamentação, gastos com pessoal, despesas operacionais e investimentos (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Joaçaba).*

*A base do planejamento operacional é o planejamento das atividades, que é elaborado por curso, centro e pró-reitorias. Os setores realizam o planejamento que é consolidado na pró-reitoria respectiva (Contadora do Campus Xanxerê).*

*O planejamento das atividades dá embasamento para todas as informações do orçamento, através da mensuração de todas as atividades, por centro e por pró-reitoria (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Chapecó).*

O planejamento das atividades é elaborado por setor e coordenação de curso, identificados por centro e consolidados por Pró-Reitoria. Na elaboração do planejamento operacional as informações necessárias são relacionadas à mensuração monetária e quantificação de todas as atividades operacionais, iniciando pelas receitas previstas para cada projeto e as respectivas despesas e investimentos inerentes a cada um deles.

*Primeiro analisar os cursos que se tem, o número de ocupação desses cursos e calcular as receitas com a previsão de novos cursos, através do planejamento estratégico. Ao calcular as receitas e a partir daí vai se calcular as despesas e investimentos necessários (Contador Geral da Unoesc).*

*Quais são as receitas das diversas atividades, que possam suportar as despesas que são permanentes. De acordo com o plano da receita, vai se definindo o orçamento para o próximo ano e as despesas com projetos próprios, são orçados de acordo com a origem própria de recursos (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Joaçaba).*

Em função do crescimento verificado nos últimos anos, existe a preocupação de identificar o potencial de implantação de novos cursos, vagas oferecidas e a capacidade de contratação de docentes para atender esta demanda.

*Crescimento em função das vagas já definidas pela ampliação, a necessidade de expansão de cada curso e a capacidade que se tem de contratação (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

*Oferecimento de novos cursos e aumento de vagas e outras atividades relacionadas (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira).*

*Número de cursos e proporção de aumento dos mesmos e o número de docentes necessários (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus São Miguel do Oeste).*

*Importante pela fase de crescimento, conhecer a quantidade de novos alunos, incremento da carga horária dos professores, portanto todo o detalhamento da folha de pagamento (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

As informações do ambiente macro econômico são consideradas importantes e de difícil obtenção e projeção, especialmente as taxas de inflação, juros e reposição salarial. As despesas são consideradas na planilha de custos e têm como indicador de reposição a inflação do período, e esta será a base da negociação para reajuste das mensalidades. Feita a negociação e definido o aumento da anuidade, pode-se determinar a receita projetada para o horizonte do planejamento operacional.

*O efeito macro econômico, tais como, inflação e juros não se consegue alterar, mas são variáveis que impactam no financeiro (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

*A projeção do reajuste salarial e a previsão de inflação (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira).*

Também há preocupação em atender as exigências de qualidade definidas pelos órgãos superiores de educação, tais como a qualificação do corpo docente, disponibilização de laboratórios e acervo bibliográfico, entre outros.

*Temos que considerar, também, a exigência legal de qualidade dos cursos, investimentos em pessoas e qualificação, biblioteca, a estrutura de cada projeto de curso para dar o respectivo suporte, dando condições de funcionamento (Pró-Reitor de Administração do Campus São Miguel do Oeste).*

Para a elaboração do planejamento operacional, praticamente, todos os entrevistados afirmaram que as informações necessárias são obtidas no planejamento das atividades. Cada setor ou curso elabora o seu planejamento, que é consolidado por centro e pró-reitoria e levado à discussão para posterior aprovação.

*O planejamento das atividades que é descentralizado por unidades, ou seja, centros e pró-reitorias, é que vai gerar toda a mensuração do orçamento, dentro de uma escala de prioridades (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

*O orçamento é todo embasado no Planejamento das Atividades e também no relatório das atividades desenvolvidas durante o ano, que são a base comparativa para o ano seguinte (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

*No Planejamento de Atividades de cada curso ou projeto. Aumento de carga horária e contratações novas devem estar no planejamento, a partir disso que se faz o orçamento (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

O planejamento das atividades é elaborado por *Campus* de uma maneira independente e não integrada, isto é, não está sistematizado e sua quantificação monetária é executada através de planilhas de cálculo elaboradas pela contabilidade. Esta se encarrega de consolidar essas informações de forma resumida e ordenada. A elaboração e sistematização do planejamento operacional fica a cargo de cada *Campus*, para posterior consolidação na Reitoria e conseqüente trâmite no Conselho Universitário, Conselho Curador e Assembléia Geral. Grande parte das informações são obtidas nos sistemas auxiliares de contas a pagar, contas a receber, recursos humanos, sistema de controle acadêmico e, principalmente, na própria contabilidade.

Na fase de execução, as informações consideradas necessárias pelos gestores, dizem respeito, de acordo com a fala da maioria, ao gerenciamento do caixa e a preocupação com a estabilidade financeira da universidade.

*Através do fluxo de caixa, vai controlar se tem recursos e depois se tem dotação orçamentária que se possa encaixar (Contador Geral da Unoesc).*

*A administração do fluxo de caixa por ordem de prioridade é que define as decisões do dia a dia (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

*A posição financeira, através do fluxo de caixa, identificadas as contas a pagar e a receber (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira).*

*O Fluxo de caixa com as disponibilidades diárias e as necessidades de caixa é fundamental (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

Na administração do fluxo de caixa diário percebe-se a preocupação com a realização da receita. Neste aspecto, a inadimplência influencia de forma considerável, na opinião de praticamente todos os entrevistados.

*A inadimplência influencia na decisão, pois a receita planejada pode não ser a realizada (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

*Precisa transformar de previsão em realidade, primeiro realizando a receita, senão não há como fazer os investimentos e despesas necessários (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

Somente são executados os projetos aprovados e de acordo com a realização da receita, ordenados por prioridade. A prioridade é definida a partir do planejamento das atividades e através de uma análise mais ampla da situação do *Campus* e da universidade como um todo, sempre objetivando contemplar as atividades-fim.

*Apontamento de ações prioritárias dentro de um quadro mais amplo, quais são as mais importantes, elegendo estas prioridades por área, especialmente as atividades-fim envolvidas. Nós devemos dar suporte ao ensino que é o nosso carro chefe (Pró-Reitor de Administração do Campus São Miguel do Oeste).*

*A partir do planejamento das atividades, verifica-se a prioridade, volta ao caixa, verifica se tem dinheiro ou possibilidade de pagamento, e só assim executa. Colocamos muito bem para todo o*

*pessoal que o orçamento é uma previsão, depende do recebimento, pois a inadimplência e a evasão são fatores que podem prejudicar consideravelmente a receita (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Chapecó).*

Quanto à obtenção da informação necessária à tomada de decisão para execução de qualquer projeto, as afirmações são de que as despesas ou investimentos são realizados se previamente aprovados. Não significa que seja uma regra rígida, mas é observado cada projeto e somente exceções são consideradas, como por exemplo, aqueles que possuem receita própria e se mantém com esta receita.

*Nos projetos que estão embasados no planejamento das atividades. Projetos auto-financeáveis, podem ser executados a qualquer momento, desde que garantidas as fontes de recursos (Pró-Reitor de Administração do Campus Joaçaba).*

*No planejamento das atividades do Campus (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira).*

*No Planejamento de Atividades. Existem exceções, não se faz do planejamento um regra absoluta, mas é a fonte principal (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

Desta forma, o que impulsiona a execução são as informações obtidas nos órgãos executores da ação. A base para identificação é o planejamento das atividades que está estruturado por setor, curso ou projeto. Identificada a necessidade de executar determinada atividade, busca-se as informações de disponibilidade de caixa no sistema financeiro e, através da definição das prioridades, elege-se as ações a implementar.

A fase de execução, na gestão da Unoesc, está caracterizada pela falta de critérios operacionais no que concerne ao sistema de informações, pois as informações não estão sistematizadas e, de acordo com a manifestação da maioria dos entrevistados, são obtidas e preparadas de acordo com a forma de decidir de cada um de seus gestores.

*O que temos são informações aleatórias, estão dispersas e o que garante o acerto da execução é a proximidade do executor com a ação (Pró-Reitor de Administração Campus São Miguel do Oeste).*

*As informações não estão disponíveis na forma em que o Pró-Reitor utiliza para tomar decisões, por isso, precisamos preparar no formato adequado dentro da visão solicitada (Contadora do Campus Xanxerê).*

O controle, por sua vez, é exercido basicamente pelo comparativo do planejamento operacional com a realização das receitas, despesas e investimentos.

*Comparativo do previsto x realizado, sempre avaliando o financeiro, ou seja, o fluxo de caixa que é o relatório utilizado no dia-a-dia. O fluxo de caixa tem acompanhamento diário. (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Chapecó).*

*Confrontando o que foi planejado com o que foi executado (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Joaçaba).*

*As informações são todas aquelas desenvolvidas pelas coordenações, centros ou setores que devem ser repassadas para consolidação. Podemos citar, por exemplo, o desenvolvimento de um curso com o número de pessoas envolvidas e o número de horas aplicadas, o valor a ser aplicado e o valor a ser arrecadado. Resumindo, pode ser um comparativo do previsto x realizado (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Joaçaba).*

As informações para controle são obtidas na contabilidade e através dos demonstrativos contábeis, principalmente a demonstração do resultado do exercício. É feito um acompanhamento do que foi planejado, quantificado monetariamente, com o que efetivamente se executou .

*Vai usar a Demonstração do Resultado do Exercício, por conta, mas esse controle não é tão analítico, retirado da contabilidade (Contador Geral da Unoesc).*

*Praticamente todas as informações estão na contabilidade e são retiradas dela para fazer o comparativo do orçado com o realizado (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Chapecó).*

*Vou precisar de todos os dados contábeis para acompanhar a execução (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

O controle das atividades não acontece simultaneamente com a execução. A maioria dos entrevistados demonstrou uma preocupação de estar aprovando despesas e investimentos sem ter a informação atualizada do que já foi implementado.

*O comparativo orçado x realizado de receitas, despesas e investimentos é mensal, através das demonstrações contábeis (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Chapecó).*

*A cada período mensal fazer a avaliação e acompanhamento periódico, o que enseja ações corretivas ou não (Pró-Reitor de Administração do Campus São Miguel do Oeste).*

Nesse caso, considerando a necessidade de um acompanhamento mais rigoroso e de uma periodicidade com intervalos de menor espaço de tempo, a solução encontrada foi a elaboração de planilhas de cálculo e controles auxiliares para amenizar esta dificuldade.

*Hoje são utilizadas muitas planilhas no excel para controle das despesas com pessoal. O que tem sido feito é com base na projeção e quanto vai representar na folha de pagamento, assim também as demais despesas, mas de forma genérica. Quando o Pró-Reitor autoriza as despesas ele não sabe quanto isso vai representar somando durante o mês e durante o ano, por isso, fazemos o acompanhamento para informar em quanto está cada conta de forma mensal (Contadora do Campus Xanxerê).*

Os sistemas auxiliares de contas a pagar, contas a receber, recursos humanos e de controle acadêmico, também são utilizados, mas as informações são obtidas de forma isolada e muitas vezes causando insegurança aos usuários. Os sistemas estão parcialmente integrados e há a necessidade de inclusão de informações de forma manual na contabilidade.

Pode-se dizer que o sistema de informações que atualmente está sendo utilizado no âmbito da gestão econômico-financeira na Universidade do Oeste de Santa Catarina, considerando as fases de planejamento estratégico e operacional, execução e controle, caracteriza-se por apresentar dificuldades quanto a geração, processamento e distribuição dessas informações. Este fato pode prejudicar o andamento das atividades e as oportunidades de negócios da instituição.

De acordo com Oliveira<sup>201</sup>, a informação é o produto da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados em um determinado contexto, para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada.

Da forma como está estruturado o sistema de informações da Unoesc, demonstra fragilidade no fornecimento de informações para a tomada de decisões, prejudicando a sustentação e otimização dos resultados esperados.

---

<sup>201</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de informações gerenciais*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 37.

### 4.3 RELATÓRIOS INFOMACIONAIS USADOS COMO SUPORTE AO PROCESSO DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DA UNOESC

Os dados que dão suporte ao planejamento estratégico da Universidade do Oeste de Santa Catarina, de acordo com os entrevistados, não estão disponíveis no sistema de informações e, sendo praticamente inexistentes, provocam uma ação reativa e não pró-ativa.

*Praticamente nenhuma, nós estamos fazendo uma gestão de um modelo empírico que atende necessidades e não nos preocupamos com dados que nos levem a uma gestão mais estratégica (Reitor da Unoesc).*

*O campus de São Miguel do Oeste não possui até o momento um sistema de informações que auxilie na elaboração do planejamento estratégico (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus São Miguel do Oeste).*

*Hoje nós só temos planilhas isoladas que trazem as informações desconexas. São todos documentos não integrados (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

De acordo com os entrevistados, cada um dos *Campi*, que compõe a Unoesc, busca as informações de maneira isolada e não há uma consolidação na Reitoria. Além disso, a estrutura utilizada para obtenção e sistematização dos dados não é definida no organograma.

*Eu não tenho praticamente nenhum dado e não temos estrutura para coletar esses dados (Reitor da Unoesc).*

*As variáveis externas não estão disponíveis e são buscadas de acordo com a necessidade (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

Diferente dos demais, que consideram os dados externos de significativa importância, um dos entrevistados manifesta a opinião de que essas informações são desnecessárias, devido a elevada demanda.

*Monta-se um banco de dados do processo interno, pois é até cômodo; a demanda é muito grande e não há necessidade hoje, e é até antieconômico fazer um levantamento com um banco de dados de fatores externos hoje (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

As informações obtidas através de iniciativa própria, de cada *Campus*, resulta num banco de dados formatado em relatório de acordo, com um padrão por eles estabelecido, sem padronização e consolidação.



*Informações sistematizadas no Planejamento Estratégico do Campus, tais como, população, demandas, pontos fortes e fracos. O documento preparado para embasar o Planejamento Estratégico do Campus é intitulado Plano de Metas para a Unoesc Joaçaba – 2000/2004 (Pró-Reitor de Administração do Campus Joaçaba).*

*O planejamento estratégico do Campus, apresenta a projeção de novos cursos e oferecimento de novas vagas (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira).*

O planejamento estratégico da Unoesc foi elaborado de forma conjunta, onde houve a participação de todos os dirigentes. Deste processo surgiu um documento com o título de Planejamento Estratégico 1999/2010. A partir desse momento, com as diretrizes gerais definidas, cada *Campus* busca, na sua área de abrangência, as informações inerentes ao seu mercado e não há a preocupação de sistematizar estas informações em um documento único.

*Internamente a UNOESC não dispõe de nenhuma estrutura de levantamento de dados e, conseqüentemente, não há a sistematização de dados que possa dizer que estão organizados na universidade (Reitor da Unoesc).*

Assim, cada *Campus* possui um formato diferente para a estruturação das informações obtidas do ambiente externo e, na maioria dos casos, não há nenhuma forma de estruturação.

*As informações externas estão estruturadas em relatórios na forma do interesse institucional (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

*O diagnóstico da situação atual e com visão do futuro é um documento mas que não está totalmente estruturado (Pró-Reitor de Administração do Campus Joaçaba).*

*A maioria das informações não estão estruturadas. Precisam ser coletadas externamente e são utilizadas de forma não sistematizada (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira).*

Um dos entrevistados deixa evidente esta situação, confirmando, a forma com que as informações são obtidas.

*Não existe uma estruturação de informações, o que existe são informações isoladas, não integradas e incompletas. Você vai catando pedaços de um lugar e de outro. Mesmo informações recebidas de órgãos externos, não consistentes, são utilizadas (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

As informações de origem interna, necessárias à elaboração do planejamento estratégico, de acordo com os entrevistados, são retiradas da contabilidade, que apresenta um banco de dados econômico-financeiro.

*Informações internas, como evasão, inadimplência e todos os indicadores econômico-financeiros históricos são obtidos na contabilidade (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

*Os dados históricos são retirados da contabilidade (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira).*

*As informações internas estão na contabilidade e o relatório anual de atividades permite saber o que foi executado de maneira descritiva (Pró-Reitor de Administração do Campus São Miguel do Oeste).*

Assim, as informações internas são obtidas nas demonstrações contábeis e relatórios próprios, estruturados a partir da contabilidade.

*As informações internas estão estruturadas em relatórios próprios e nos demonstrativos contábeis (Coordenador Administrativo e Financeiro Campus Chapecó).*

O planejamento operacional é elaborado pelos *Campi* e consolidado na Reitoria, para posterior aprovação nas instâncias superiores da universidade. As informações são obtidas nos sistemas auxiliares de folha de pagamento, financeiro, acadêmico e contábil.

*Baseia-se nos demonstrativos contábeis, principalmente a Demonstração do Resultado do Exercício. As despesas de pessoal no sistema de folha de pagamento (Contador Geral da Unoesc).*

*Todos os demonstrativos contábeis são utilizados (Coordenador Administrativo e Financeiro Campus Chapecó).*

*O sistema acadêmico informa o número de créditos, de alunos, com idade, curso, centro e outras. O sistema de Folha de pagamento com todos os dados do pessoal docente e técnico administrativo. O sistema Financeiro com todas as informações de contas a receber e a pagar (Coordenador Administrativo e Financeiro Campus Joaçaba).*

Apesar da utilização dos relatórios fornecidos pelos sistemas auxiliares, as informações precisam ser trabalhadas em planilhas de cálculo, além de utilizar projeções para o horizonte do planejamento operacional.

*Ainda não temos um sistema de informações unificado, por isso trabalhamos com os dados do que foi realizado e com projeções*

*daquilo que se quer realizar (Coordenador Administrativo e Financeiro Campus São Miguel do Oeste).*

*São planilhas isoladas que se tem em cada item que se precisar. Por exemplo, na secretaria acadêmica vai se buscar as informações do número de alunos. Não existe um sistema de informações abrangente que traga as informações de maneira integrada (Contadora do Campus Xanxerê).*

Segundo a opinião dos entrevistados, o planejamento das atividades é o relatório que dá a base para a elaboração do planejamento operacional. Este não está estruturado de maneira que permita a quantificação monetária, mas é o que se pretende implantar. Como as iniciativas são isoladas, um dos *Campi* está com este processo quase concluído e os demais não possuem nenhuma sistematização mais consistente.

*O planejamento das atividades está sendo implantado no sistema com mensuração monetária de todas as atividades e de forma descentralizada, ou seja, por unidade. O Planejamento das Atividades é base para todo o orçamento (Coordenador Administrativo e Financeiro Campus Chapecó).*

*O planejamento de atividades é o principal instrumento utilizado, só que não está sistematizado, é um documento a parte (Contadora do Campus Xanxerê).*

Conforme destacado pelos entrevistados, o sistema de contabilidade fornece a maioria dos relatórios estruturados para o planejamento operacional.

*Os demonstrativos contábeis são retirados do sistema, a não ser a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e a Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos que são elaboradas manualmente. O Diário Geral, o Razão Contábil, a Demonstração do Resultado do Exercício e o Balanço Patrimonial são fornecidos pelo sistema (Contador Geral da Unoesc).*

*Em relatórios e nos demonstrativos contábeis e financeiros (Coordenador Administrativo e Financeiro Campus Chapecó).*

Para a execução das estratégias estabelecidas, as informações não estão disponíveis no formato adequado e não integradas, por isso, devem ser preparadas em controles auxiliares, através de planilhas de cálculo.

*Disponibilidade do orçamento, mas em planilhas de cálculo, e os demais controles necessários para execução são elaborados manualmente (Contador Geral da Unoesc).*

*Disponibiliza dados quantitativos do planejamento operacional, mas em planilhas de cálculo (Contador do Campus Videira).*

*As informações existem mas não estão integradas (Pró-Reitor de Administração do Campus São Miguel do Oeste).*

*É tudo com base em planilhas isoladas, que são muitas vezes criação própria do setor contábil e financeiro (Contadora do Campus Xanxerê).*

A experiência adquirida no meio empresarial também serve de base para sistematizar as informações necessárias à execução das estratégias estabelecidas.

*Outras planilhas são de acordo com a minha experiência em outras empresas que trago para cá (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

Neste sentido, Beuren<sup>202</sup> alerta que “a informação ágil sobre os processos organizacionais, com procedimentos analíticos rigorosos, para fomentar decisões, não menos ágeis, resulta num importante potencial para o gestor tomar decisões muito mais acertadas do que aquele que se baseia apenas na sua experiência e conhecimento”.

Ao observar o depoimento da maioria dos entrevistados, percebe-se que a forma mais utilizada de informações para dar suporte à execução é o comparativo entre os valores orçados com o realizado, até o momento, projetando o futuro de acordo com esta proporcionalidade. Este procedimento causa insegurança, mesmo porque, as informações não estão disponibilizadas simultaneamente com a tomada de decisão.

*O sistema atual traz o realizado até o momento e você consegue ter uma projeção do que vai se realizar até o final do ano, mas não traz segurança, pois o aluno que sai (evasão) prejudica a realização das receitas (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Chapecó).*

*Como ainda não temos um sistema de informações unificado, trabalhamos apenas com o relatório do orçado x realizado, e o suporte dos dados das atividades desenvolvidas é efetuado pelos centros e pelas coordenações (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus São Miguel do Oeste).*

---

<sup>202</sup> BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 77.

O fato de não estarem estruturadas e disponíveis simultaneamente as informações, provoca retrabalho e insegurança. Ainda, depende da forma em que o gestor interpreta a situação e solicita a informação para a tomada de decisões.

*Você tem a mesma questão, estão muito pouco estruturadas, estão em planilhas e relatórios, mas em pedaços. Isso é triste porque eu chego aqui com o Pró-Reitor com uma informação solicitada, ele faz outra pergunta e tem que correr para obter esta, pois não está completa da forma que foi apresentada e depende da forma com que ele interpreta a situação (Contadora do Campus Xanxerê).*

Da mesma forma como na fase de execução, o controle é exercido através de informações obtidas nos sistemas auxiliares e sistematizadas em planilhas de cálculo. Isso se deve, principalmente, ao fato de que a Unoesc não possui um sistema orçamentário.

*Não existe um sistema de orçamento. Por isso não tem como fazer o controle, tem que ser manual e daí o detalhe é que o controle sempre será posterior a execução (Contador Geral da Unoesc).*

Assim, as informações são obtidas na contabilidade e transferidas para as planilhas que compõem o orçamento.

*Na contabilidade, vejo o que realizou e faço o comparativo com o orçamento. A contabilidade é a base para todas as informações do que se realizou (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Chapecó).*

*Saldos contábeis realizados, comparativo com o planejado em planilhas de cálculo e não de forma integrada (Contador do Campus Videira).*

Neste caso, as informações são alimentadas após o encerramento do mês e comparadas com o orçamento, identificando os desvios tardiamente. Assim, pode comprometer o que foi planejado e prejudicar o andamento normal das atividades.

*Como é feito no mês seguinte, muitas vezes você já extrapolou o orçamento sem saber, pois a informação só será processada após o encerramento do mês (Contador Geral da Unoesc).*

Desta forma, os relatórios informacionais usados como suporte ao processo de gestão econômico-financeira, contém informações de origem externa, coletadas de forma aleatória; e de origem interna, produzidas pela própria instituição, compondo um leque

enorme de itens que devem ser considerados na tomada de decisões. Bio<sup>203</sup> destaca que a essência do planejamento, execução e controle é a tomada de decisões. Esta, por sua vez, depende de informações oportunas, de conteúdo adequado e confiável. Isto pressupõe certo grau de consciência por parte dos executivos sobre os processos decisórios em que estão envolvidos e o desenvolvimento de um sistema de informação sintonizado com as necessidades de informação desses processos decisórios. Neste contexto, os relatórios informacionais devem sintetizar e apresentar essas informações na forma adequada.

#### 4.4 RELATÓRIOS INFORMACIONAIS GERADOS PELO SISTEMA DE INFORMAÇÕES DA UNOESC

As informações externas, decorrentes de variáveis ambientais, utilizadas para a gestão econômico-financeira na fase de planejamento estratégico, de acordo com os entrevistados, não estão estruturadas em relatórios e tão pouco, disponíveis no sistema.

*Não temos relatórios sistematizados (Reitor da Unoesc).*

*Não há relatórios estruturados no sistema (Pró-Reitor de Administração do Campus Joaçaba).*

*Não temos nenhum sistema de informações regularmente estruturado para dar suporte ao planejamento estratégico (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

Apesar de não estruturadas em relatórios, ou apresentadas em documento a parte, algumas iniciativas, por parte dos *Campi*, estão sendo implementadas para sistematizar as informações do ambiente externo.

*O documento intitulado Planejamento Estratégico, elaborado a nível de Campus e apesar de estruturado é um documento a parte, não integrado e não disponível no sistema (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira).*

*A gente tem um banco de dados a cada projeto de curso, que tem no seu bojo a contemplação de uma contextualização, nesta consubstanciam-se informações de egressos do 2º Grau, demanda reprimida, estudantes que estudam fora da instituição, pesquisa de acadêmicos que indicam quais as áreas que deveríamos investir. O*

---

<sup>203</sup> BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de informações: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 45.

*que falta e que pretendem fazer, é sistematizar estas informações (Pró-Reitor de Administração do Campus São Miguel do Oeste).*

As informações internas, necessárias ao planejamento estratégico, são obtidas na contabilidade, através dos demonstrativos contábeis e indicadores econômico-financeiros dos últimos exercícios.

*Os demonstrativos contábeis e os indicadores históricos dos últimos anos (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

*Para elaboração do planejamento estratégico, as informações serão colhidas junto às Pró-Reitorias e também através de relatórios contábeis existentes, gerenciais (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus São Miguel do Oeste).*

Os demonstrativos contábeis citados são o Balanço Patrimonial, utilizado para verificar a evolução e a atual situação financeira da instituição; a Demonstração do Resultado do Exercício, com o objetivo de avaliar o efeito das decisões tomadas do ponto de vista econômico; a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, para verificar a evolução das contas do patrimônio social; a Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos, para conferir as fontes e os usos dos recursos gerados. Além destes, os indicadores econômico-financeiros, que apresentam a evolução histórica dos principais índices de desempenho da instituição; e o Parecer dos Auditores Independentes, que resulta do relatório de verificação de todas as contas da universidade, elaborado pelos Auditores Externos.

Para o planejamento operacional, os relatórios gerados pelo sistema de informações da Unoesc, citados pelos entrevistados, são em grande parte, demonstrativos gerenciais, preparados em planilhas de cálculos e provenientes dos demonstrativos contábeis e sistemas auxiliares existentes.

*Relatório da folha de pessoal, apesar de que precisa imprimir esse relatório, retirar os dados necessários e digitar em uma planilha de cálculo (Contador Geral da Unoesc).*

*Todo o documento que vem tem que ser reestruturado para se tomar as decisões. Nas demonstrações contábeis, o que se faz, depois, é abrir mais analiticamente algumas contas e apresentar em planilhas de cálculo (Contadora do Campus Xanxerê).*

Os próprios demonstrativos contábeis, por não estarem adequadamente estruturados e o sistema não permitir a consolidação, são elaborados em planilhas de cálculo.

*Os demais demonstrativos contábeis, notas explicativas e indicadores econômico-financeiros são elaborados em planilhas de cálculo (Contador Geral da Unoesc).*

Os relatórios provenientes dos sistemas auxiliares de folha de pagamento, contas a pagar, contas a receber e sistema acadêmico, também são utilizados, buscando-se de forma aleatória as informações necessárias para a elaboração do planejamento operacional.

*Demonstrativos contábeis, além dos relatórios de contas a pagar, conta a receber, recursos humanos do ano e do ano anterior (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Chapecó).*

*Os sistemas de Folha de Pagamento e Financeiro são integrados através de exportação e importação de dados. Relatório quantitativo do Sistema Acadêmico e o relatório resumo da Folha de Pagamento (Contador do Campus Videira).*

Na fase de execução das estratégias estabelecidas, as informações estão estruturadas em relatórios gerados pelos sistemas auxiliares de folha de pagamento e sistema de controle acadêmico. Porém, segundo a maioria dos entrevistados, o sistema financeiro é que fornece os principais relatórios, sendo que o fluxo de caixa é o mais utilizado, apesar de ser elaborado em planilha de cálculo.

*O fluxo de caixa e a posição financeira, são elaborados em planilhas de cálculo e são utilizados (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus São Miguel do Oeste).*

*Fluxo de caixa, relatório das horas aulas executadas, relatório resumo da folha de pagamento (Contador do Campus Videira).*

Novamente as demonstrações contábeis são indicadas, pelos entrevistados, como sendo a fonte de consulta e apoio à decisão, destacando-se o Balanço Patrimonial e a Demonstrações do Resultado do Exercício.

*Estruturado mesmo, somente o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício (Contador Geral da Unoesc).*

*Demonstrações contábeis e o fluxo de caixa (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Chapecó).*

A falta de estruturação e integração das informações provoca uma dificuldade no controle diário da posição financeira.



*Na verdade está calcado em planilhas que muitas vezes apresentam informações isoladas. Outro fator que contribui para isso, é não ter um sistema de informações estruturado para fazer a posição financeira, no decorrer do tempo vai aparecendo outras necessidades que alteram esta posição (Contadora do Campus Xanxerê).*

Simplesmente integrar as informações, segundo um dos entrevistados, não vai solucionar o problema. É necessário organizar toda a comunicação interna, estabelecendo, de forma integrada, um sistema que permita alimentar as informações e que os envolvidos conheçam este trâmite.

*É necessário primeiro organizar toda a comunicação interna, de forma integrada, principalmente para dar suporte à posição financeira (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

Os depoimentos enfatizam a necessidade do gerenciamento diário do caixa, através de relatórios que forneçam as informações e possam projetar os recebimentos e pagamentos num horizonte de tempo mínimo futuro. O relatório que fornece estas informações é o fluxo de caixa, mas um dos entrevistados deixa evidente que se este relatório apenas apresenta o passado.

*O relatório de fluxo de caixa, apesar de estar disponível no sistema, não é utilizado, porque oferece o passado e não a projeção para o futuro, que é o que interessa para a tomada de decisões (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Joaçaba).*

Para o controle das atividades, também os demonstrativos contábeis e o fluxo de caixa foram indicados como as principais fontes de informação, transferidos para planilhas de cálculo que apresentam o comparativo entre o orçado e o que efetivamente foi realizado.

*Demonstrações contábeis e o fluxo de caixa, comparativo orçado x realizado, que estão em planilhas de cálculo (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Chapecó).*

*Relatórios contábeis e planilhas comparativas de orçado x realizado no excel (Contador do Campus Videira).*

*Resumindo é o cotejo entre o orçado e o realizado (Pró-Reitor de Administração do Campus São Miguel do Oeste).*

Relatórios gerenciais demonstrando as variações ocorridas por centro de custos e informações detalhadas de determinadas contas, também são utilizados.

*O Controle das atividades será feito com base no previsto realizado, comparando inclusive a data prevista e a data realizada, além é claro do valor. Existem também os relatórios gerenciais onde demonstram aquilo que é realizado por centro de custos. Resumindo, é o cotejo entre o orçado e o realizado (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus São Miguel do Oeste).*

Do ponto de vista de Moscové e Simkin<sup>204</sup>, deve-se ter precaução com a geração excessiva de relatórios, pois, o resultado muitas vezes conduz à tomada de decisões ineficientes.

Os relatórios informacionais gerados pelo atual sistema de informações da Universidade do Oeste de Santa Catarina, no que diz respeito à gestão econômico-financeira atendem parcialmente as necessidades dos gestores, pois, estes relatórios são criados de acordo com a situação e a forma de administrar de cada gestor. Os relatórios disponibilizados pelo sistema não apresentam-se da forma adequada, pois, em grande parte das situações, é necessário buscar alternativas paralelas, como planilhas de cálculo para suprir esta lacuna.

A informação é fundamental no apoio à tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Beuren<sup>205</sup> afirma que “sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais”.

#### 4.5 INFORMAÇÕES CONSIDERADAS NECESSÁRIAS NO PROCESSO DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA, MAS NÃO GERADAS PELO SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Para o planejamento estratégico, as informações do ambiente externo não estão disponíveis no atual sistema de informações da Unoesc e a manifestação dos entrevistados é de possuir dados específicos e adequados à necessidade atual.

---

<sup>204</sup> MOSCOVE, Stephen A. e SIMKIN, Mark G. *Accounting information systems: concepts and practice for effective decision making*. 3. ed. New York: John Wiley, 1987. p. 49.

<sup>205</sup> BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 43.

*O que temos são informações muito genéricas e não disponíveis em um sistema ou relatórios, da conjuntura mundial, nacional, como está se comportando o processo de desenvolvimento econômico e a educação neste cenário, mas de forma ampla, não temos informações específicas que são necessárias (Reitor da Unoesc)*

*Relatórios sobre os dados ambientais, não estão disponíveis e de forma a facilitar a informação com rapidez. Não há tabulação estruturada dos dados, eles não estão ordenados (Pró-Reitor de Administração do Campus Joaçaba).*

Neste sentido, foi destacada, praticamente por todos os entrevistados, a necessidade de um banco de dados que disponibilize as informações econômicas e sociais.

*Nós teríamos que ter um banco de dados com todas as informações econômicas e sociais da região, do estado e até do país (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

Este banco de dados disponibilizaria informações da população por faixa etária, egressos do 2º grau, crescimento populacional, renda *per capita*, perspectivas da região e todas as informações necessárias para traçar um perfil sócio-econômico da área de abrangência de cada *Campus* da Unoesc.

*São utilizadas as informações da população por faixa etária, egressos do 2º grau para os próximos anos e a diversidade de formação desta população (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

*Crescimento populacional, renda per capita, demanda de novos cursos, perspectivas de instalação de atividades industriais e comerciais. Estatística de ocupação de alunos na rede pública e privada de 1º e 2º grau. Informações da concorrência e desempenho no provão do MEC, bem como a procura no vestibular (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira).*

Não obstante, as informações, também, deveriam estar disponibilizadas de forma mais abrangente e traçando um perfil de toda a área de atuação da universidade.

*Teríamos que ter um relatório do comportamento da economia regional e com seus demonstrativos, que dêem a idéia do comportamento do desenvolvimento econômico e dentro de cada região de abrangência da Unoesc. Informação sobre a economia regional, o modelo de desenvolvimento econômico e social existente na região, estabelecendo a renda per capita da população, o modelo de atividade econômica que estabelece esta renda, a sustentabilidade desta renda per capita. (Reitor da Unoesc).*

*Na questão do social, é importante saber se o modelo econômico é sustentável a longo prazo ou se sofre ameaça de insustentabilidade deste modelo e se a universidade se sustenta neste contexto (Contador Geral da Unoesc).*

Conhecidos os fatores externos e considerando as tendências de expansão futura, a capacidade da universidade de atender esta demanda deve ser levada em consideração.

*Capacidade do Campus de atender a demanda física e todo o aparato necessário dentro de alguns conceitos, pois a pressão de crescimento pode ser maior, ocasionando um descompasso, ou seja, como no dito popular “dar o passo maior do que a perna” (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

*Deveriam estar disponíveis todos os tipos de relatórios e controles que subsidiassem no suporte de dados para o Planejamento estratégico, como dados sobre o perfil acadêmico, economia regional, pesquisa com ex-alunos, ex-professores e a sociedade em geral, além de dados sobre a estrutura física, biblioteca, laboratórios e estrutura administrativa (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus São Miguel do Oeste).*

No tocante a formação de recursos humanos, foi citado por alguns dos entrevistados, a importância de informações neste sentido, que atendam as necessidades atuais e que estejam em consonância com o mercado de trabalho.

*Também a necessidade mais específica, formar recursos humanos é sua função, que tipo de recursos humanos a região necessita para o seu desenvolvimento, ou seja, no setor industrial, comercial e de prestação de serviços (Reitor da Unoesc).*

*Organizar, também, um banco de dados desse processo de movimentação da massa estudantil. Como as pessoas precisam de formação para emprego, existe a procura, mas é necessária uma análise mais criteriosa das tendências. (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

Outro fator que foi apontado nas entrevistas, diz respeito às mudanças na Lei e Diretrizes Básicas da Educação Nacional e seus reflexos.

*Quanto à legislação, você não tem muita noção da LDB e seus reflexos. Deveria ter muito mais estudo da legislação para se antecipar nas decisões. Não se tem um cenário muito claro em função das mudanças na legislação (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

Em síntese, as informações apontadas como necessárias para o planejamento estratégico deveriam estar consolidadas e disponíveis, através de diagnósticos, levantamento técnico e político da realidade atual, projeção das tendências, além do levantamento das oportunidades e ameaças, projetando a Unoesc para a região em uma visão de futuro.

Para a elaboração do planejamento operacional, as informações consideradas necessárias são analíticas e retiradas dos sistemas auxiliares. Segundo os entrevistados, normalmente não estão apresentadas na forma adequada.

*As receitas e sua composição, as despesas e seu detalhamento e todas as informações são buscadas e retiradas dos sistemas acadêmico, financeiro e outros sistemas auxiliares, mas essas informações normalmente não estão disponíveis na forma adequada, ou seja, em relatórios ou demonstrativos (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Joaçaba).*

*Relatórios com número de acadêmicos existentes e previsão para o exercício a ser elaborado, número de cursos, valor de mensalidades, número de funcionários (docentes e técnicos), inclusive com previsão de aperfeiçoamento e titulação de cada um, previsão de investimentos, relatório de atividades realizadas e projetadas por centro, controle de gratuidades e inadimplência, bolsas de pesquisa, demonstrativos de despesas com manutenção e outros (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus São Miguel do Oeste).*

*Todos os dados acadêmicos; uma estrutura específica com todos os dados acadêmicos. O sistema de folha de pagamento traz de forma sintética e por isso tem que abrir (Contadora do Campus Xanxerê).*

Também as informações externas de inflação, juros e reajuste salarial são apontadas como informações necessárias.

*Percentual de reajuste salarial e o percentual de inflação (Contador Geral da Unoesc).*

*Ainda variação dos índices oficiais, reajuste salarial do acadêmico e até o índice da inflação do período (Pró-Reitor de Administração do Campus São Miguel do Oeste).*

Alguns dos entrevistados apontam a necessidade de informações mais analíticas e específicas da folha de pagamento, em função das peculiaridades da instituição e porque o sistema atual não é integrado à contabilidade. Com isso, os dados precisam ser processados em controles auxiliares para posterior contabilização.

*O sistema de folha de pagamento traz de forma sintética e por isso tem que abrir. Também porque a folha de pagamento da universidade por si só é muito complexa e um sistema de folha para entender tudo o que precisa é difícil. Vários aspectos são diferentes, por isso, as diversas peculiaridades da atividade exige um sistema de folha mais flexível. O sistema atual existe, funciona, mas é muito estanque. Toda a contabilização tem que ser aberta e é feita em excel (Contadora do Campus Xanxerê).*

O planejamento das atividades é a base das informações para a elaboração do planejamento operacional, pois nele estão previstas todas as ações que serão desenvolvidas por setor, coordenação, centro e pró-reitorias. Este planejamento mensurado monetariamente e de forma integrada é apontado como de fundamental importância neste processo.

*O planejamento das atividades que está sendo elaborado, deveria estar disponível e de forma integrada, no sistema (Contador do Campus Videira).*

*O próprio planejamento das atividades deveria estar disponível no sistema de informações para que se tenha mensurado tudo o que é necessário para o desenvolvimento das atividades (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

*O planejamento das atividades da universidade deveria estar sistematizado e que todos os setores observassem rigorosamente a sua orçamentação e execução (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Joaçaba).*

Não obstante, a necessidade de um sistema orçamentário de controle integrado e sistematizado é apontado como necessário por alguns dos entrevistados.

*Também deveria ter um sistema orçamentário de controle integrado e sistematizado (Contador Geral da Unoesc).*

*Sistema de todo o planejamento sistematizado, mensurado monetariamente, sabendo que cada ação tem impacto na dinâmica da instituição (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Chapecó).*

Na fase de execução das estratégias definidas, as informações apontadas como necessárias, e não disponíveis no sistema atual da universidade, estão relacionadas com o fluxo de caixa e as conseqüências de sua gestão.

*Fluxo de caixa e a posição financeira das disponibilidades e necessidades diárias (Contador Geral da Unoesc).*

*A posição financeira, com o fluxo de caixa, contas a pagar e a receber de forma sistematizada e integrada (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira).*

*O fluxo de caixa com as derivações que possam permitir a visualização do que precisa ser feito. Tendo em mãos este relatório, eu tenho condições de ir projetando o desembolso (Pró-Reitor de Administração do Campus São Miguel do Oeste).*

Relatórios estruturados que demonstrem a situação atual em termos financeiros e econômicos são apontados como necessários e não disponíveis no sistema atual.

*Nós temos que ter estruturados relatórios que demonstrem a situação completa de receitas, despesas e de fluxo de caixa, para ter uma visão geral da coisa, além de toda a posição do que está sendo realizado (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

Para alguns dos entrevistados, mais do que a avaliação da situação econômico-financeira, na execução das estratégias, é necessário possuir relatórios de acompanhamento e avaliação da situação acadêmica.

*Hoje o relatório que deveríamos ter é muito mais acadêmico do que financeiro. Relatórios de acompanhamento da avaliação acadêmica, desempenho de docentes e discentes com uma série de itens que geram satisfação ou insatisfação e que tem influência no econômico-financeiro (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

*Todos os relatórios que envolvessem as atividades previstas para acompanhamento, assim como relatório de pessoal e principalmente acadêmico (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus São Miguel do Oeste).*

Na fase de execução das estratégias, considerando a opinião de um dos entrevistados, a instituição deveria possuir um sistema integrado único e centralizado na Reitoria.

*Sistema integrado único centralizado na Reitoria (Contador Geral da Unoesc).*

Na fase de controle das atividades da universidade, o acompanhamento orçamentário é apontado por praticamente todos os entrevistados como sendo o principal instrumento. Todavia, da forma como é elaborado, atualmente, não atende as necessidades, pois está estruturado em planilhas de cálculo e não está integrado aos demais sistemas.

*O próprio acompanhamento orçamentário não está estruturado no sistema atual e sim em planilhas de cálculo (Contador Geral da Unoesc).*

*O comparativo do previsto x realizado é elaborado em planilhas de cálculo, portanto, não está estruturado no sistema atual (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Chapecó).*

*O comparativo orçado x realizado está em planilhas de cálculo (Contador do Campus Videira).*

*O orçamento, apesar de ser um demonstrativo estruturado, está elaborado em planilhas de cálculo, tem uma estrutura própria e não está integrado aos demais sistemas (Contadora do Campus Xanxerê).*

Além disso, este acompanhamento deveria ser mais analítico e proporcionar a avaliação mais detalhada das atividades desenvolvidas.

*Alguns comparativos internos, mensal, trimestral, de como variam algumas ou qualquer conta que se quer analisar com mais detalhe (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

*Deveria ter relatórios com um sistema integrado, que permita em todas as instâncias o controle de todas as atividades (Pró-Reitor de Administração do Campus Joaçaba).*

*Relatório de acompanhamento orçado x realizado. Relatórios de acompanhamento de cursos, centros de custos, por projeto e por atividade (Contador do Campus Videira).*

*Para um melhor controle deveria se ter um relatório orçado x realizado, com detalhamento maior do previsto x realizado por centro, por setor e atividade (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus São Miguel do Oeste).*

Da forma que está estruturado, atualmente, o sistema de informações, para controle, exige retrabalho em função da necessidade de controles auxiliares, gerando insegurança nos usuários e tomadores de decisão.

*Teriam que estar disponíveis os dados acadêmicos, financeiros e de pessoal. Deveriam estar apresentadas, não sei exatamente como, mas que facilitasse o acompanhamento sem a necessidade de controles a parte com a necessidade do retrabalho das informações (Contadora do Campus Xanxerê)*



Também foi citado por um dos entrevistados, que a instituição tem a necessidade de um planejamento político pedagógico efetivo, que seja o instrumento de avaliação e controle de todas as atividades desenvolvidas.

*Existe a necessidade de um instrumento de planejamento político pedagógico efetivo e o que dá suporte é a avaliação, o controle, portanto (Pró-Reitor de Administração do Campus São Miguel do Oeste).*

Neste contexto, percebe-se que as informações que servem como suporte à gestão econômico-financeira da Unoesc não satisfazem plenamente as necessidades dos gestores. As informações de variáveis externas são coletadas aleatoriamente e a sistematização existente necessita de uma adequação voltada à tomada de decisões. As informações internas são insuficientes e precisam ser retrabalhadas em controles auxiliares, através de planilhas de cálculo não integradas ao sistema.

A base das informações consideradas necessárias à gestão, no âmbito econômico-financeiro, é o planejamento das atividades, que atualmente não está adequadamente estruturado e sistematizado, tão pouco quantificado monetariamente. Observou-se também a necessidade de um sistema orçamentário integrado, que disponibilize as informações com maior confiabilidade e agilidade.

Um sistema de informações fornece aos gestores as informações necessárias para a tomada de decisões e é pré-requisito para o sucesso gerencial. Figueiredo e Caggiano<sup>206</sup> afirmam que “o ponto de partida de uma administração eficiente pode, desse modo, ser visto pela habilidade de especificar corretamente as necessidades informacionais, e esta habilidade é propriamente função da definição dos objetivos, traduzidos no planejamento, capacidade de controle e determinações organizacionais satisfatórias”.

#### 4.6 UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA DAR SUPORTE À GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA NA CONCEPÇÃO DOS DIRIGENTES DA UNOESC

Várias ações poderiam ser implementadas para a captação e sistematização dos dados e, mais do que isso, melhorar a qualidade das informações geradas na Universidade do Oeste de Santa Catarina. Para o planejamento estratégico, deveria haver uma padronização e o

estabelecimento de critérios para a obtenção das informações externas. Muitas vezes, a experiência e o conhecimento dos gestores é utilizada, procedimento que nos dias atuais, considerando-se isoladamente, não garante o acerto na tomada de decisões.

*Nestes casos é utilizada a intuição, o conhecimento e a experiência (Pró-Reitor de Administração do Campus Joaçaba).*

*Se faz uma análise conjuntural, aplicando a experiência e o conhecimento dos dirigentes através da percepção de mercado (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira).*

*Você tem que apelar pela experiência e também as informações extra oficiais que você também conhece (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

Existe a consciência de que somente a experiência e o conhecimento adquirido não garantem um melhor desempenho, mas que, nos dias atuais, é importante estar embasado em informações.

*Também serve a experiência, mas nos dias atuais, tem que estar baseado em informações (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

As informações externas, também, são obtidas através da contratação ou simplesmente contato com especialistas da área educacional e outros profissionais, com conhecimento dos fatores que envolvem o planejamento estratégico no âmbito da gestão econômico-financeira.

*Contrata pessoas que possam fornecer essas informações, um consultor externo de acordo com as necessidades (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

*Também se consulta peritos conhecedores da área (Pró-Reitor de Administração do Campus Joaçaba).*

Foi citado por praticamente todos os entrevistados, a necessidade de criar uma estrutura para coletar essas informações, através de projetos de pesquisa e extensão, sistematizar em um banco de dados e disponibilizá-las.

*Você cria uma estrutura para coletar estas informações (Pró-Reitor de Administração do Campus São Miguel do Oeste).*

---

<sup>206</sup> FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 30.

*O procedimento é de incentivar a universidade para que, através das atividades de pesquisa e extensão, consiga criar as fontes fornecedoras desses dados e a estruturação ou sistematização desses dados em um banco de dados. Deve-se criar essa disponibilização de dados (Reitor da Unoesc).*

*Falta a sistematização de um banco de dados e uma política de pesquisa pertinente, com projetos voltados a atender essa necessidade (Pró-Reitor de Administração do Campus Joaçaba).*

A implantação de um sistema de informações integrado, definindo as fontes alimentadoras da origem dos dados e a melhor maneira de sistematizá-los, com agilidade e disponibilidade, mais da metade dos entrevistados cita como ideal para uma melhor definição do planejamento estratégico.

*Definir as fontes alimentadoras da origem dos dados e encontrar a melhor maneira de sistematizar esses dados (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira).*

*Um sistema de informações onde possa consolidar todas as informações disponíveis, como diagnósticos, levantamento técnico e político, levantamento da realidade atual, definição do que se deseja, projeção das tendências além de levantamento das oportunidades e ameaças, projetando a Unoesc para a região, numa visão de futuro (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus São Miguel do Oeste).*

Ao considerar as informações internas necessárias à elaboração do planejamento estratégico, as citações também são no sentido de sistematizar os dados em um sistema de informações que propicie agilidade e disponibilidade para os diversos setores. Neste caso, a disponibilidade deve ser em tempo real.

*Principalmente a implantação de um sistema que propicie isso, ou seja, um sistema integrado, pois as informações existem, falta criar um sistema com agilidade e disponibilidade, que ofereça as informações em tempo real (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

*Após isso, a integração do sistema e a disponibilização dos dados para os diversos setores, e cultivando a cultura de análise e publicação dos dados existentes (Pró-Reitor de Administração do Campus Joaçaba).*

Para a elaboração do planejamento operacional, observou-se que a falta de integração e uma melhor sistematização dos sistemas, que dão suporte às informações

econômico-financeiras necessárias, implica em simplesmente mensurar monetariamente o orçamento com base nos períodos anteriores, aplicando um reajuste sobre estes valores.

*Feito através da média do ano anterior, projetando-se um reajuste sobre o valor do ano anterior e quando isso não é possível, se projeta um valor entendido como ideal (Contador Geral da Unoesc).*

*Busca-se o histórico dos períodos anteriores, baseia-se no passado (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Joaçaba).*

*Quando não se têm todas as informações, se baseia nos anos anteriores, dados históricos da contabilidade (Contadora do Campus Xanxerê).*

Algumas iniciativas estão sendo tomadas, no sentido de envolver todos os responsáveis de setores, coordenadores de curso, diretores de centro e pró-reitores, para que o planejamento operacional seja elaborado da forma adequada. Isso é facilitado pelo fato de que essas pessoas é que definem o planejamento das atividades para o próximo período.

*Envolve-se todo o pessoal para elaborar o orçamento, de forma adequada. Todos participam do processo e se alguém não fizer, simplesmente, não executa o que não foi planejado (Pró-Reitor de Administração do Campus Chapecó).*

A solução apontada pelos entrevistados está nesta direção, e mais do que isso, as informações integradas em um sistema de informações e um sistema de comunicação interno eficiente, que permita agilizar e garantir a segurança das informações que circulam na instituição.

*Que as informações estejam integradas e o planejamento das atividades mensurado por setor, curso, projeto e atividade (Contador do Campus Videira).*

*Sistema deve ser de forma integrada, senão não vai resolver. Mas primeiro tem que ter um eficiente sistema de comunicação integrado para toda a organização (Contadora do Campus Xanxerê).*

Esta falta de comunicação e conhecimento operacional dos envolvidos afeta o desempenho e provoca custos desnecessários, que, normalmente, são de difícil mensuração, pois uma informação ou procedimento errado desencadeia ações indesejáveis.

*Atualmente, duplica-se muito os meios sem necessidade. Aprender a utilizar os recursos disponíveis sem duplicar meios (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Joaçaba).*

*Precisa um sistema eficiente de informações e de comunicação, fluir a informação de forma correta, sem pular etapas ou transferir a informação para onde não deve (Contadora do Campus Xanxerê).*

O sistema atual não disponibiliza as contas de forma analítica. O plano de contas não é o mesmo para todos os *Campi*, isto ocasiona uma grande dificuldade de padronização de procedimentos, principalmente na consolidação do planejamento operacional. A solução apontada por um dos entrevistados, responsável pela consolidação do planejamento, é ter um plano de contas único, estabelecendo padrões de contabilização. Também a possibilidade de emitir relatórios mais analíticos e ter as condições necessárias para centralizar a informação a fim de permitir a consolidação.

*Plano de contas único, um banco de dados único e você teria que ter um relatório analítico, para facilitar o controle conta por conta, pois o controle que possuímos hoje é sintético e manual. Deveria ser centralizado, o que permitiria manter um mesmo padrão e ao mesmo tempo ter as informações de todos os Campi (Contador Geral da Unoesc).*

Desta forma, o sistema permite compartilhar os dados, sistematizando e padronizando a tabulação e apresentação das informações. Percebe-se, também, que é necessário desenvolver uma cultura de compartilhamento e descentralização dessas informações.

Na fase de execução das estratégias definidas, conforme o relato da maioria dos entrevistados, a base que sustenta a tomada de decisões é o fluxo de caixa e a posição financeira.

*O que é analisado é o fluxo de caixa e a posição financeira, que tem a previsão de pagamentos e recebimentos, se tiver caixa pode ser executado, desde que autorizado (Contador da Reitoria).*

Apesar de analisar o fluxo de caixa e verificar a capacidade de pagamento, somente são executadas as ações consubstanciadas em projetos devidamente analisados e aprovados.

*Se não tem a informação disponível através de um projeto que analisa e autoriza o gasto ou investimento, não executa. Em muitos casos, se elabora um projeto a parte, com justificativa que depois é submetido à aprovação e pode aprovar ou não (Pró-Reitor de Administração do Campus Joaçaba).*

*Sem o projeto não se executa (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira).*

*A fundamentação deve ser feita por projeto. Exemplo: a mudança de grade implica em investimentos, enfim tudo o que é necessário (Pró-Reitor de Administração do Campus São Miguel do Oeste).*

O acompanhamento do planejamento operacional, simultaneamente com a execução, comparando e analisando os desvios verificados, é a solução apontada pela maioria dos entrevistados.

*Está faltando um sistema de informação para que se possa acompanhar, o previsto com o realizado e analisar o resultado para que os administradores possam ter segurança na tomada de decisões (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus São Miguel do Oeste).*

Neste caso, é praticamente unânime a opinião dos entrevistados de que as informações para execução das estratégias definidas devem estar estruturadas em um sistema de informações integrado e com disponibilidade em tempo real.

*Sistema integrado, com informações disponíveis em tempo real (Contador Geral da Unoesc).*

*Agilidade, estar disponíveis em tempo real (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Chapecó).*

*Integração dos sistemas, com disponibilidade da informação em tempo real (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira).*

*Está faltando um sistema de informação para que se possa acompanhar, o previsto com o realizado e analisar o resultado, para que os administradores possam ter segurança na tomada de decisões (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus São Miguel do Oeste).*

*Sistema de informação integrado, disponível e em tempo real (Pró-Reitor de Administração do Campus Xanxerê).*

Percebe-se, pelo relato dos entrevistados, que muitas decisões são tomadas sem o embasamento necessário e que gostariam que as informações, confirmadas pelas citações anteriores, estivessem disponíveis em tempo real em um sistema integrado, que permita a

consulta automática no seu próprio ambiente de trabalho e sem a necessidade de envolver outras pessoas.

Para o controle das atividades desenvolvidas pela instituição, no âmbito da gestão econômico-financeira, prevalece de acordo com alguns dos entrevistados, a busca de alternativas paralelas, já que o sistema atual não fornece, de maneira adequada, as informações necessárias.

*Na realidade, o que se faz é pegar o razão e analisar lançamento por lançamento (Contador Geral da Unoesc).*

*Criam-se controles internos de acordo com a necessidade e no formato adequado à tomada de decisão (Contador do Campus Videira).*

*Busco mecanismos de obtenção e daí surgem as planilhas de cálculo acessórias (Contadora do Campus Xanxerê).*

Essas informações são obtidas na contabilidade e, quando necessário, em vários sistemas auxiliares, sendo que estas precisam ser coletadas e digitadas nos controles auxiliares. Este procedimento resulta em retrabalho e gera insegurança, pelo fato de que os sistemas não estão integrados.

*Buscam-se todas as informações na contabilidade e, se necessário nos sistemas auxiliares de folha de pagamento, contas a pagar, contas a receber e sistema acadêmico (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus Chapecó).*

*Como geralmente é a contabilidade que monta este controle, o procedimento é buscar as informações em cada área de atuação, para que se tenha um resultado e se possa fazer uma análise das atividades, através da elaboração de planilhas comparando o previsto com o realizado (Coordenador Administrativo e Financeiro do Campus São Miguel do Oeste).*

O controle das atividades será eficaz, conforme a maioria dos entrevistados, com a implantação de um sistema orçamentário integrado, com disponibilidade da informação em tempo real e com o acompanhamento efetivo dos valores orçados e realizados.

*Sistema orçamentário integrado, onde você faz o orçamento dentro dele e conforme vai executando este orçamento, vai baixando da sua dotação em tempo real e automaticamente a cada instante se tem uma posição atualizada do orçamento (Contador Geral da Unoesc).*

*Sistema integrado com informações disponíveis em tempo real, comparativo orçado e realizado, com verificação de metas. Tudo o que foi planejado, comparado com o que foi executado (Pró-Reitor de Administração do Campus Videira).*

Além do que foi destacado, este sistema deveria permitir o controle desde a autorização, identificando cada projeto, até a sua liquidação.

*Autorização tudo via sistema, identificado pelo código do projeto. O processo como funciona hoje, a autorização é no pagamento, quando o ideal é na decisão da compra, e a partir disso, o sistema estará alimentado (Contadora do Campus Xanxerê).*

Atualmente, a Universidade do Oeste de Santa Catarina, possui em cada *Campus* sistemas auxiliares distintos de apoio à gestão econômico-financeira, não integrados e necessitando de controles paralelos em planilhas de cálculo para que as informações estejam adequadas à tomada de decisões.

A implantação de um sistema de informações, traria benefícios, que, mesmo não sendo aparentes, seriam obtidos, tais como: redução dos custos das operações, relatórios mais precisos e rápidos com menor esforço e evitando retrabalhos, melhoria da produtividade e dos serviços oferecidos, melhor adaptação da organização para enfrentar acontecimentos não previstos, pois as mudanças são constantes dos fatores ambientais, entre outros.

Neste sentido, Oliveira<sup>207</sup> afirma que os sistemas informativos, através da geração de informações para o processo decisório, contribuem para a eficácia do executivo no exercício das funções de planejamento, organização, direção e controle na gestão das empresas, pressupondo:

- predisposição de um esquema de planejamento em seus níveis estratégico, tático e operacional, contemplando todos os centros de responsabilidade da empresa;
- levantamento contínuo e imediato dos resultados da gestão empresarial;
- comparação dos resultados efetivos com os dados previstos, constantes do processo de planejamento; e
- análise das variações entre os resultados apresentados e o planejamento efetuado, bem como a regularização dos desvios, através do funcionamento dos centros de responsabilidades da empresa.

---

<sup>207</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de informações gerenciais*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 46.



Em síntese, na concepção dos dirigentes, a implantação de um sistema de informações integrado em cada *Campus* e com a consolidação na reitoria, seria de fundamental importância no processo de gestão econômico-financeira da UNOESC. Isso se confirma pelo fato de que o gestor, diante de uma tomada de decisões, teria acesso aos dados necessários, faria o processamento desses dados e obteria as informações para este fim.

#### 4.7 CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA DAR SUPORTE À GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DA UNOESC

Através dos depoimentos obtidos, pode-se sugerir algumas medidas em relação a uma configuração de sistema de informações para os *Campi* e Reitoria da Universidade do Oeste de Santa Catarina, com o objetivo de amparar o processo de gestão econômico-financeiro da universidade.

Na fase de planejamento estratégico as informações necessárias estão relacionadas principalmente com o ambiente externo da instituição. Em função da abrangência regional e da grande área de atuação da UNOESC, as características de cada micro-região devem ser identificadas e respeitadas. Neste contexto e considerando a preocupação com o social, é necessário estabelecer a relação com o modelo que sustenta a economia da região e a necessidade de formação de recursos humanos para dar sustentabilidade a este modelo, bem como a capacidade da universidade de atender esta demanda.

Estas informações do ambiente externo não são coletadas, sistematizadas e disponibilizadas regularmente. Existem ações isoladas de cada *Campus* na busca destas informações, mas sem a preocupação de estabelecer um banco de dados que facilite a obtenção e disponibilização desses dados e tão pouco se são adequados à necessidade atual. Neste sentido, um banco de dados, na perspectiva econômica e social, disponibilizaria informações da população por faixa etária, egressos do 2º grau, crescimento populacional, renda *per capita*, perspectivas da região e todas as informações necessárias para traçar um perfil sócio-econômico da área de abrangência de cada *Campus* e da Unoesc como um todo.

Atualmente, as informações são obtidas através de iniciativa de cada *Campus* e resulta num banco de dados, conforme o padrão estabelecido pelo *Campus*, sem a devida padronização e consolidação. No entanto, o planejamento estratégico da Unoesc, foi elaborado

de forma conjunta, com a participação de todos os dirigentes, concluído em 1999. Neste constam as diretrizes gerais definidas, mas cada *Campus* busca, na sua área de abrangência, as informações inerentes ao seu mercado, sem a preocupação de sistematizar estas informações em um documento único, podendo, assim, estar conduzindo-se para um destino diferente daquele traçado inicialmente pelas diretrizes gerais.

De acordo com Oliveira<sup>208</sup>, a análise das variáveis ambientais corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a organização, sendo baseadas nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas. Ainda, segundo o autor, o executivo pode buscar a informação ambiental de maneira direta ou indireta através de duas fontes:

- fontes primárias, através de pesquisa realizada pela organização diretamente no ambiente; e
- fontes secundárias, sendo que neste caso as informações serão obtidas do ambiente através de agências governamentais (IBGE etc.), Universidades, Bolsa de Valores, sociedades de classe etc.

A universidade precisa criar uma forma de coletar e organizar essas informações, através de um órgão interno, utilizando a estrutura instalada de pesquisa e extensão, principalmente aquela ligada ao centro de ciências sociais aplicadas. Estas informações, após coletadas e organizadas, seriam disponibilizadas em um sistema de informações a todas as pessoas que as necessitam para a tomada de decisões.

Para que os objetivos sejam alcançados e considerando as diferenças de cada micro-região da área de abrangência da UNOESC, cada *Campus* proporcionaria esta estrutura que seria consolidada na Reitoria. É necessário padronizar e estabelecer um banco de dados único para os cinco *Campi*, garantindo, assim, a consolidação dessas informações.

As informações sobre a demanda futura, identificada pela ocupação dos alunos do ensino fundamental e médio, constitui-se numa fonte importante de projeção da ampliação necessária. A partir desta identificação, a questão seguinte é saber se esta demanda está

---

<sup>208</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 14. ed. rev. São Paulo: Atlas, 1999. p. 87.

enquadrada nos parâmetros de mercado e níveis de preços compatíveis com o que a universidade oferece.

Considerando estas variáveis e a necessidade de atender as expectativas da região, levando em conta o modelo de desenvolvimento e a visão de futuro, identificam-se as potencialidades de implantação de novos cursos e os investimentos necessários. Assim, mais do que um banco de dados, as informações disponibilizadas pelo sistema deveriam conter as expectativas dos futuros ingressantes no mercado de trabalho, a potencialidade deste mercado, o modelo de desenvolvimento econômico da região e se este modelo é sustentável ou poderá sofrer significativas alterações no futuro.

Entretanto, Oliveira<sup>209</sup> afirma que o executivo não terá muita facilidade para efetuar a análise ambiental. Entre outras dificuldades, aponta que a natureza do ambiente muda com muita rapidez, conduzindo ao rápido desenvolvimento da tecnologia, às mudanças na economia, à expansão de mercado pelo mundo inteiro, às alterações políticas e sociais. O meio ambiente caracterizado pela rápida mudança e turbulência, exige das organizações uma rápida capacidade de resposta e adaptação.

As informações internas para o planejamento estratégico, no âmbito da gestão econômico-financeira, são obtidas principalmente na contabilidade. Alguns indicadores não financeiros, quando necessários, são obtidos nos órgãos de apoio das Pró-Reitorias de Ensino e Pesquisa e Extensão. Desta forma, as informações internas são obtidas nas demonstrações contábeis e relatórios próprios, estruturados a partir da contabilidade e dos sistemas auxiliares que a alimentam.

Os demonstrativos contábeis utilizados são o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e a Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos. Além destes, os indicadores econômico-financeiros e o Parecer dos Auditores Independentes. Neste contexto, o sistema de informações deveria estar em um banco de dados único, integrando todos os sistemas auxiliares, disponibilizando as informações com agilidade e segurança.

Para o planejamento operacional, o sistema de informações deveria estar preparado para receber, mensurar e disponibilizar as informações relacionadas ao

---

<sup>209</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 14. ed. rev. São Paulo: Atlas, 1999. p. 87-88.

planejamento das atividades. O planejamento das atividades consubstancia-se de todas as ações que serão executadas, dentro do horizonte do planejamento operacional, e é elaborado pelos setores e coordenações de curso, identificados por centro e consolidados por Pró-Reitoria. Na elaboração do planejamento operacional, as informações necessárias estão relacionadas à quantificação física e monetária de todas as atividades operacionais, iniciando pelas receitas previstas para cada projeto e as respectivas despesas e investimentos necessários.

Cada *Campus* elabora o seu planejamento das atividades, de maneira independente e não integrada com os demais. Não está sistematizado, sendo que sua quantificação monetária é executada através de planilhas de cálculo, elaboradas pela contabilidade, que se encarrega de consolidar essas informações de forma ordenada, mas resumida. A elaboração fica a cargo de cada *Campus*, para posterior consolidação na Reitoria e conseqüente trâmite no Conselho Universitário, Conselho Curador e Assembléia Geral. Grande parte das informações são obtidas nos sistemas auxiliares de contas a pagar, contas a receber, recursos humanos, controle acadêmico e principalmente, da própria contabilidade.

Deveria ser implantado um plano de contas contábil único, que permitiria a padronização de procedimentos de registro e contabilização das informações e traria a possibilidade de obter informações mais analíticas e, principalmente, permitir a consolidação dessas informações. Atualmente, o planejamento operacional é processado em planilhas de cálculo, tornando-se uma peça isolada e de difícil utilização. O sistema de informações deveria contemplar um sistema orçamentário integrado, que facilitaria todo o processamento e consolidação do orçamento, além de garantir a confiabilidade das informações.

As informações do ambiente macro econômico, que são consideradas importantes e fundamentais para a elaboração do planejamento operacional, mas de difícil obtenção e projeção, especialmente as taxas de inflação, juros e reposição salarial, deveriam estar no banco de dados das variáveis ambientais, já consideradas no planejamento estratégico. Desse modo, estariam disponíveis as informações de forma integrada e os *Campi* poderiam adotar procedimentos alinhados às definições estratégicas, bem como facilitaria a padronização de procedimentos em relação a projeção de despesas e receitas.

Da mesma forma que as variáveis do ambiente sócio econômico, as exigências de qualidade definidas pelos órgãos superiores de educação e pelo próprio planejamento estratégico da UNOESC, tais como a qualificação do corpo docente, disponibilização de

laboratórios, acervo bibliográfico, entre outros, deveriam estar disponíveis neste mesmo banco de dados.

Percebe-se algumas iniciativas no sentido de envolver os responsáveis de setores, coordenadores de curso, diretores de centro e pró-reitores, para que o planejamento operacional seja elaborado de forma adequada. Isso é facilitado pelo fato de que esses profissionais é que definem o planejamento das atividades para o próximo período. Porém, este não terá a agilidade necessária e ficará comprometido em termos de eficácia se não estiver integrado em um sistema de informações disponível para todos os setores envolvidos.

A implantação de um sistema de informações integrado, de acordo com alguns dos entrevistados, implica em desenvolver a cultura do compartilhamento e descentralização das informações. Acredita-se que estas informações advém do fato de que as pessoas não estão devidamente preparadas para esta mudança.

O sistema de informações contribuiria na execução das atividades na medida em que disponibilizasse os valores orçados, na fase de planejamento operacional, com a realização deste orçamento, em tempo real. O fato de não estarem estruturadas e disponíveis simultaneamente as informações, provoca insegurança e retrabalho, e, ainda, depende da forma como o gestor entende e processa a informação dentro do seu modelo de decisão. Assim, o sistema deveria proporcionar a visualização das informações de modo eletrônico, por meio da tela do computador, ou emissão de relatórios gerenciais, disponibilizando as informações de acordo com a necessidade de cada decisão a ser tomada e com a forma do gestor tomar decisões.

A pesquisa evidenciou a preocupação com a administração do fluxo de caixa diário e a realização da receita. Neste aspecto, a inadimplência influencia de forma considerável, por isso a importância da informação financeira estar atualizada e disponível em tempo real, pois é com base nestes dados que serão autorizadas as despesas e os investimentos em projetos. Neste contexto, o sistema deveria estar preparado para receber as informações por projeto, devidamente identificado no planejamento das atividades e com todo o detalhamento necessário para tramitação, aprovação e posterior execução. Estas informações estariam disponíveis no sistema, sem a necessidade de trâmite interno, tornando a execução ágil e segura.

As informações utilizadas para o controle das atividades são obtidas na contabilidade, através dos demonstrativos contábeis, principalmente a demonstração do resultado do exercício, as quais são transferidas para planilhas de cálculo para fins de acompanhamento do planejamento operacional, comparando-se com o que efetivamente foi executado. O controle não é simultâneo, assim o gestor pode estar aprovando despesas e investimentos sem ter a informação atualizada do que já foi executado e, portanto, comprometer a situação financeira futura da instituição.

Para suprir esta deficiência, considerando a necessidade de um acompanhamento mais rigoroso e de uma periodicidade mais freqüente, a solução encontrada, atualmente, é a elaboração de planilhas de cálculo e controles auxiliares. O sistema de informações deveria proporcionar a atualização constante dos dados da gestão econômico-financeira, fornecendo as informações necessárias em tempo real e evitando o descontrole das contas da instituição. O sistema de informações poderia proporcionar a emissão de relatórios gerenciais, demonstrando as variações ocorridas por centro de custos, setor, atividade ou projeto e informações detalhadas de determinadas contas, quando necessário.

Além disso, a instituição tem a necessidade de um planejamento político pedagógico efetivo, como um instrumento de avaliação e controle de todas as atividades desenvolvidas. O sistema de informações deve disponibilizar estas informações para que as mesmas possam ser utilizadas para as finalidades a que se propõem.

Em função da complexidade e do volume de informações necessárias, considerando que gestão econômico-financeira é atividade-meio e que através desta proporciona-se o suporte necessário às atividades-fim da universidade, a situação ideal seria repensar o sistema de informações de todos os segmentos da universidade, motivando uma integração entre os *Campi* em todas as áreas.

Segundo Furlan<sup>210</sup>, o principal desafio das empresas, atualmente, é o de atender as condições de mudanças e adaptar-se às tensões externas. Nesse contexto, a utilização da tecnologia da informação tem sido fundamental para agilizar e suportar novos ciclos de negócios nas empresas. Observa que, quando se fala em tecnologia da informação não estão sendo retratados apenas os computadores; ela abrange toda a forma de gerar, armazenar, veicular, processar e reproduzir a informação. Ela serve de estímulo à capacidade de análise,

---

<sup>210</sup> FURLAN, José Davi. *Reengenharia da informação*. São Paulo: Makron Books, 1994. p.15.

ao colocar a tecnologia inteligente a serviço da organização, gerando um incremento da informação.<sup>211</sup>

Davenport<sup>212</sup> afirma que o objetivo de construir sistemas de informação que superem os limites funcionais, tem se configurado como uma das principais contribuições da tecnologia da informação. Neste sentido, a instituição deveria promover a adequação da tecnologia da informação, desenvolvendo um sistema integrado de informações que permita dar mais agilidade e segurança aos usuários.

---

<sup>211</sup> FURLAN, José Davi. *Reengenharia da informação*. São Paulo: Makron Books, 1994. p.5.

<sup>212</sup> DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 45.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo divide-se em duas seções. Na primeira são abordadas as conclusões da presente pesquisa. Na segunda apresenta-se recomendações para aprofundamento de questões e novos estudos relacionados ao tema deste trabalho.

### 5.1 CONCLUSÕES

A pesquisa foi baseada no problema: como se configura um sistema de informações que possa dar suporte ao processo de gestão econômico-financeira da Universidade do Oeste de Santa Catarina?. Assim, este estudo teve como objetivo geral desenvolver uma proposta de configuração de sistema de informações para a gestão econômico-financeira da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. Em termos específicos, objetivou caracterizar um sistema de informações voltado ao processo de gestão econômico-financeira de uma universidade; apresentar relatórios informacionais de suporte ao processo de gestão econômico-financeira de uma universidade; verificar quais relatórios são gerados pelo sistema de informações da UNOESC; investigar quais informações são consideradas necessárias pelos gestores, no processo de gestão econômico-financeira, mas que não são geradas pelo sistema de informações; e identificar uma alternativa de configuração de sistema de informações voltado à gestão econômico-financeira para a UNOESC.

Utilizou-se, basicamente, a dimensão exploratória, por meio de um estudo de caso, como delineamento da pesquisa. Para a análise dos dados foi utilizada a abordagem metodológica qualitativa, através de análise descritiva e documental.

Com base na análise desenvolvida no capítulo anterior, passa-se a apresentar as inferências que respondem as perguntas de pesquisa que nortearam este trabalho.

*a) Quais as características de um sistema de informações voltado à gestão econômico-financeira?*

Para a elaboração do planejamento estratégico, o atual sistema de informações da Universidade do Oeste de Santa Catarina, fornece parcialmente as informações necessárias, pois, não estão definidos os critérios de obtenção e sistematização dos dados. Cada *Campus*



procura, através de iniciativas isoladas, identificar o modelo de desenvolvimento de sua região de abrangência com o objetivo de atender esta demanda. Se por um lado este procedimento torna a universidade mais ágil e sensível às necessidades do seu ambiente, por outro, pode provocar um deslocamento do *Campus* em relação ao planejamento estratégico da universidade como um todo.

O planejamento operacional tem como base o planejamento das atividades. Este, por sua vez, é elaborado por *Campus* de forma independente e não integrada aos demais sistemas da própria unidade institucional. Portanto, o planejamento das atividades não está sistematizado e sua quantificação monetária é executada pela contabilidade em planilhas de cálculo e praticamente sem o envolvimento dos executores do planejamento. Esta se encarrega de consolidar essas informações de forma resumida e envia-as para a Reitoria para posterior consolidação e aprovação nas instâncias superiores.

A fase de execução, na gestão econômico-financeira da UNOESC, necessita critérios operacionais, pois as informações não estão adequadamente sistematizadas e, muitas vezes, são obtidas e preparadas de acordo com a necessidade do momento. Identificada a necessidade de executar determinada atividade, o gestor busca as informações de disponibilidade de caixa no sistema financeiro e através da definição das prioridades, elege as ações a implementar mas sem um embasamento consistente, quando a base deveria ser o planejamento de atividades mensurado e disponível em um sistema integrado.

As informações para controle são obtidas na contabilidade através dos demonstrativos contábeis. A partir da obtenção dos dados, o setor de contabilidade elabora em planilhas de cálculo, o acompanhamento do planejamento operacional, comparando os valores orçados com o que foi efetivamente executado. O controle das atividades não acontece simultaneamente e o gestor pode estar aprovando despesas e investimentos sem que as informações estejam atualizadas, já que a periodicidade de elaboração é mensal.

Da forma como está estruturado, o sistema de informações da UNOESC não abrange todas as variáveis e dados necessários e demonstra fragilidade na disponibilização das informações para a tomada de decisões, podendo estar prejudicando a sustentação e otimização dos resultados esperados.

b) *Que tipo de relatórios informacionais podem dar suporte ao processo de gestão econômico-financeira?*

Os dados de origem externa que dão suporte ao planejamento estratégico da UNOESC, no âmbito da gestão econômico-financeira, estão parcialmente disponíveis no sistema de informações. Um banco de dados, poderia disponibilizar relatórios e fornecer informações atualizadas sobre população por faixa etária, egressos do 2º grau, crescimento populacional, renda *per capita*, perspectivas da região e todas as informações necessárias para traçar um perfil sócio-econômico da área de abrangência da UNOESC. As informações de origem interna que dão suporte à gestão na fase de planejamento estratégico são disponibilizadas pela contabilidade, através dos relatórios contábeis.

Para o planejamento operacional, as informações necessárias são obtidas nos relatórios dos sistemas auxiliares de folha de pagamento, contas a receber, contas a pagar, controle acadêmico e, principalmente, da contabilidade. Apesar da obtenção dos relatórios fornecidos pelos sistemas auxiliares, as informações precisam ser trabalhadas em planilhas de cálculo, utilizando-se projeções nem sempre confiáveis para o horizonte do planejamento operacional. O principal relatório que dá base para esta fase da gestão é o planejamento das atividades, o qual fornece todo o detalhamento das ações que serão implementadas no horizonte do planejamento operacional.

Na execução das estratégias definidas, os relatórios que dão suporte à gestão são obtidos do sistema financeiro. Relatórios de contas a pagar, contas a receber e principalmente o fluxo de caixa. A forma mais utilizada para a gestão na fase de execução das estratégias é comparar os valores orçados com o realizado até o momento. Neste sentido, o sistema atual não fornece esta informação simultaneamente, quando o ideal seria ter a possibilidade de gerar relatórios atualizados automaticamente e de acordo com a necessidade para a tomada de decisões.

As informações para controle, da mesma forma do que acontece na fase de execução, as informações devem ser obtidas dos sistemas de folha de pagamento, contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa e contabilidade. Também neste caso, as informações são transferidas para planilhas de cálculo e a disponibilização não acontece simultaneamente, prejudicando o efetivo controle das atividades.

Assim, o atual sistema de informações da UNOESC, da forma em que está estruturado, não contempla integralmente a necessidade de geração dos relatórios necessários à gestão no âmbito econômico-financeiro.

c) Que relatórios, com ênfase na gestão econômico-financeira, são gerados pelo sistema de informações da UNOESC?

Para o planejamento estratégico, as informações externas, decorrentes de variáveis ambientais e necessárias à gestão econômico-financeira, não estão estruturadas em relatórios. Existe apenas um documento intitulado planejamento estratégico 1999/2010, mas que não possui todas as informações necessárias e não está disponível no atual sistema de informações da UNOESC. Com relação as informações internas, o sistema atual disponibiliza apenas dois relatórios, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício e mesmo assim, para consolidação, precisam ser transferidos para planilhas de cálculo, bem como, todos os demais relatórios contábeis e gerenciais, inclusive os indicadores econômico-financeiros.

No caso do planejamento operacional, o principal relatório que dá base para esta fase da gestão é o planejamento das atividades, mas este é um documento a parte, que não possui quantificação monetária e não está disponível no sistema de informações de forma integrada. Os relatórios gerados pelo atual sistema são provenientes da folha de pagamento, contas a pagar, contas a receber, sistema acadêmico e contabilidade. Estes relatórios não estão adequados à elaboração do planejamento operacional e, por isso, as informações neles obtidas são transferidas para planilhas de cálculo.

Os relatórios disponíveis para a execução dizem respeito ao gerenciamento do caixa, sendo o fluxo de caixa e a posição financeira os mais utilizados. Também os relatórios de contas a pagar, contas a receber e resumo da folha de pagamento dão suporte a execução. As demonstrações contábeis são fontes de consulta e apoio a decisão, destacando-se o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício.

O controle é exercido, também pelos relatórios disponibilizadas pela contabilidade. Neste caso, o sistema atual disponibiliza o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, apesar de que mesmo estes, para consolidação precisam ser transferidos para planilhas de cálculo. Além destes, disponibiliza, a

Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos, as Notas Explicativas e os Indicadores Econômico-Financeiros. O fluxo de caixa é utilizado mas não está disponível no sistema e ainda assim, quando elaborado em planilhas de cálculo não apresenta a projeção futura e sim uma posição passada, que do ponto de vista da gestão, é incompleta.

Os relatórios gerados pelo sistema atual atendem parcialmente as necessidades dos gestores. As informações, muitas vezes, são criadas de acordo com a situação do momento e busca-se alternativas, como planilhas de cálculo para suprirem estas deficiências.

*d) Quais informações, voltadas à gestão econômico-financeira, são consideradas necessárias pelos gestores da UNOESC, mas não são geradas pelo seu sistema de informações?*

As informações consideradas necessárias e não disponíveis para o planejamento estratégico dizem respeito as variáveis externas que identificam o perfil sócio-econômico da área de abrangência da UNOESC e as informações da Legislação em vigor, principalmente a nova Lei e Diretrizes Básicas da Educação Nacional.

Para o planejamento operacional o que está faltando é a sistematização do planejamento das atividades, quantificado monetariamente e integrado aos demais sistemas que dão suporte à gestão. Aliás, todos os sistemas deveriam estar integrados, pois, atualmente, todo o processo de elaboração do planejamento operacional, é manual e elaborado em planilhas de cálculo, ocasionando uma grande dificuldade de elaboração e consolidação das informações.

Na fase de execução das estratégias o sistema atual não disponibiliza o fluxo de caixa projetado. Nem mesmo o fluxo de caixa realizado está disponível diretamente no sistema. Este precisa ser preparado em planilhas de cálculo, obtendo as informações dos sistemas auxiliares e transferindo-as manualmente.

No caso do controle das atividades é necessário disponibilizar um relatório de acompanhamento orçamentário detalhado e sem a necessidade de controles auxiliares para a sua alimentação. O planejamento político pedagógico implantado e mensurado no âmbito da gestão econômico-financeira, seria um controle efetivo e um instrumento de avaliação de todas as atividades desenvolvidas.

Neste contexto, percebe-se a necessidade de sistematizar e disponibilizar as informações externas de variáveis ambientais e integrar os sistemas que fornecem as informações internas, bem como, o planejamento das atividades. Torna-se necessário um sistema orçamentário integrado e que disponibilize as informações com maior confiabilidade e agilidade.

*e) Como pode se configurar um sistema de informações que dê suporte ao processo de gestão econômico-financeira na UNOESC?*

A configuração de um sistema de informações para o planejamento estratégico no âmbito da gestão econômico-financeira deve contemplar a coleta, sistematização e disponibilização das variáveis ambientais que traçam o perfil sócio-econômico da região de abrangência da UNOESC em um banco de dados. As informações internas devem estar contempladas neste banco de dados e integradas aos demais sistemas, inclusive informações do âmbito acadêmico consideradas necessárias à gestão econômico-financeira.

O sistema de informações para o planejamento operacional deve iniciar com a padronização do plano de contas e a implantação de um sistema orçamentário integrado ao planejamento das atividades e aos sistemas auxiliares de apoio à gestão econômico-financeira.

Na execução, a configuração ideal é a que contempla a integração dos sistemas financeiros, principalmente na geração do fluxo de caixa projetado e no acompanhamento e disponibilização simultânea do efeito das decisões no âmbito econômico-financeiro.

A configuração do sistema para o controle deve contemplar o acompanhamento em tempo real dos valores orçados na fase de planejamento operacional com os valores efetivamente realizados, e além disso, permitir a avaliação de cada projeto desde a autorização até sua execução final.

A partir do que foi exposto na presente seção, e limitando-se ao caso analisado, pode-se inferir que o sistema de informações existente no âmbito da gestão econômico-financeira não contempla todas as informações necessárias, pois são inúmeras e nem todas estão disponíveis no sistema atual. Além disso, pode-se concluir, que a configuração de um sistema de informações para a gestão econômico-financeira da Universidade do Oeste de Santa Catarina, proporcionaria maior segurança na tomada de decisões, através da agilização

na geração e disponibilização de informações, que utilizadas de forma eficaz, permitirão alcançar os objetivos institucionais.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

As constatações apresentadas neste capítulo, embora restritas à organização universitária estudada, permitem que se faça algumas recomendações.

A primeira recomendação é elaborar um estudo semelhante em outras Instituições de Ensino Superior.

Outra recomendação diz respeito aos demais aspectos da gestão universitária. Este trabalho procurou evidenciar a gestão econômico-financeira. Não aspirou, todavia, identificar uma possível configuração de sistema de informações para a gestão acadêmica, no âmbito dos cursos de graduação, pós graduação e demais atividades-fim da universidade.

Outro aspecto de relevância poderia ser um estudo do impacto da tecnologia da informação e sua adequação no sentido de dar o suporte necessário à implantação de um sistema integrado de informações. Não foram feitas considerações nem perguntas específicas sobre o assunto, mas reveste-se de relevância, pois, a tecnologia da informação tem sido a base que permite e dar o suporte necessário aos novos ciclos de negócios nas empresas.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial**. Trad. Marco Tulio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- ALBERTIN, Alberto Luiz. Aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento e implementação de sistemas de informações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n. 3, jul./set. 1996.
- ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BAPTISTA, Dulce Maria. Do caos documentário à gerência da informação. **Ci. Inf.** Brasília, v.23, n. 2, mai./ago. 1994.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1998.
- BASTOS, Lília da Rocha et al. **Manual para elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias**. 4. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- BEM, Maria Cecília Lopes de. **O impacto de políticas e estratégias institucionais da gestão acadêmica: o caso da Fundação Universidade do Rio Grande – FURG**. 1997. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informações: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BORENSTEIN, Carlos Raul. **Planejamento estratégico em instituições de ensino superior**. 1999. Notas de aula.
- BORENSTEIN, Carlos Raul. **Alternativas estratégicas para instituições de ensino superior em ambientes competitivos**. 1999. Notas de aula.
- BRASIL. Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. **Diário Oficial República Federativa da Brasil**, Brasília, DF, v. 1, 16 dez. 1976, Seção 1.

CAMPOS FILHO, Maurício Prates de. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 6., mar./abr. 1998.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A Prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed., São Paulo: Makron Books, 1995.

CHIMERINE, Lawrence. A mágica do planejamento: como traçar cenários e tomar decisões diante dos riscos e incertezas desta era de mudanças e globalização. **Revista HSM Management**, n. 4, set./out. 1997.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVIS, Gordon B. **Management information systems**: conceptual foundations, structure and development. New York: McGraw Hill, 1974.

DRUCKER, Peter. **As novas realidades**: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

DRUCKER, Peter. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981,

DURHAM, Eunice R. A universidade e as demandas da sociedade. In: **Educação Brasileira - Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**, Brasília, Ano X, n. 21, 2. Semestre 1988.

ESPINOZA, Jorge Jiménez. Planificación universitaria y calidad academica en tiempos de recursos escasos. In: **Desafios da Administração Universitária**. Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1989.



- FAGUNDES, José. A função social da universidade medida pela extensão. **Educação Brasileira - Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**, Brasília, Ano X, nº 21, 2. Semestre 1988.
- FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1993.
- FINGER, Almeri Paulo. Construindo uma universidade. In: **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1991.
- FINGER, Almeri Paulo. Liderança e gestão universitária. In: **Liderança e Administração na Universidade**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986.
- FIPECAFI. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.
- FREITAS, Henrique M. R. de et al. Avaliação de sistemas de informações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n.4, out./dez. 1994.
- FREITAS, Henrique M. R. de et al. GESID – referencial para uma agenda de pesquisas: universidade-empresa em sistemas de informação e decisão. **XVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Anais Curitiba, v.1, n.2, 1994.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FUNDAÇÃO UNIFICADA DO OESTE DE SANTA CATARINA. **Estatuto**. Chapecó-SC, 1992.
- FURLAN, José Davi. **Reengenharia da informação**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GEORGOPOULUS, B. e TANNEMBAUM, Arnold. **A study of organizational effectiveness in American Sociological Review**, v. 22, Oct. 57, p. 534-540, 1957.
- HEISER, Herman C. **Budgeting: principles and practice**. New York: Ronald Press, 1959.
- HÜBNER, Maria Martha. **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado**. São Paulo: Pioneira, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade**: para o nível de graduação. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. **Manual de contabilidade para não contadores**. São Paulo: Atlas, 1990.

LA HOZ, Silvio Llanos de. **Gerencia, liderazgo educativo y comportamiento organizacional**. In: Universitas 2000. Vol. 13, n. 1, Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1989.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LEWIN, Helena. A universidade brasileira – seus desafios e compromissos sociais. **Educação Brasileira - Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**, Brasília, Ano X, nº 20, 1. Semestre 1988.

MACHADO, Nelson Santos e SILVEIRA, Amélia. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

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

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias**: trabalhos acadêmicos, projetos de pesquisa, relatórios de pesquisa, dissertações, 50 resumos de dissertações. São Paulo: Atlas, 1990

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

McGEE, James, PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 6. ed. , Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEYER JUNIOR, Victor. Planejamento Estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1991.

- MINAYO, Maria Cecília de et. al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** 16. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2000
- MINTZBERG, Henry. A queda e a ascensão do planejamento estratégico. **Revista Exame.** São Paulo: Editora Abril, ed. 14/09/1994.
- MOSCOVE, Stephen A. e SIMKIN, Mark G. **Accounting information systems: concepts and practice for effective decision making.** 3. ed. New York: John Wiley, 1987.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** 2. ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação.** São Paulo: Atlas, 1993.
- NASCH, John F. e ROBERTS, Martin B. **Accounting information systems.** New York: Mcmiliam, 1984.
- NEIVA, Claudio Cordeiro. A avaliação como instrumento de apoio ao planejamento e tomada de decisões: a perspectiva da eficiência institucional e da qualidade do ensino dentro de um enfoque político. In: **Desafios da Administração Universitária.** Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1989.
- NEVES, Baeta Clarissa Eckert. **Ensino superior privado no Rio Grande do Sul.** NUPES: Universidade de São Paulo, Doc. 6/95.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 14. ed. rev. São Paulo: Atlas, 1999.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações contábeis: fundamentos e análise.** São Paulo: Atlas, 1998.
- PENTEADO, Silvia Teixeira. **Identidade e poder na universidade.** São Paulo: Cortez, 1998.
- PEREZ JUNIOR, José Hernandez et al. **Controladoria de gestão: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PRATES, Maurício. Conceituação de sistemas de informação (S.I.) do ponto de vista do gerenciamento. **Revista do Instituto de Informática PUCAMP**, Campinas: v. 2, n. 1, mar./nov. 1994.

REZENDE, Antonio Muniz de. **O saber e o poder na universidade: dominação ou serviço?** São Paulo: Cortez, 1987.

RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração acadêmica universitária: a teoria, o método.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. rev e ampl., São Paulo: Atlas, 1999.

RISTOFF, Dilvo I. **Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior.** Florianópolis: Insular, 1999.

SCHLEMPER JUNIOR, Bruno Rodolfo. Universidade e sociedade. In: **Desafios da administração universitária.** Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1989.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: E.P.U., 1974.

SILVA, Cesar Augusto Tibúrcio e CUNHA, Jamerson Reinaux da. Estratégia, custos e preços para o setor de informação. In: **VI Congresso Brasileiro de Custos.** São Paulo: FEA-USP, 29/jun a 02/jul/99.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial.** Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de universidades de ensino.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TELES, Egberto Lucena e VARTANIAN, Grigor Haig. Sistemas de informação e a controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 112, Jul./Ago. 1998.

TRIPOLI, T.; FELLIN, P. e MEYER, H. **Análise da pesquisa social.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA. **Planejamento Estratégico**. Chapecó-SC, 1999.

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA. **Regimento Geral**. Chapecó-SC, 2000.

VAHL, Teodoro Rogério. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1991.

VALLE, Vítor M. Desafios que enfrentam las administraciones universitarias em los próximos años. In: **Liderança e Administração na Universidade**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986.

WELSCH, Glenn Alberto. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

ZACARELLI, Sergio Baptista. Administração de recursos humanos na universidade. In: **Liderança e Administração na Universidade**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986.

ZURAYK, Canstantine K. A administração das universidades: relatório sumário de um grupo de trabalho sobre os sistemas de administração universitária. **Cadernos da Associação Internacional das Universidades**, Fortaleza: Edições UFC, 1981.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA  
CPGA-UFSC**

Prezado Sr.(a):

O presente instrumento de pesquisa faz parte do estudo que está sendo desenvolvido pelo mestrando Roberto Aurélio Merlo em sua dissertação, que trata do assunto sistema de informações para a gestão econômico-financeira de uma universidade. O referido trabalho está sendo orientado pela Profa. Dra. Ilse Maria Beuren, professora do Curso de Pós-Graduação em Administração e do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.

O objetivo deste roteiro é proporcionar auxílio ao entrevistado no que diz respeito ao entendimento e seqüência das questões formuladas pelo entrevistador.

Desde já, os membros do Curso de Mestrado em Administração da UFSC, através de seu coordenador, Dr. Nelson Colossi, agradecem Vossa colaboração e participação no referido estudo.

**DADOS DO ENTREVISTADO**

**NOME:** \_\_\_\_\_

**FUNÇÃO:** \_\_\_\_\_

**ÁREA/SETOR:** \_\_\_\_\_

**TELEFONES PARA CONTATO:** \_\_\_\_\_



## ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Quais são as informações econômico-financeiras consideradas necessárias para a elaboração do planejamento estratégico da UNOESC e no âmbito do Campus?
2. Quais são as informações econômico-financeiras consideradas necessárias para a elaboração do planejamento operacional da IES?
3. Quais são as informações econômico-financeiras consideradas necessárias para dar suporte à execução das estratégias definidas?
4. Quais são as informações econômico-financeiras consideradas necessárias para o controle das atividades da IES?
5. Onde são obtidas as informações econômico-financeiras consideradas necessárias para a elaboração do planejamento estratégico da UNOESC e no âmbito do Campus?
6. Onde são obtidas as informações econômico-financeiras consideradas necessárias para a elaboração do planejamento operacional da IES?
7. Onde são obtidas as informações econômico-financeiras consideradas necessárias para dar suporte à execução das estratégias definidas?
8. Onde são obtidas as informações econômico-financeiras consideradas necessárias para o controle das atividades da IES?
9. Que informações econômico-financeiras o sistema de informações atual disponibiliza para a elaboração do planejamento estratégico da UNOESC e no âmbito do Campus?
10. Que informações econômico-financeiras o sistema de informações atual disponibiliza para a elaboração do planejamento operacional da IES?
11. Que informações econômico-financeiras o sistema de informações atual disponibiliza para dar suporte à execução das estratégias definidas?
12. Que informações econômico-financeiras o sistema de informações atual disponibiliza para o controle das atividades da IES?
13. De que forma estão estruturadas (em relatórios, boletins, demonstrativos, controles internos etc.) as informações utilizadas para a elaboração do planejamento estratégico da UNOESC e no âmbito do Campus?
14. De que forma estão estruturadas (em relatórios, boletins, demonstrativos, controles internos etc.) as informações utilizadas para a elaboração do planejamento operacional da IES?
15. De que forma estão estruturadas (em relatórios, boletins, demonstrativos, controles internos etc.) as informações utilizadas para dar suporte à execução das estratégias definidas?

16. De que forma estão estruturadas (em relatórios, boletins, demonstrativos, controles internos etc.) as informações utilizadas para o controle das atividades da IES?
17. Quais relatórios econômico-financeiros que se apresentam estruturados no sistema de informações são atualmente utilizados para a elaboração do planejamento estratégico da UNOESC e no âmbito do Campus?
18. Quais relatórios econômico-financeiros que se apresentam estruturados no sistema de informações são atualmente utilizados para a elaboração do planejamento operacional da IES?
19. Quais relatórios econômico-financeiros que se apresentam estruturados no sistema de informações são atualmente utilizados para dar suporte à execução das estratégias definidas?
20. Quais relatórios econômico-financeiros que se apresentam estruturados no sistema de informações são atualmente utilizados para o controle das atividades da IES?
21. Quais informações econômico-financeiras, que não estão estruturadas no sistema de informações, são utilizadas para a elaboração do planejamento estratégico da UNOESC e no âmbito do Campus?
22. Quais informações econômico-financeiras, que não estão estruturadas no sistema de informações, são utilizadas para a elaboração do planejamento operacional da IES?
23. Quais informações econômico-financeiras, que não estão estruturadas no sistema de informações, são utilizadas para dar suporte à execução das estratégias definidas?
24. Quais informações econômico-financeiras, que não estão estruturadas no sistema de informações, são utilizadas para o controle das atividades da IES?
25. Quais são os relatórios, demonstrativos, controles internos, boletins que deveriam estar disponíveis no sistema de informações para a elaboração do planejamento estratégico da UNOESC e no âmbito do Campus?
26. Quais são os relatórios, demonstrativos, controles internos, boletins que deveriam estar disponíveis no sistema de informações para a elaboração do planejamento operacional da IES?
27. Quais são os relatórios, demonstrativos, controles internos, boletins que deveriam estar disponíveis no sistema de informações para dar suporte à execução das estratégias definidas?
28. Quais são os relatórios, demonstrativos, controles internos, boletins que deveriam estar disponíveis no sistema de informações para o controle das atividades da IES?
29. Quais são as informações, estruturadas ou não em relatórios, que gostaria de ter para a elaboração do planejamento estratégico da UNOESC e no âmbito do Campus?

30. Quais são as informações, estruturadas ou não em relatórios, que gostaria de ter para a elaboração do planejamento operacional da IES?
31. Quais são as informações, estruturadas ou não em relatórios, que gostaria de ter para dar suporte à execução das estratégias definidas?
32. Quais são as informações, estruturadas ou não em relatórios, que gostaria de ter para o controle das atividades da IES?
33. Que procedimento é adotado quando não estão disponíveis as informações econômico-financeiras para a elaboração do planejamento estratégico da UNOESC e no âmbito do Campus?
34. Que procedimento é adotado quando não estão disponíveis as informações econômico-financeiras para a elaboração do planejamento operacional da IES?
35. Que procedimento é adotado quando não estão disponíveis as informações econômico-financeiras para dar suporte à execução das estratégias definidas?
36. Que procedimento é adotado quando não estão disponíveis as informações econômico-financeiras para o controle das atividades da IES?
37. De que forma deveriam estar estruturadas e disponíveis as informações necessárias para a elaboração do planejamento estratégico da UNOESC e no âmbito do Campus?
38. De que forma deveriam estar estruturadas e disponíveis as informações necessárias para a elaboração do planejamento operacional da IES?
39. De que forma deveriam estar estruturadas e disponíveis as informações necessárias para dar suporte à execução das estratégias definidas?
40. De que forma deveriam estar estruturadas e disponíveis as informações necessárias para o controle das atividades da IES?
41. O que está faltando para que as informações econômico-financeiras sejam adequadas à elaboração do planejamento estratégico da UNOESC e no âmbito do Campus?
42. O que está faltando para que as informações econômico-financeiras sejam adequadas à elaboração do planejamento operacional da IES?
43. O que está faltando para que as informações econômico-financeiras sejam adequadas para dar suporte à execução das estratégias definidas?
44. O que está faltando para que as informações econômico-financeiras sejam adequadas para o controle das atividades da IES?