



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
APRENDENTES**

**IURE BORGES ANDRADE**

**GESTÃO FINANCEIRA E GESTÃO ACADÊMICA NA (RE) CONSTRUÇÃO DE  
PROJETOS PEDAGÓGICOS DE CURSOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
SUPERIOR PRIVADA**

**JOÃO PESSOA  
2015**

**IURE BORGES ANDRADE**

**GESTÃO FINANCEIRA E GESTÃO ACADÊMICA NA (RE) CONSTRUÇÃO DE  
PROJETOS PEDAGÓGICOS DE CURSOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
SUPERIOR PRIVADA**

**DISSERTAÇÃO** apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) como requisito institucional para a obtenção do Título de **MESTRE**.

Orientador: Eládio José de Góes Brennand

**JOÃO PESSOA**  
**2015**

A553g Andrade, Iure Borges.  
Gestão financeira e gestão acadêmica na (re)construção de projetos pedagógicos de cursos em uma instituição de ensino superior privada / Iure Borges Andrade.- João Pessoa, 2015.  
108f. : il.  
Orientador: Eládio José de Góes Brennand  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/CCSA  
1. Gestão organizacional. 2. Educação superior.  
3. Planejamento estratégico. 4. Integração. 5. Gestão financeira. 6. Gestão acadêmica.

UFPB/BC

CDU: 334:658(043)

**IURE BORGES ANDRADE**

**GESTÃO FINANCEIRA E GESTÃO ACADÊMICA NA (RE) CONSTRUÇÃO DE  
PROJETOS PEDAGÓGICOS DE CURSO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
SUPERIOR PRIVADA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes em cumprimento às Exigências para obtenção do título de Mestre.

DATA DA DEFESA: 30/11/2015

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Eladio Jose de Goes Brennand  
Orientador

---

Prof. Dr. Jose Washington de Moraes Medeiros  
Examinador interno

---

Profa. Dra. Janine Marta Coelho Rodrigues  
Examinador externo

---

Prof. Dr. Wilson Honorato Aragao  
Examinador interno - Suplente

## RESUMO

Estuda as exigências colocadas pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior da necessidade de estabelecer relações estreitas entre a gerência financeira e gerência acadêmica como requisito para evolução qualitativa dos cursos de Graduação em Instituições de Ensino Superior tanto Públicas como Privadas. Objetiva analisar os itens de custos dos Projetos Pedagógicos dos Cursos da área de Saúde, Humanas/Jurídicas e Engenharias da FAINOR, com vistas subsidiar um Planejamento Financeiro articulado ao Planejamento Acadêmico da Instituição. Busca elementos de articulação entre as questões administrativas, acadêmicas e financeiras que precisam de compreensão aprofundada que possam garantir a indissociabilidade da gestão financeira e acadêmica e que venham garantir a implantação e consolidação dos Cursos de Graduação. O estudo foi realizado na Faculdade Independente do Nordeste (FAINOR) instituição de Ensino Superior Privada localizada no sudoeste da Bahia, e visou colher subsídios para desenvolver o Planejamento estratégico conjunto na Instituição. Para isso foi realizada uma pesquisa descritiva através da análise documental com vistas obter maior conhecimento sobre a temática. A pesquisa demonstrou que o corpo docente corresponde a mais de 35% (em média) do custo de um curso e que para implantação de novos cursos os maiores investimentos são nos laboratórios; observamos, por exemplo, que para implantação do curso de Farmácia o custo representa mais de 80% do investimento inicial. As necessidades de investimento entre os cursos são diferentes, entretanto, infraestrutura, material de ensino, projetos de extensão, qualificação do corpo docente e iniciação científica são questões inerentes a todos os cursos.

**Palavras chave:** Educação Superior. Planejamento Estratégico. Integração. Gestão Financeira. Gestão Acadêmica.

## ABSTRACT

The study is based on the the demands placed by the National System of Higher Education Evaluation of the need for close links between the financial management and academic management as a requirement for qualitative development of undergraduate courses in higher education institutions both public and private. The objective is to analyze the cost of the items of the Pedagogical Projects of the Health Area Courses, Humanities/Juridical and Engineering of FAINOR in order to subsidize a Financial Planning hinged to the Academic Planning Institution. It searches to joint elements between the administrative, academic and financial issues that need in-depth understanding, so that it can ensure the inseparability of the financial and academic management and will ensure the implementation and consolidation of undergraduate programs. The study was conducted at the Faculty Northeast Independent (FAINOR) Private institution of higher education located in southwestern Bahia and aimed to collect subsidies to develop joint strategic planning in the institution. For this descriptive abeam, we analyzed documents, as well as researches, in order to obtain greater knowledge on the subject and to develop a strategic plan, where the administrative, financial and academic areas could work jointly , in the development of improvement plans. Research has shown that the faculty represents more than 35% (on average) of the cost of a course and to introduce new courses, the largest investment are made in laboratories; We noted, for example, that for the Pharmacy course, the implementation cost is more than 80% of the initial investment. The investment needs of the courses are different , however , infrastructure, teaching materials , extension projects , qualifications of faculty and scientific initiative are issues inherent in all courses.

**Keywords:** Higher Education; Strategic planning; Integration; Financial management; Academic Management.

## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1: Quantidade de Livros Impressos.....	36
Figura 2: Quantidade de Revistas Impressas.....	36
Figura 03: Quantidade de Multimeios.....	37

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quantidade de Funcionários.....	33
Gráfico 2: Quantitativo de alunos .....	34
Gráfico 3: Docentes por Titulação.....	34
Gráfico 4 – Matrículas na Graduação a Distância em termos absolutos.....	40
Gráfico 5 – Ofertas de cursos de graduação.....	41
Gráfico 6 – Crescimento das matrículas nas universidades (2003 a 2013) .....	43
Gráfico 7 – Evolução da distribuição de funções docentes, por grau de formação – rede pública.....	445
Gráfico 8 – Evolução da distribuição de funções docentes, por grau de formação – rede privada .....	46

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – PDI – Previsão de gastos com infraestrutura .....	72
Tabela 2 – PDI – Previsão de gastos com políticas de ação e Projetos .....	73
Tabela 3 – PDI – Previsão de gastos com pessoal .....	74
Tabela 4 – PDI – Previsão de gastos com Pesquisa e Produção Científica .....	75
Tabela 5 – PDI – Previsão de gastos com extensão .....	76
Tabela 6 – PDI – Previsão de gastos com Ensino .....	76
Tabela 7 – PPC/DIREITO – Previsão de gastos com infraestrutura .....	78
Tabela 8 – PPC/DIREITO – Previsão de gastos com políticas de ação e projetos institucionais.....	78
Tabela 9 – PPC/DIREITO – Previsão de gastos com pessoal .....	79
Tabela 10 – PPC/DIREITO – Previsão de gastos com pesquisa e produção científica .	79
Tabela 11 – PPC/DIREITO – Previsão de gastos com extensão .....	80
Tabela 12 – PPC/DIREITO – Previsão de gastos com ensino.....	80
Tabela 13 – PPC/FARMÁCIA – Previsão de gastos com infraestrutura .....	82
Tabela 14 – PPC/FARMÁCIA – Previsão de gastos com políticas de ação e projetos institucionais.....	83
Tabela 15 – PPC/FARMÁCIA – Previsão de gastos com pessoal .....	84
Tabela 16 – PPC/FARMÁCIA – Previsão de gastos com pesquisa e produção científica .....	85
Tabela 17 – PPC/FARMÁCIA – Previsão de gastos com extensão .....	84
Tabela 18 – PPC/FARMÁCIA – Previsão de gastos com ensino .....	84
Tabela 19 – PPC/ ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO – Previsão de gastos com infraestrutura .....	86

Tabela 20 – PPC/ ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO – Previsão de gastos com políticas de ação e projetos institucionais .....	87
Tabela 21 – PPC/ ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO – Previsão de gastos com pessoal.....	87
Tabela 22 – PPC/ ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO – Previsão de gastos com extensão.....	88
Tabela 23 – Quadro comparativo por unidade de gasto com infraestrutura nas categorias de análise .....	89
Tabela 24 – Quadro comparativo por unidade de gasto com pessoal nas categorias de análise.....	91
Tabela 25 – Quadro comparativo por unidade de gasto com pesquisa e produção científica nas categorias de análise.....	93
Tabela 26 – Quadro comparativo por unidade de gasto com políticas de ação e projetos institucionais e sociais nas categorias de análise .....	94
Tabela 27 – Quadro comparativo por unidade de gasto com extensão nas categorias de análise.....	95
Tabela 28 – Quadro comparativo por unidade de gasto com ensino nas categorias de análise.....	96

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CES	Câmara de Educação Superior
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisa
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior CONAES
CTAA	Comissão Técnica de Acompanhamento da Avaliação
DIREC20	Diretoria Regional de Educação
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FAINOR	Faculdade Independente do Nordeste
FHC	Fernando Henrique Cardoso
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituições de Educação Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
ISO	International Organization for Standardization
MEC	Ministério da Educação
NADH	Núcleo de Apoio ao Desenvolvimento
OMC	Organização Mundial do Comércio
PDIs	Planos de Desenvolvimento Institucional
PPCs	Projetos Pedagógicos de Curso
PPIs	Planos Pedagógicos Institucionais
PROUNI	Programa Universidade para Todos
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SAPIEnS	Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior
SESU	Secretaria de Educação Superior
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SINAES	Lei do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior

- SUDIC Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial do Governo do Estado da Bahia.
- UESB Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
- UNESCO Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura.

## SUMÁRIO

2.1	Problemática.....	17
2.2	Objetivos .....	26
2.2.1	<i>Geral</i> .....	26
2.2.2	<i>Específicos</i> .....	26
2.3	Tipos de Pesquisa.....	26
2.4	População de Estudo .....	27
2.5	Características dos Documentos Utilizados .....	27
2.6	Tratamento e Análise dos Documentos .....	28
2.7	Campo Empírico.....	29
3.1	Recortes Históricos .....	38
3.2	Formas de Acesso e financiamento ao Ensino Superior Privado.....	42
3.2.1	<i>O Programa Universidade para Todos - ProUni</i> .....	43
3.3	Fundo de Financiamento Estudantil - FIES .....	48
4.1	Estratégia e Planejamento .....	52
4.2	Estratégia e Planejamento no Âmbito das IES.....	54
4.3	A Qualidade da Educação Superior e os Imperativos do Planejamento como Estratégia de Gestão.....	55
4.4	O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES e as Exigências para Avaliação de Cursos. ....	56
4.5	Marcos Regulatórios e Diretrizes para Construção dos Planos de Desenvolvimento Institucional - PDI, o Plano Pedagógico Institucional e os Projetos Pedagógicos de Curso - PPC .....	61
4.5.1	<i>O Plano de Desenvolvimento Institucional</i> .....	62
4.5.3	<i>O Projeto Pedagógico de Curso</i> .....	64

5 GESTÃO FINANCEIRA E GESTÃO ACADÊMICA DA FAINOR E SUAS RELAÇÕES COM OS PROJETOS PEDAGÓGICOS DOS CURSOS.....	66
5.1 Elementos de Gasto no PDI e PPI da FAINOR.....	71
5.2 Elementos de Gasto no PPC do Curso de Direito.....	78
5.3 Elementos de Gasto no PPC do Curso de Farmácia .....	82
5.4 Elementos de Gasto no PPC do Curso de Engenharia da Computação.....	86
5.5 Análise Comparativa: Termo Comparativo.....	89
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	101
REFERÊNCIAS.....	103

## 1 INTRODUÇÃO

A educação superior no Brasil passou por amplos processos de reforma ao longo das duas últimas décadas. As mudanças ocorreram, sobretudo, na expansão do sistema, ampliando o acesso da população ao ensino superior. No Brasil, esse fenômeno pode ser observado no aumento de matrículas de estudantes no Ensino Superior, que, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP em seu relatório técnico mostra que, atualmente, há 6.739.689 pessoas matriculadas em cursos de graduação no ensino superior do país. Deste total, 1.032.936 estão em instituições federais e 5.706.753 em Instituições Privadas e Confessionais (INEP, 2012).

Desde a inclusão da Educação como uma categoria de Serviço no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC), vimos o mercado educacional se intensificar. Neste sentido, se por um lado a expansão pode ser considerada como um fator positivo devemos atentar para alguns efeitos perversos desta expansão, em especial no que tange ao perfil dos cursos, das carreiras e da qualidade do ensino. Um dos principais pontos de crítica da expansão do ensino superior é a possibilidade de estas instituições globalizadas não visarem à educação como um bem ou um direito, mas sim como um serviço.

A Constituição Federal de 1988 prevê a liberdade da iniciativa privada em oferecer cursos de ensino superior, entretanto cumpre ao Estado o papel de ditar as normas para a educação nacional, conceder autorizações e avaliar a qualidade do ensino. Com o objetivo de construir parâmetros e indicativos balizadores da condição da Educação como um bem, mas também como um direito, o governo brasileiro, através do Ministério da Educação aprovou a Lei do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES, cujo objetivo principal foi conferir um caráter sistêmico, integrando diferentes instrumentos de avaliação e de informação em torno de uma concepção global única do ensino, assegurando uma melhor integração da avaliação das instituições de ensino superior com as políticas de Estado.

A presente dissertação analisa em uma instituição privada de ensino superior, a FAINOR, os desafios lançados à educação superior privada no Brasil, abordando o seu caráter múltiplo de instituição educacional, responsável pela realização de suas funções

sociais, culturais e humanas, e de organização empresarial, que busca sobreviver em um contexto de alta competitividade, buscando padrões de eficiência para sua gestão que possam ser traduzidas na qualidade exigida pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES).

O desafio é buscar a integração entre a gestão acadêmica e financeira da Instituição, através da análise dos Projetos Pedagógicos de Curso (Direito, Farmácia e Engenharia da Computação) - escolhidos através de amostra aleatória simples, um por área de conhecimento, dentre os 13 Cursos de Graduação da FAINOR - do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Projeto Pedagógico Institucional PPI, com vistas a subsidiar um Planejamento Financeiro articulado ao Planejamento Acadêmico da Instituição. A análise dos documentos também permitirá a construção e compreensão dos indicadores de qualidade que servirão para a avaliação qualitativa da Instituição e de seus cursos, mostrando que os PPCs são importantes indicadores para a adequada gestão financeira e acadêmica desta.

A pesquisa é de natureza descritiva e documental, uma vez que busca por meio da análise de documentos evidenciar as metas financeiras, administrativas e acadêmicas constantes nos Projetos Pedagógicos dos Cursos escolhidos que poderão gerar mudanças no Planejamento Estratégico Institucional.

Para atingir o seu objetivo, a presente dissertação estrutura-se em 4 (quatro) partes. A primeira traça os recortes metodológicos da pesquisa, explicitando sua problemática, seus objetivos, a natureza da pesquisa, as características dos documentos utilizados, os contornos de sua análise, o tratamento das amostras e a contextualização de seu campo empírico. A segunda parte, define os contornos do ensino superior privado no Brasil, contextualizando sua consolidação através de recortes históricos, discutindo suas formas de acesso e financiamento e os papéis do ProUni e do FIES na definição do quadro complexo em que se insere. A terceira parte discute os planos estratégicos e o planejamento no âmbito das Instituições de Ensino Superior, analisando os parâmetros de qualidade da educação superior e os imperativos do planejamento como estratégia de gestão. O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES e as exigências para avaliação de Cursos também são analisados nesta parte, bem como os marcos regulatórios e as Diretrizes

para construção dos Planos de Desenvolvimento Institucional - PDIs, dos Planos Pedagógicos Institucionais - PPIs e dos Projetos Pedagógicos de Curso – PPCs. Na quarta parte faz-se a análise dos documentos (PDI, PPI e PPCs), separando-se os seus itens de gasto para analisar a gestão financeira nos cursos, verificando-se a interdependência entre a gestão financeira e acadêmica para se atingir a qualidade pedagógica exigida pelo MEC através do Sistema de Avaliação Nacional – SINAES.

## 2 RECORTES METODOLÓGICOS

### 2.1 Problemática

A Globalização sócio-econômica política e cultural das últimas décadas criou processos de troca que estabelecem uma integração cada vez maior entre os países e as pessoas em todo o planeta, apesar de se questionar formas desiguais de participação de muitas nações nesse processo. Através destas conexões, as pessoas, os governos e as empresas trocam ideias, realizam transações financeiras e comerciais e espalham aspectos culturais pelos quatro cantos do mundo. Os territórios se tornam móveis e o avanço científico e tecnológico ajuda a reconfigurar espaços e mediações.

Nesse contexto, marcado pelas grandes transformações nas esferas: econômica, social, política, científica, cultural e, principalmente tecnológica, a educação não poderia ficar à margem de tais mudanças, ela se faz e refaz continuamente. A educação tem se tornado cada vez mais elemento integrador do processo de globalização e as mudanças permanentes trazidas pelas redes de troca proporcionam o desenvolvimento de ideias associadas à necessidade de aprendizagens significativas e interdisciplinares e de qualidade, tendo como objetivo principal a formação crítica e participativa do cidadão (LIBÂNEO, 2005).

As lutas recorrentes pelo acesso à educação em todos os níveis trazem à cena no Brasil, o ensino superior pressionado por processos de expansão mais quantitativa que qualitativa. Segundo a UNESCO o número de estudantes no Ensino Superior mundial cresceu de 65 milhões em 1991, para 79 milhões em 2000 e projeta um número de 97 milhões para 2015 (UNESCO, 2010). Essa expansão se justifica por inúmeros fatores tais como: aumento demográfico, aumento econômico por meio das tecnologias, crescimento no atendimento do ensino fundamental e médio, novas tecnologias, mercado de trabalho e aumento da consciência de que o desenvolvimento socioeconômico e cultural está diretamente relacionado ao investimento no ensino (TORRES, 2004).

Os dados do INEP (2013, p.1) mostram o perfil da expansão:

O total de alunos na educação superior brasileira chegou a 7,3 milhões em 2013, quase 300 mil matrículas acima do registrado no ano anterior. No período 2012-2013, as matrículas cresceram 3,8%, sendo 1,9% na rede pública e 4,5%

na rede privada. Os universitários estão distribuídos em 32 mil cursos de graduação, oferecidos por 2,4 mil instituições de ensino superior – 301 públicas e 2 mil particulares. As universidades são responsáveis por 53,4% das matrículas, enquanto as faculdades concentram 29,2%. O total de alunos que ingressou no ensino superior em 2013 permaneceu estável em relação ao ano anterior e chegou a 2,7 milhões. Considerando-se o período 2003-2013, o número de ingressantes em cursos de graduação aumentou 76,4%. Tecnológicos – Os cursos tecnológicos são responsáveis por 13,6% das matrículas na educação superior. Entre 2003 e 2013, a matrícula saltou de 115 mil para quase um milhão, o que representa crescimento médio anual de 24,1%. Na rede federal, houve expansão de 171% nas matrículas. Corpo docente – A maioria dos 321 mil docentes da educação superior possui mestrado ou doutorado. Considerando-se que o mesmo professor pode atuar em mais de uma instituição, em 2013, havia 367 mil funções docentes, sendo 70% mestres ou doutores. Nos últimos dez anos, o número de mestres e doutores na rede pública cresceu 90% e 136%, respectivamente. Atendimento especial – As matrículas de portadores de deficiência aumentaram quase 50% nos últimos quatro anos, sendo a maioria em cursos de graduação presenciais. Em 2013 eram quase 30 mil alunos, enquanto em 2010 eram pouco mais de 19 mil. Licenciaturas — O Censo mostra que as matrículas nos cursos de licenciatura aumentaram mais de 50% nos últimos dez anos, um crescimento médio de 4,5% ao ano. Anualmente, mais de 200 mil alunos concluem cursos de licenciatura. Pedagogia corresponde a 44,5% do total de matrículas. Educação a distância – Já são mais de 1,2 mil cursos a distância no Brasil, que equivalem a uma participação superior a 15% nas matrículas de graduação. Em 2003, havia 52. Atualmente, as universidades são responsáveis por 90% da oferta, o que representa 71% das matrículas nessa modalidade. Graduações mais procuradas - Os dez cursos com maior número de matrículas concentram mais da metade da rede de educação superior no país. Administração (800 mil), direito (769 mil) e pedagogia (614 mil) são os cursos que detêm o maior número de alunos”.

Esse papel importante, hoje reconhecido, desempenhado pelas IES privadas no atendimento à demanda por formação, está alinhado às exigências do Ministério da Educação e aos parâmetros do Sistema Nacional de Avaliação dos Cursos Superiores. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) analisa as instituições, os cursos e o desempenho dos seus estudantes. O processo de avaliação leva em consideração aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente. O SINAES reúne informações do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) e das avaliações institucionais e dos cursos. As informações obtidas são utilizadas para orientação institucional de estabelecimentos de ensino superior e para embasar políticas públicas (MEC, 2014).

Para que uma Instituição de Ensino Superior privada se torne competitiva no mercado de efetivo crescimento e de maior oferta que a demanda, deve procurar aperfeiçoar continuamente seus produtos, serviços e processos, e também adaptar sua

estrutura e gestão organizacional à realidade de constantes incertezas, que podem representar ameaças ou oportunidades para estas.

Neste sentido, Scharmach (2010) aborda que a competitividade no setor da educação é fato concreto e visível na conjuntura atual, tendo em vista a expansão das IES no contexto brasileiro. Esse contexto leva estas Instituições à busca de padrões de eficiência para sua gestão.

A gestão, segundo Nobrega (2004 apud BRAGA; MONTEIRO, 2005, p. 150), é um processo pragmático, no qual o que interessa é o resultado e não o esforço. A ciência da gestão tem tudo a ver com o aprendizado, ou seja, é uma ciência de aprender as circunstâncias e agir de acordo com elas.

Herrero Filho (2005, p.57) explica que a essência da gestão estratégica efetiva é:

Elaborar por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã.

Portanto, para ocorrer uma gestão estratégica em uma IES, é importante conhecer os processos, que, segundo Tachizawa (2006), são compostos por um conjunto de tarefas executadas a partir de insumos e transformadas em produtos, devendo ser caminhos lógicos e fluentes para a concretização dos objetivos e estratégias, desde que exista a finalidade para o processo sistêmico.

Nesse sentido, Tachizawa (2006) propõe um modelo de IES que utiliza o fluxo de processos ou fluxo básico da Instituição, o qual deve iniciar com a descrição da finalidade, que é o propósito maior da IES, devendo guardar estreita coerência com a missão da IES. A finalidade diz respeito ao cliente externo (admissão, matrícula, ensino, avaliação e certificação). Posteriormente à explicitação da finalidade, devem ser inseridos, no fluxo básico da Instituição, os produtos e respectivos clientes extraídos da própria descrição da finalidade do processo, associando cada produto às tarefas pertinentes, e a estas, os insumos e respectivos fornecedores. A análise do fluxo básico da Instituição deve abordar se o processo sob estudo consiste em tarefas que permitem atender eficientemente à sua finalidade básica.

Tachizawa (2006) ainda levanta as seguintes questões: se as finalidades do processo estão ligadas aos requisitos do cliente; se este é o processo mais eficiente e

efetivo para atingir a finalidade da IES; se foram estabelecidos os devidos objetivos; se são alocados recursos suficientes para o processo; e se as interfaces entre as etapas do processo estão previstas e estão sendo gerenciadas.

A análise do fluxo básico na IES pode ser averiguada se: a) Os produtos do processo estão relacionados de forma completa; b) Os clientes contemplam os internos e externos à IES; c) Não há redundância nas tarefas que geram os produtos inerentes ao processo; d) Os insumos necessários estão relacionados; e) Foi diagnosticada a situação da informatização no processo, relativos aos sistemas e equipamentos.

Ainda segundo Tachizawa (2006), os indicadores de gestão na Instituição podem levar em conta três níveis de abrangência: indicadores de negócio; indicadores de desempenho global; e indicadores de qualidade e de desempenho. Os indicadores de negócio destinam-se a avaliar a IES como uma Instituição prestadora de serviços aos seus clientes atuais e potenciais, sendo possível identificar pontos fracos e fortes, bem como oportunidades e ameaças. Os indicadores de desempenho global visam a avaliar o desempenho da IES como um todo, ou seja, destinam-se, basicamente, à permanente análise do corpo gerencial da instituição de ensino. E o último nível, indicadores de qualidade e de desempenho, destina-se à avaliação da qualidade e de desempenho relativa a cada professor/tarefa.

Esses indicadores de desempenho ou de produtividade são estabelecidos sobre os pontos de verificação do processo, ou seja, são os itens de controle. Numa IES o indicador de desempenho do gestor é o item de qualidade do subordinado, quanto ao relacionamento entre processos em que o indicador de desempenho pode ser o item de qualidade de um processo anterior. A definição do que medir na instituição deve estar relacionada aos fatores críticos que afetam o comportamento e a própria sobrevivência da IES.

As métricas são estabelecidas na forma de macroindicadores, que correspondem ao nível estratégico e que efetivamente mensuram os resultados globais da instituição de ensino, possibilitando obter como resultados: monitoração da IES em todos os seus níveis e a visualização pelos executores, ao longo da cadeia, de seu impacto de trabalho. Desta forma, com as métricas estabelecidas na forma de indicadores de

desempenho, pode-se: a) Assegurar que o desempenho na instituição está sendo gerenciado; b) Identificar adequadamente os problemas e o ordenamento de prioridades; c) Estabelecer uma compreensão clara para os funcionários do que a IES espera deles; d) Garantir uma base objetiva e equitativa para recompensas e programas de incentivos.

Assim, cada instituição deve ter seu próprio conjunto de indicadores, no qual podem ser considerados alguns fatores básicos, ou áreas de abrangência das métricas, tais como: gestão global (podem ser aferidos indicadores voltados para o grau de liderança da alta direção, responsabilidade comunitária e resultados econômicos); satisfação do cliente (podem ser mensurados os requisitos e as expectativas dos clientes, reclamações e resultados inerentes ao grau de satisfação, por exemplo); qualidade dos produtos, bens ou serviços (podem ser considerados lançamentos de produtos/serviços no mercado, qualidade do processo do negócio e dos serviços de apoio e melhoria contínua); e recursos humanos (podem ser mensurados itens como gestão de recursos humanos, envolvimento dos funcionários, reconhecimento e desempenho, e bem-estar e motivação do pessoal da IES).

Um dos entraves para ao processo de gestão estratégica e sua descrença em muitas organizações ocorre quando os recursos não são disponibilizados no momento certo, impedindo-se assim, a implantação das estratégias definidas anteriormente. A gestão financeira e orçamentária das IES deve ser realizada a fim de garantir a sustentabilidade da organização. Trata-se de um instrumento composto por diversos indicadores úteis à tomada de decisão, capazes de auxiliar os gestores educacionais na avaliação dos investimentos necessários ao bom funcionamento da organização, possibilitando que os incentivos e recompensas aos trabalhadores sejam planejados e garantidos permitindo que todos os envolvidos com a Instituição tenham uma visão sistêmica da gestão acadêmica.

Portanto, uma Instituição que busca atingir seus indicadores com sucesso deve primar por uma Gestão da qualidade adotando práticas para institucionalizar e operacionalizar esta qualidade.

Segundo Tachizawa (2006), a qualidade deve ser entendida como um processo de gestão em estreita interação com a gestão estratégica da IES. O ponto fundamental

de qualquer programa de qualidade nas IES é obter o comprometimento da alta direção, que é responsável pela criação da visão organizacional centrada na qualidade e em fixar um padrão de atendimento adequado às necessidades dos clientes, bem como melhorá-lo com eficiente e eficaz aplicação dos insumos para garantir a qualidade do atendimento. Ou seja, a qualidade de uma IES pode e deve ser traduzida pela associação e interligação de suas áreas acadêmica, financeira e administrativa e ao comportamento e pensamento sistêmico dos seus dirigentes.

Canterle e Favaretto (2008) evidenciam que os cenários dinâmicos constituem desafios para as Instituições, fazendo com que se busquem novas alternativas de gerenciamento, eficiência e de financiamento para fornecer serviços de valor à sociedade. Neste sentido, avaliar um desempenho significa julgá-lo ou atribuir-lhe um conceito perante os objetivos preestabelecidos. Sendo assim, avaliar um desempenho passa a ser um meio para tomada de decisões (LUCIANI, 2008).

Dessa forma, a correta aplicação e utilização da gestão trazem inúmeras possibilidades para a Instituição, segundo Braga e Monteiro (2005), dentre elas: possibilita acompanhar o mercado e o setor de forma prospectiva; permite reconhecer ameaças e oportunidades; e traz inteligência competitiva para a instituição, transformando inúmeros dados e informações em conhecimento com valor agregado ao negócio.

Para atenderem essa demanda por expansão, as Instituições de Ensino Superior - IES, buscando relacionar quantidade e qualidade no ensino, têm procurado realizar mudanças estruturais que proporcionem, em sua gestão educacional, um equilíbrio entre as áreas de gerenciamento institucional (pedagógico, financeiro e administrativo). Dessa forma, ao instituir submissão, visão, valores, metas e compromissos, as IES devem, paralelamente, definir seu modelo de gestão e de projeto pedagógico que atenda harmoniosamente ao que foi proposto em suas diretrizes.

O conceito de Gestão Acadêmica é relativamente recente e de extrema importância, na medida em que desejamos uma Instituição que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos éticos e críticos, oferecendo, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social e no mercado de trabalho. Isto permite pensar gestão no sentido de

uma articulação consciente entre ações que se realizam no cotidiano da IES e o seu significado político e social. A Gestão Acadêmica se divide em áreas acadêmica, financeira e administrativa que funcionam interligadas, de modo integrado ou sistêmico (LUCK, 2006).

Apesar dessa nítida indissocialidade entre as áreas, há Instituições com excelentes condições físicas e materiais, nas quais os alunos vivenciam um ensino conservador; há outras, em que o trabalho consciente de professores competentes perde-se no conjunto de ações pedagógicas desarticuladas; outra ainda que, embora tenha uma proposta pedagógica avançada e bem articulada, não consegue traduzi-la em ações efetivas, por falta de harmonia coletiva e comprometimento conjunto de seus profissionais. Outras, ainda mais, em que é indicada a ocorrência de grande participação do corpo docente e da equipe de seus profissionais, sem, no entanto, ocorrerem bons resultados de aprendizagem dos alunos (LUCK, 2006).

Essas IES adotam a concepção técnico-científica, baseada na hierarquia de cargos e funções visando à racionalização e fragmentação do trabalho, a eficiência dos serviços, que tende a seguir princípios e métodos da administração empresarial. Em relação ao processo de comunicação Catani e Gutierrez (2003), enfocam que a participação democrática se baseia no exercício do diálogo entre as partes. Esta comunicação ocorre, em geral, entre pessoas com diferentes formações e habilidades, ou seja, entre agentes dotados de distintas competências para a construção de um plano coletivo e consensual de ação.

A partir das relações harmônicas estabelecidas e da interação entre gestores, coordenadores, professores, funcionários, alunos e comunidade, a IES vai adquirindo traços culturais próprios e desenvolvendo sua cultura organizacional. Dessa forma, o principal desafio passa a ser a complexidade do processo de aprendizagem que, para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, faz-se necessária a participação consciente da equipe gestora e de toda a comunidade acadêmica. Para tanto, a Instituição precisa definir seus objetivos, metas, estratégias e seu planos de ação (CATANI, 2003).

Segundo Luck (2006), a gestão é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. Conforme esse autor, a gestão educacional

surge em substituição à gestão administrativa educacional para apresentar não apenas novas ideias, mas um novo paradigma, que busca estabelecer na Instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto externo e interno.

Portanto, a ideia de gestão que possibilita a superação de limites, a busca de soluções inovadoras comprometidas com a qualidade do ensino e a capacidade de gerir simultaneamente os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos e habilidade produz uma gestão descentralizadora. Pois a gestão da educação tem caráter institucional, porém sua ênfase está centrada na intervenção em realidades específicas, através de programas, condições, e resultados, nos quais o gestor centra sua atenção, tendo presentes a missão, funções e especificidade da Instituição e do curso (PAZETO, 2000).

A gestão financeira de uma IES, mesmo autônoma, precisa caminhar lado a lado com a gestão pedagógica e administrativa, pois esta deve ser realizada a fim de garantir a sustentabilidade da organização tendo como base as diretrizes propostas pelas áreas acadêmicas e administrativas.

Para Gitman (2004), a gestão financeira é uma ferramenta utilizada para controlar da forma mais eficaz possível, no que diz respeito à concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando as melhores alternativas para a condução financeira da Instituição.

Assim, o gestor financeiro das organizações de ensino deve ter como características a capacidade de articular com os públicos interno e externo; ter habilidade para conhecer aspectos pedagógicos, legais e administrativos financeiros; ter liderança e capacidade para motivar equipes, ser transparente e coerente nas ações, ter capacidade para atuar de modo democrático e compartilhar o poder (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

Tendo como base a relevância da interdependência entre a gestão financeira e o projeto pedagógico dos cursos na IES, justifica-se a realização dessa pesquisa como forma de demonstrar a indissociabilidade dessas áreas e a importância dessa relação

na sustentabilidade acadêmico/financeiro das Instituições que pretendem atuar em conformidade com o novo cenário educacional nacional.

Para De Luca (2002) "os avanços tecnológicos e a realidade sócio-econômica são desafios da modernidade que exigem mudanças capazes de suportar as pressões internas e externas que atingem a escola no seu fazer pedagógico e administrativo". Este fazer pedagógico e administrativo não pode, portanto, ser alienado ou alienante, antes precisa orientar-se pelo conhecimento da realidade.

A relutância em enxergar a IES como uma empresa provocou a extinção de muitas delas, a crença de que basta uma orientação pedagógica adequada para a sobrevivência da Instituição provou-se infundada pela própria prática. Neste sentido é que segue a advertência de De Luca (2002), para quem a IES deve ser dimensionada em vários aspectos: "Para que a escola possa viabilizar uma prática coerente com sua função social, é necessário que estabeleça metas que integrem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros para a realização de seu Projeto Educativo".

Dessa forma é impossível pensar um Projeto Político-Pedagógico que não esteja contemplado num documento maior: o Planejamento Estratégico. Impossível também delinear um Plano Estratégico sem o conhecimento da missão da Instituição, e mais complicado ainda, é imaginar um, planejamento estratégico e um bom Projeto Pedagógico sem uma definição de gestão financeira que atenda todas as especificidades da Instituição e que possibilite o sucesso das estratégias traçadas. Vê-se que a questão recai novamente sobre a construção da identidade, o que é condição *sine qua non* para a implantação do Planejamento Estratégico.

A Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR, Instituição de Ensino Superior da Região Sudoeste da Bahia com 13 (treze) anos de existência, 13 (treze) cursos de graduação, 05 (cinco) de pós-graduação, aproximadamente 5.000 (cinco mil) alunos matriculados, 218 (duzentos e dezoito) professores e 240 (duzentos e quarenta) funcionários, com projetos de pesquisa em desenvolvimento e uma movimentação contínua de recursos destinados ao ensino, pesquisa e extensão, está em constante crescimento e, conseqüentemente, precisa estabelecer estratégias que atendam as crescentes demandas do mercado profissional da região Sudoeste da Bahia, além das inúmeras mudanças no cenário educacional nacional.

Diante do exposto, levando-se em consideração o expressivo desenvolvimento da FAINOR e tendo como base a necessidade do caminhar interativo entre a gestão financeira e a gestão acadêmica Institucional, essa pesquisa propõe-se a responder: é possível através da análise dos Projetos Pedagógicos dos Cursos buscar subsídios para o planejamento acadêmico-financeiro da Instituição?

## 2.2 Objetivos

### 2.2.1 Geral

Analisar os itens de gasto dos Projetos Pedagógicos dos Cursos da área de saúde, humanas e engenharias da FAINOR com vistas a subsidiar um Planejamento Financeiro articulado ao Planejamento Acadêmico da Instituição.

### 2.2.2 Específicos

- Identificar no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI se os custos de implantação dos cursos estão previstos;
- Classificar os itens de gasto de cada PPC;
- Relacionar os gastos com cada item e sua relação com à implementação de medidas pedagógicas e planos de melhorias dos cursos e da Instituição de ensino.

## 2.3 Tipos de Pesquisa

Considerando os objetivos acima elencados, e as informações que se deseja obter, o estudo é considerado quanto à sua natureza, uma pesquisa descritiva, uma vez que busca por meio de análise de documentos evidenciar metas financeiras, administras e acadêmicas constantes nos Projetos Pedgógicos dos Cursos escolhidos que poderão gerar mudanças no Planejamento estratégico institucional.

Segundo Lakatos e Marconi (2012), a pesquisa descritiva estabelece relações entre variáveis por meio da descrição das características de determinado fenômeno ou

população. Neste estudo, o que se buscou foi explicitar a relação entre as exigências estabelecidas pelo SINAES e seus respectivos impactos na gestão financeira, administrativa e acadêmica da FAINOR, por meio dos dados do Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI, do Plano Pedagógico Institucional PPI e dos Projetos Pedagógicos de 03 cursos escolhidos de forma aleatória em 03 áreas de conhecimento: Saúde, Ciências Humanas e Jurídicas e Engenharias.

#### 2.4 População de Estudo

A população estudada é representada por 13 cursos de nível superior oferecidos pela FAINOR, pertencentes a diferentes áreas do conhecimento, sendo elas: Ciências Humanas e Jurídicas, Ciências da Saúde e Engenharias.

#### 2.5 Amostra

Para definição da amostragem do presente estudo foi realizado um sorteio através de amostra aleatória simples de 01 (um) curso por área de conhecimento: Ciências Humanas e Jurídicas, Saúde e Engenharias, dentre os 13 Cursos de Graduação da FAINOR que representavam a população de estudo foram sorteados os seguintes cursos: Farmácia, Direito e Engenharia da Computação.

Esse tipo de amostragem aleatória simples ou probabilística é uma das mais utilizadas nas pesquisas do tipo descritiva, como a do presente estudo, em função da exatidão e eficácia, bem como a facilidade com que pode ser aplicada – todos os elementos da população têm a mesma probabilidade de pertencerem à amostra. O processo consiste em selecionar um curso “n” a partir dos cursos da Instituição por área de conhecimento. Foi elaborada uma lista dos elementos da população, numerados de acordo com a quantidade de elementos, para então serem sorteados.

#### 2.5 Características dos Documentos Utilizados

Nesta pesquisa utilizou-se como base os seguintes documentos: Projeto Pedagógico do Curso (PPC) que, segundo o Sistema Nacional de Avaliação da

Educação Superior (SINAES), é o instrumento de avaliação dos cursos de graduação (MEC-CONAES-INEP/2006 Portaria n.º 563/2006) e deve expressar os principais parâmetros para a ação educativa, além de estar fundamentando em consonância com os seguintes documentos institucionais: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Projeto Pedagógico Institucional (PPI). O PPC é um documento aberto, que deverá estar em permanente (re) construção e avaliação.

Através do Decreto n.º 5.773 de maio de 2006 ficou estabelecida a interconexão entre o PDI, PPI e PPCs, que, teoricamente, devem estar articulados e em sintonia. Os mesmos deverão estar atualizados com as Políticas Nacionais para a Educação Superior. Assim, para construção de um PPC é necessário que a IES tenha um PDI e PPI atualizados de acordo com as Leis e os Decretos Nacionais (INEP, 2006).

## 2.6 Tratamento e Análise dos Documentos

O estudo foi realizado através da análise dos documentos acima elencados. Considerando a especificidade da proposta, optou-se por realizar a estratégia de abordagem do problema em 4 (quatro) fases, detalhadas no capítulo 5, e que se consistem de forma simples na realização da exploração dos Projetos Pedagógicos dos Cursos, do PDI e do PPI, escolhidos por amostra aleatória simples; na análise documental destes; na identificação dos Itens de gasto levantados nos PPCs, PDI e PPI e na verificação da interdependência entre eles, para, em seguida, verificar a relação entre os itens de gasto levantados e a qualidade pedagógica exigida pelo MEC através do Sistema de Avaliação Nacional – SINAES.

Conforme assevera Pádua (1997, p. 62) a pesquisa documental é aquela realizada a partir de documentos, sejam eles contemporâneos ou retrospectivos considerados cientificamente autênticos (não fraudados). Esse tipo de pesquisa tem sido largamente utilizada nas Ciências Sociais a fim de descrever ou comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências [...]. A análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros.

Do ponto de vista de Lakatos e Marconi (2012), a característica de uma pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, que escritos ou não, constituem as fontes primárias, que são recolhidas no momento em que ocorre o fato. Usando técnicas apropriadas para seu manuseio e análise, quando um pesquisador utiliza documentos objetivando extrair dele informações, ele o faz investigando, examinando; segue etapas e procedimentos; organiza informações a serem categorizadas e posteriormente analisadas. É preciso, também levar em conta que: “na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico” (OLIVEIRA, 2007, p. 70).

A pesquisa documental é muito próxima da pesquisa bibliográfica. O elemento diferenciador está na natureza das fontes: a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias. Essa é a principal diferença entre a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica.

## 2.7 Campo Empírico

A Faculdade Independente do Nordeste - FAINOR foi Credenciada pela Portaria MEC nº 1.393 de 04 /07/2001, Publicada no Diário Oficial da União de 09/07/2001, tendo começado a funcionar com os seguintes cursos: Ciências Contábeis, autorizado pela portaria MEC nº 1.393 de 04/07/2001, Administração Agroindustrial, autorizado pela portaria MEC nº 1399 de 04/07/2001, Engenharia da Computação, autorizado pela portaria MEC nº 1.400 de 04/07/2001 e Direito, autorizado pela Portaria MEC nº 3.355 de 05/12/2002. A Faculdade está localizada em Vitória da Conquista, município integrante da Região Sudoeste do Estado da Bahia, que compreende uma área de 42.542,9 km<sup>2</sup> e abriga uma população de 1.013.652 (um milhão, treze mil e setecentos e cinquenta e dois) habitantes (IBGE, 2009), contribuindo aproximadamente com 10% da população do Estado. A região compõe-se de 39 municípios; porém, do ponto de vista geoeconômico e cultural, compreende um total de 156 municípios e tem Vitória da

Conquista, Jequié e Itapetinga como cidades mais importantes. Essas três cidades agregam, em seu entorno, outros importantes centros agrícolas, minerais, industriais e comerciais, como Boquira, Seabra, Livramento de Nossa Senhora, Guanambi, Brumado, além de outros de menor porte, como Itambé, Macarani, Poções, Jaguaquara, Ipiaú, Ubatã, Itororó, Itarantim, Potiraguá, Ibicuí.

Em conjunto, esses municípios desempenham papel de relevância na economia baiana (SEI, 2010).

A Região Sudoeste caracteriza-se por uma estrutura de produção tradicional, baseada na agropecuária, com sistemas de criação em estágios diferenciados – da extensiva à pecuária melhorada.

Além da agropecuária, indústria e mineração, a economia regional conta ainda com um comércio dinâmico e um setor de serviços promissores que são disponibilizados por Jequié e Vitória da Conquista aos demais municípios, especialmente, os serviços nas áreas de saúde, educação, transporte e comunicação. No setor terciário, portanto, esses municípios continuam cumprindo seu papel tradicional, abastecendo um mercado inter-regional e mesmo interestadual de cerca de dois milhões de consumidores, principalmente com a oferta de serviços na área educacional, que vêm se ampliando e se diversificando tanto na esfera pública como privada, e os serviços de saúde – hospitais, clínicas, laboratórios que se propagam a olhos vistos nessas cidades. Inclusive, o Município de Vitória da Conquista foi citado como a sétima cidade de “grande” porte que mais cresce no país, destacando-se no comércio e como promissor pólo de serviços. O Município de Vitória da Conquista, onde se localiza a Faculdade Independente do Nordeste, possui uma área de 3.743 km<sup>2</sup> que, além da sede administrativa, compreende onze distritos: Iguá, Inhobim, José Gonçalves, Pradoso, Bate-pé, Veredinha, Cercadinho, Cabeceira da Jibóia, Dantilândia, São Sebastião e São João da Vitória. Fica situado a 509 km da capital do Estado – Salvador, a 298 km do Porto de Ilhéus.

Fator que concorre para seu lugar de destaque regional é a localização geográfica. Sua rede urbana articula-se em torno de dois grandes eixos rodoviários. No sentido Norte-Sul, a BR 116 (Rio-Bahia) permite o acesso tanto ao Centro-Sul como ao Norte e Nordeste. No sentido Leste-Oeste, a BA 415 (Conquista-Itabuna), permite

acesso ao litoral, e a BA 262 (Conquista-Brumado) permite acesso ao Oeste do Estado. Esta última é a principal rota de entrada para a Região Centro-Oeste do país. Em função de sua privilegiada localização geográfica, o município pôde integrar-se a outras regiões do Estado e ao restante do país. Esta integração à economia nacional e estadual possibilitou sua consolidação como um centro comercial regional. Esse contexto contribui para a existência de várias empresas de transporte rodoviário de grande e médio porte, que viabilizam o deslocamento de cargas e passageiros pela região e por todo o país.

O Distrito Industrial, constituído no início da década de 70, localiza-se a, aproximadamente, 5 km do centro de Vitória da Conquista, às margens da BR 116, numa área construída que evoluiu de 850.000 m<sup>2</sup> para 1.700.000 m<sup>2</sup> – fase atual. O ramo de produção mais representativo é o de composto de PVC, produtos de limpeza, cerâmica, pré-moldados, colchões, movelaria e bebida engarrafada <sup>1</sup>. Entre as empresas do Distrito Industrial de Vitória da Conquista, destacam-se a unidade da NORSA Refrigerantes (Coca-Cola) e a Teiú Indústria e Comércio. Atualmente, existem 32 indústrias nesse distrito gerando, aproximadamente, 1.200 empregos. Contudo, em todo município, é possível identificar outras indústrias, com destaque para empresas de micro e pequeno porte.

O segmento econômico de maior destaque pelo seu ritmo de crescimento se refere ao setor terciário, que corresponde a 50% da renda capitalizada no município e na geração do maior contingente de novos empregos. Levantamento feito pelo SEBRAE, em 1998, aponta a existência no município, de 2.842 estabelecimentos comerciais.

Segundo dados da Secretaria de Expansão Econômica do Município, a participação do comércio na renda municipal é estimada em mais de 50%, sendo este o setor que mais tem criado empregos. Os principais produtos comercializados são: café, gêneros alimentícios, insumos agropecuários, gado bovino, madeira, peles e mamona.

A prestação de serviços é o setor da atividade econômica que mais cresce no Município de Vitória da Conquista, oferecendo serviços na área de educação, os quais vêm se ampliando e diversificando tanto no setor público como no privado, bem como

---

<sup>1</sup> Informações obtidas no escritório regional da SUDIC em setembro de 2002.

na área de saúde. O município é atendido por nove hospitais sendo seis particulares e três públicos, oferecendo um total de 988 leitos; sete centros de saúde e quatro postos de saúde. Além desses serviços, o município atua nas áreas de consultoria e assessoria contábil e empresarial, telecomunicações, informática e engenharia.

É oportuno ressaltar que Vitória da Conquista é o pólo de educação da região, oferecendo vagas do Ensino Fundamental à Pós-Graduação e ainda na Educação Profissional de nível técnico. Segundo dados da DIREC-20 e da Secretaria Municipal de Educação, o município conta, atualmente, com 310 escolas de Ensino Fundamental e dezessete escolas de Ensino Médio, compreendendo as redes municipal, estadual, federal e a rede particular.

O principal destaque na área educacional, nos últimos dez anos, deve-se à Educação Superior, cuja contribuição socioeconômica e cultural dada pela UESB concorreu para o surgimento de instituições privadas, aumentando, assim, a oferta de vagas nesse nível de ensino.

Já entre os estabelecimentos da iniciativa privada, alguns com uma larga tradição, destacam-se o Educandário Juvêncio Terra com 60 anos de existência; o Instituto São Tarcísio; o Colégio Nossa Senhora de Fátima (das irmãs Sacramentinas); o Educandário Padre Gilberto; além de iniciativas mais recentes, como o Colégio Opção, o Colégio Oficina, o Colégio Adventista, o Centro Educacional Maria Salomé, dentre outros.

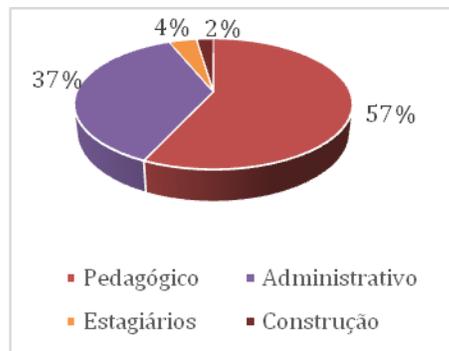
Na oferta da Educação Superior, funcionam quatro instituições: do Sistema Estadual de Ensino, tem-se a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), Universidade que funciona com campus em três cidades da região Itapetinga, Jequié e Vitória da Conquista, que a sedia. A UESB oferece trinta e cinco cursos de graduação, cursos de especialização *lato sensu*, mestrados interinstitucionais e quatro mestrados próprios. Do Sistema Particular de Ensino, têm-se três instituições, a Faculdade Juvêncio Terra, a Faculdade de Tecnologia e Ciências e a Faculdade Independente do Nordeste.

É inegável que a Faculdade Independente do Nordeste tem a sua parcela de contribuição para atender à demanda sócio educacional, pois, ao longo dos 14 anos de experiência de atividades no ensino superior, referenciada pelos vinte e cinco anos de

consolidada prática na atividade dos ensinos fundamental e médio, oferecidos pelo Colégio Opção de Vitória da Conquista, a FAINOR vem primando pelo desenvolvimento de trabalho sério, dedicado, competente e de qualidade, objetivando consolidar-se como uma das melhores instituições de ensino superior da Bahia.

A instituição de ensino superior FAINOR, possui 599 membros no seu quadro de colaboradores, dos quais se dividem em; pedagógico 34, que englobam docentes e preceptores correspondendo a 57%, o Administrativo possui 221 funcionários, que representa 37%, os estagiários 23 que representa 4% e o setor de construção com 14 colaboradores que corresponde a 2%. Conforme apresentado no gráfico 1, a seguir:

Gráfico 1: Quantidade de Funcionários

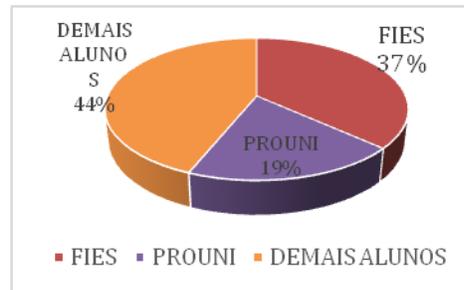


Fonte: FAINOR, 2015.

A presente instituição possui 15 cursos autorizados, 8 reconhecidos, destes 7 com renovação de reconhecimento, 1 com reconhecimento aguardando sair no diário oficial, e 4 em fase de recebimento da comissão avaliadora para reconhecimento dos mesmos. Os cursos oferecidos pela instituição são: Administração, Ciências Contábeis, Direito, Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Engenharia da Computação, Engenharia da Produção, Design de Moda, Estética e Cosmética, Farmácia, Fisioterapia, Odontologia e Enfermagem.

Dos 15 cursos da instituição, no período de 2015.1 encontram-se matriculados 4564 alunos, dos quais 887 são alunos na modalidade de ProUni e 1675 na modalidade FIES, no qual representam 19% e 37% dos alunos da IES respectivamente. Conforme gráfico 2:

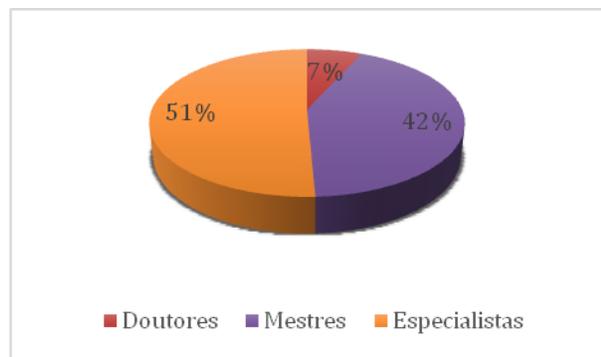
Gráfico 2: Quantitativo de alunos



Fonte: FAINOR, 2015.

Para atender a demanda dos cursos, o mesmo possui em seu corpo docente, 144 especialistas, 121 mestres e 19 doutores, ou seja, 51%, 42% e 7% respectivamente conforme descrito no gráfico abaixo:

Gráfico 3: Docentes por Titulação



Fonte: FAINOR, 2015.

Para atender a atual demanda dos cursos, a FAINOR disponibiliza 60 salas de aulas, nas quais as mesmas possuem ventiladores, retroprojeter, cadeiras acolchoadas, quadro branco, além de recursos de audiovisual, 14 banheiros, 1 sala de professores, 1 SAV, 1 ateliê de plástica, 2 ateliês de projetos, 2 ateliês de desenho, 2 laboratórios de informática, 1 laboratório de elétrica, 1 laboratório de física, 16 laboratórios que compreendem a área de saúde, que são: laboratório de química, laboratório de anatomia, laboratório de parasitologia, laboratório de fisiologia, laboratório de

fisioterapia, laboratório de biologia, laboratório de bioquímica, laboratório de enfermagem I, II e III, laboratório de microscopia, laboratório de farmacognosia, laboratório de análises clínicas, laboratório de farmacotécnica, laboratório de tecnologia e controle de qualidade e laboratório de bromatologia. Conta ainda, com 6 núcleos de estudos, para os cursos de administração, fisioterapia, design de moda, estética e cosmética, odontologia, e prática jurídica.

A estrutura formal da organização compõe-se de gerência administrativa, gerência financeira, gerências de pessoas, gerência de tecnologia da informação, gerência pedagógica, gerência acadêmica, secretaria geral de cursos, gerência de pós-graduação e pesquisa e gerência de extensão.

A Biblioteca ocupa uma área de 500 m<sup>2</sup>. Compreende sala do acervo, sala de leitura, processo técnico, sala de vídeo e cabines de estudo em grupo. Suas divisões internas são demarcadas por divisórias moveis facilitando o seu remanejamento. A biblioteca está dividida em três espaços: acervo, processo técnico e sala de leitura.

a) Acervo - espaço destinado à guarda do material bibliográfico, para o qual destinou - se uma área de 143.69m<sup>2</sup>. Visando uma satisfatória circulação para a consulta dos livros, os corredores contêm espaço suficiente para o trânsito entre as estantes. As estantes são graduáveis visando o melhor aproveitamento do espaço.

b) Processamento Técnico - Todo o acervo se encontra carimbado com a marca da instituição e registrado em um livro de tombo, compondo assim o seu inventário, proporcionando segurança ao patrimônio da biblioteca. Para seu tratamento técnico, são utilizadas as ferramentas de aceitação internacional: para o arranjo nas estantes, foi adotada a Classificação Decimal de Melvil Dewey (CDD); para a catalogação a AACR2 – Código de catalogação Anglo-Americano, informatizada; e para a classificação do autor, a tabela Cutter.

c) Sala de Leitura – Comporta 10 salas de estudo em grupo, balcão de atendimento, sendo duas com medidas específicas para acolher deficientes físicos conforme legislação e norma vigente, além do espaço para leitura.

As figuras que se seguem demonstram a quantidade de títulos e exemplares existentes.

Figura 1: Quantidade de Livros Impressos

<b>LIVROS</b>		
<b>ÁREA</b>	<b>TÍTULOS</b>	<b>EXEMPLARES</b>
Ciências Exatas e da Terra	466	2862
Ciências Biológicas	117	1154
Ciências Humanas	927	2739
Ciências da Saúde	633	4479
Ciências Sociais Aplicadas	4027	13910
Ciências Agrárias	07	14
Engenharia e Tecnologia	116	615
Linguística, Letras e Artes	547	1047
Ciências Exatas	117	1004
Outros (Dicionários, Enciclopédias, Atlas, Guias etc)	96	548

Fonte: FAINOR, 2015.

Nota-se na Figura 1 que o acervo contempla todas as áreas do conhecimento relacionadas aos cursos ofertados pela Instituição, disponibilizando mais de 100 títulos por área de conhecimento, exceto Ciências Agrárias que conta com apenas 7 títulos, essa diversidade demonstra como a instituição se preocupa em atender todas as áreas de conhecimento, não priorizando apenas uma específica.

Figura 2: Quantidade de Revistas Impressas

<b>REVISTAS</b>		
<b>ÁREA</b>	<b>TÍTULOS</b>	<b>EXEMPLARES</b>
Ciências Exatas e da Terra	264	276
Ciências Biológicas	15	15
Ciências Humanas	39	39
Ciências da Saúde	377	377
Ciências Sociais Aplicadas	2372	2372
Engenharia e Tecnologia	235	207
Linguística, Letras e Artes	94	94
Outros	57	57

Fonte: FAINOR, 2015.

Ainda sobre o acervo disponibilizado na Biblioteca da FAINOR é fundamental destacar os exemplares referentes às revistas impressas, conforme Figura 2 que segue logo abaixo, são exemplares que também contemplam todas as áreas de conhecimento pertinentes aos cursos oferecidos, às revistas complementam ainda mais o acervo da

IES, pois configuram - se em mais uma opção de busca do conhecimento por parte dos discentes e docentes.

Por fim, tem - se os multimeios demonstrados na Figura 3 que também contemplam todas as áreas do conhecimento referentes aos cursos oferecidos e são ferramentas que podem ser utilizadas de forma isolada ou mesmo em associação com os títulos ou revistas impressas.

Figura 03: Quantidade de Multimeios



ÁREA	TÍTULOS	EXEMPLARES
Ciências Exatas e da Terra	16	95
Ciências Biológicas	04	49
Ciências Humanas	07	16
Ciências da Saúde	47	313
Ciências Sociais Aplicadas	167	323
Engenharia e Tecnologia	04	08
Linguística, Letras e Artes	97	98
Outros	81	84

Fonte: FAINOR, 2015.

A Biblioteca da FAINOR dispõe de um significativo acervo bibliográfico, composto de livros, dissertações, periódicos e multimeios (Cd-room, fitas de vídeo, DVD) que abrange todas as áreas oferecidas pela FAINOR, bem como as demais áreas do conhecimento.

Atualmente o acervo encontra-se totalmente informatizado. Através dos terminais de computadores, o usuário acessa a base do BiblioSoft que lhe permite encontrar obras por autor, título e assunto.

### 3 A CONSOLIDAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL

#### 3.1 Recortes Históricos

Para que possamos melhor situar o objeto desta pesquisa, esse capítulo pretende realizar em perspectiva histórica, a constituição e consolidação do que podemos qualificar como ensino superior privado brasileiro, na tentativa de melhor compreender a recente metamorfose desse segmento educacional.

Para além da discussão acerca do papel político e ideológico das Universidades, a educação superior tem sido um caminho e um instrumento para o desenvolvimento social com justiça e bem-estar. Como espaço de formação privilegiado em nossa sociedade, ela incorpora uma missão importante e notável: produzir e difundir ciência, arte, tecnologia e cultura.

Entretanto, apesar de pensarmos a educação superior como um *locus* privilegiado de criação de novas ideias, precisamos reconhecer que ela também tenta responder às diversas demandas sociais por formação de alto nível. Assim, nesse capítulo, empreendemos a construção de uma discussão mais aprofundada sobre as propostas de expansão universitária, especialmente aquelas implementadas na última década, visando levantar argumentos para pensar o significado que a universidade adquire no contemporâneo, independente da discussão referente ao fato de serem públicas ou privadas.

Nos estudos e pesquisas do sistema de ensino superior brasileiro, a tese predominante diz que durante o regime militar houve, por parte do Estado, uma estratégia a ser seguida para atender às demandas crescentes por cursos de superiores, razão pela qual a partir da reforma Universitária de 1968 houve uma significativa expansão do setor privado.

O quadro de expansão tem uma retração significativa na década de 1990. Altera-se o modelo de ensino superior, havendo uma expressiva estagnação das universidades públicas, especialmente as federais, e um estímulo à expansão das instituições privadas com e sem fins lucrativos e, em menor medida, das instituições estaduais. Esta foi a política adotada nos oito anos do governo FHC (Fernando

Henrique Cardoso), o que se evidenciou na proposta formulada pelo MEC para o Plano Nacional de Educação apresentado em 1997.

Segundo Saviani (2010), nesse contexto consolida-se o surgimento de um conjunto cada vez mais amplo e diversificado de Universidades privadas e Faculdades isoladas, incluindo as “universidades corporativas”, organizadas pelas próprias empresas que acreditam no diferencial competitivo de seus funcionários pelo acesso à atualização de seus conhecimentos e qualificações.

Um fato sempre preocupante e registrado em estudos sobre a educação superior brasileira é a distribuição desigual das IES pelas diversas regiões do país, o que revela um grande desequilíbrio regional. Ocorre uma verdadeira sudestificação da educação superior, pois os quatro estados da Região Sudeste acumulam cerca de 50% das IES, dos cursos e das matrículas do Brasil. Ristoff (2008) registra, ainda, que a maioria das matrículas se dá em alguns poucos cursos, (Administração, Direito, Pedagogia) com hipertrofia da oferta de vagas sem maior impacto na inserção social, “revelando uma despreocupação nacional crônica com um projeto nacional de desenvolvimento e com uma imagem de futuro para o país” (RISTOFF, 2008, p. 43). O ponto a se ressaltar nessa linha de estudos é que o aparato estatal do período não deu conta da ampliação do acesso, e teve papel ativo na concessão de incentivos e subvenções previstos na Constituição a instituições privadas e sem fins lucrativos.

Saviani (2010 p. 15) argumenta:

Em 1996 nós tínhamos 922 instituições de nível superior, sendo 211 públicas (23%) e 711 privadas (77%). Em 2005 o número total das instituições se elevou para 2.165 com 231 públicas (10,7%) e 1.934 privadas (89,3%). Por sua vez, no que se refere ao alunado nós tínhamos, em 1996, um total de 1.868.529 alunos, sendo 725.427 (39,35%) em instituições públicas e 1.133.102 (60,65%) em instituições privadas. Já em 2005 a relação foi a seguinte: Total de alunos 4.453.156, sendo 1.192.189 (26,77%) no âmbito público e 3.260.967 (73,23%) no âmbito privado. Observe-se, por fim, que em 2007, primeiro ano do segundo mandato do governo Lula, o percentual dos alunos nas instituições públicas continuou caindo tendo chegado a 25,42% em contraste com o número das instituições privadas que passou para 74,58% atingindo, portanto, dois terços do alunado.

Segundo dados da Secretaria da Educação Superior SESU/MEC, o atendimento às necessidades dos estudantes de educação superior foi possível em virtude da criação de oportunidades e diversificação da oferta, utilizando o potencial de IES

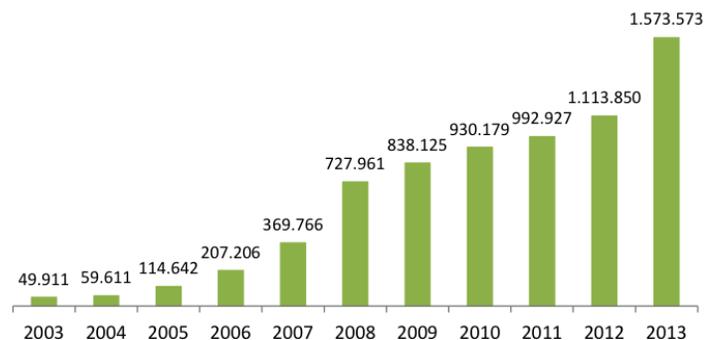
públicas e privadas de forma a tender aos anseios sociais e à crescente demanda profissional pela variedade de mão-de-obra.

Através do CONAES foi possível a elaboração de diretrizes. As competências e habilidades comuns aos formandos de uma mesma área em lugar de estabelecer conteúdos e disciplinas, passa a fomentar a interface universidade no mercado de trabalho, mais adaptadas à velocidade da evolução das profissões. As especializações *latu sensu*, voltadas para a aquisição de conhecimentos em tempo relativamente curto e ao mercado de trabalho, também são importantes instrumentos na de ampliação da variedade da oferta na educação superior.

Os documentos do INEP e SESU/MEC mostram que outra medida com alto potencial de variedade da oferta é o fomento à educação à distância, que apresenta ainda outras vantagens como o baixo custo, a flexibilidade de horários e o alcance praticamente universal.

Cabe destacar o forte incremento das matrículas na graduação a distância entre 2003 e 2013: em 2003, eram menos de 50 mil matrículas; em 2013, mais de 1,1 milhão. Esse extraordinário crescimento (da ordem de 2200%) comprova, de um lado, a existência de uma forte demanda reprimida por modelos alternativos de oferta de educação superior, e, de outro, a superação do preconceito histórico com a modalidade, fruto das políticas do MEC nesse sentido (INEP, 2013).

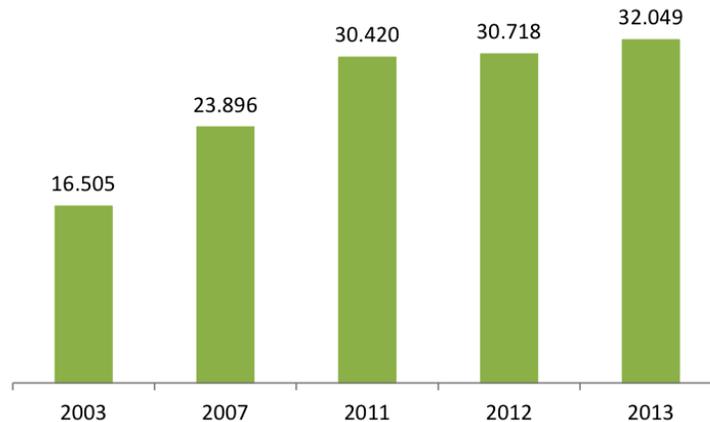
Gráfico 4 – Matrículas na Graduação a Distância em termos absolutos



Fonte: Censo da Educação Superior – INep/MEC

A expansão real tem sido significativa e tem permitido um acesso em números sem precedentes. Relatórios da SESU/MEC demonstram que entre 2003 e 2013, a oferta de cursos de graduação evoluiu de 16.505 opções para 32.049, o que representa um crescimento de 94%. O crescimento do número de cursos foi significativo tanto no setor privado quanto no setor público: no setor privado, correspondeu a 96,4%; no público, 91,6%. Parte significativa das novas vagas e cursos foram ofertados no período noturno. Vejamos os números no gráfico abaixo:

Gráfico 5 – Ofertas de cursos de graduação



Fonte: Censo da Educação Superior – INEP/MEC

A expansão nestes termos somente foi possível através de uma mudança de mentalidade que propiciou a parceria público/privado. Dados apresentados pelo INEP/MEC em 2013 assinalam que a promoção da acessibilidade financeira passou, sobretudo pelo desenvolvimento de ações que permitiram a diminuição dos custos associados aos estudos superiores como matrícula, mensalidade, materiais, livros, bem como alimentação e moradia que foram minimizados pela ampliação das possibilidades de financiamento da educação.

A opção mais barata e viável consistiu em investir no acesso à educação privada por meio de oferta de bolsas à parcela dos estudantes de baixa renda, bem como o financiamento parcial ou total por meio de empréstimos com longo prazo para

restituição dos valores e juros baixos. Assim nascem o ProUni e o FIES cujas bases discutiremos a seguir (SESU, 2013).

### 3.2 Formas de Acesso e financiamento ao Ensino Superior Privado

Atualmente, existem diversas formas de acesso ao ensino superior, caracterizadas pela ampla concorrência, sob a forma de concurso, segundo critérios definidos pelo método adotado de seleção. Nas instituições privadas ainda persiste o chamado Vestibular ou outros processos seletivos constituídos por provas classificatórias de matérias diversas, funcionando como meio de seleção de candidatos para admissão ao ensino superior. Nas universidades públicas a principal forma de acesso é através do SiSU.

Em 2009, o Governo Federal implementou o Sistema de Seleção Unificada (SiSU), plataforma online desenvolvida pelo Ministério da Educação brasileiro e utilizada pelos estudantes que realizaram o Exame Nacional do Ensino Médio para se inscreverem nas instituições de ensino superior públicas que aderirem, totalmente ou parcialmente, a esta forma de ingresso em substituição aos processos seletivos até então empregados.

Através deste sistema informatizado do Ministério da Educação, instituições públicas de ensino superior oferecem vagas a candidatos participantes do ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio), que tem por objetivo avaliar o desempenho do estudante ao fim da escolaridade básica. O sistema trabalha com a dinâmica de turnos. Durante o dia, o sistema fica aberto à seleção e modificação por parte dos estudantes, que escolhem a instituição de ensino superior dentre as opções disponíveis e, durante a madrugada, das 23h59 às 06h00, resta fechado a fim de que o sistema gere o ranking classificatório, que é novamente reaberto aos estudantes com a finalidade de verificarem sua classificação no curso escolhido ou alterarem o curso ou Universidade até a data e hora final de seu fechamento.

Embora utilizado pela larga maioria das universidades públicas, o ENEM não é obrigatório para os estudantes que desejam ingressar em instituições privadas. Entretanto, o ENEM é utilizado como critério de seleção para os estudantes que

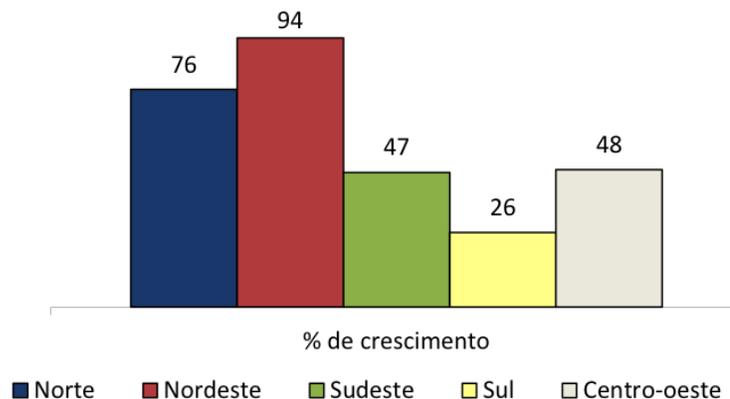
pretendem concorrer a uma bolsa no Programa Universidade para Todos (ProUni), (BRASIL, 2014).

### 3.2.1 O Programa Universidade para Todos - ProUni

Criado pela Medida Provisória 213/2004, aprovada pela Lei 11.096, de 13 de Janeiro de 2005, o Programa Universidade para Todos - ProUni tem como finalidade precípua a concessão de bolsas de estudos integrais e parciais a estudantes de baixa renda em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em Instituições Privadas de Ensino. A contrapartida à oferta de bolsas se consubstancia em isenções fiscais de tributos.

Desde o fim da década de 1990 e início dos anos 2000, a educação superior privada vem ganhando espaço privilegiado na educação brasileira apresentando uma nova nuance de configuração: a atuação de grandes grupos nacionais e internacionais que disputam grandes contingentes de estudantes egressos do ensino médio público e que durante mais de duas décadas pressionam pelo acesso ao Ensino Superior. O gráfico abaixo dá a dimensão dessa expansão por região.

Gráfico 6 – Crescimento das matrículas nas universidades (2003 a 2013)



Fonte: Censo da Educação Superior – INep/MEC

O ProUni, é considerado como um grande Programa de ação afirmativa, visando à inclusão socioeducativa, conjugada à renúncia fiscal do governo federal de parte dos tributos federais cobrados as IES privadas, exigindo em contrapartida a concessão de bolsas a alunos de baixa renda.

Dessa forma, o ProUni consiste numa política pública voltada à garantia do acesso, permanência e inclusão dos beneficiados no mundo acadêmico, dando oportunidade de estudo a segmentos que, historicamente, tiveram dificuldade de acesso à educação superior.

Esse processo abriu os horizontes de ingresso no ensino superior a determinados grupos étnicos como pretos, pardos e indígenas cuja exclusão historicamente se dá por razões históricas, relacionadas ao processos desiguais de distribuição e de desenvolvimento sócio-econômico do Brasil. Moraes (2012) argumenta, ainda, que nesse contexto da busca pela expansão e do entendimento da necessidade de democratização, são criadas cotas para afrodescendentes, indígenas e deficientes, enfrentando o grande desafio colocado por décadas de exclusão.

Para que estes estudantes tivessem acesso às universidades, foi necessário construir políticas públicas específicas, materializadas na forma de auxílios financeiros, tais como: a conferência de bônus, vantagens ou cotas que diminuam as diferenças entre os componentes desses grupos e os demais estudantes através da chamada promoção da igualdade material.

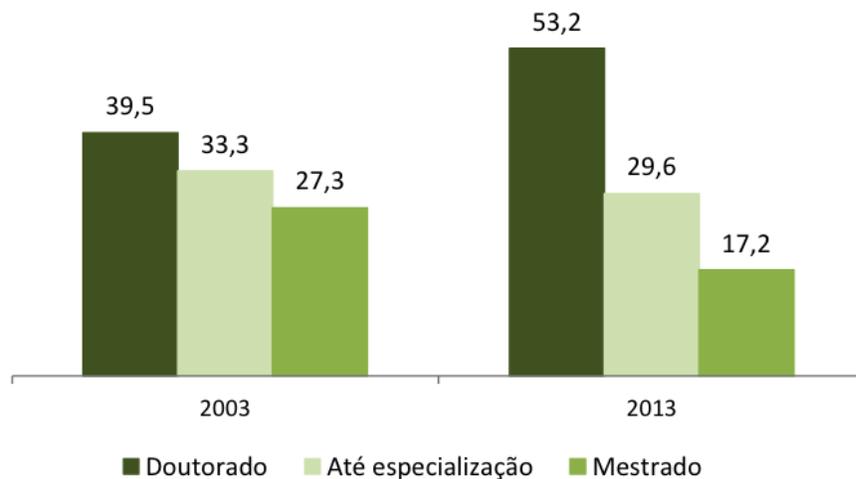
Segundo Moraes (2012) existia a necessidade de expansão do ensino superior, promovendo sua democratização e ao mesmo tempo a racionalização e controle de gastos públicos, o que permitiu a criação do Programa Universidade Para Todos - ProUni, em 2004, com o objetivo de realizar inclusão social de pessoas de baixa renda ao Ensino Superior.

De acordo com Faceira (2004, p. 1) ao observar como se deu o processo de criação do programa, pode-se afirmar que:

O ProUni como política pública de ação afirmativa desenvolvida pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) tem sua lógica interna de inclusão socioeducativa associada à política de renúncia fiscal pela União, destinando bolsas de estudos em instituições de ensino superior privadas para parcela da população caracterizada pela sua situação socioeconômica.

No que se refere aos investimentos na formação dos professores a expansão trouxe a necessidade de enfrentamento a essa questão. Além de outros indicadores, como o regime de trabalho, houve o aumento significativo do número de professores com grau acadêmico de doutor e mestre conforme podemos observar dos gráficos 7 e 8 a seguir:

Gráfico 7 – Evolução da distribuição de funções docentes, por grau de formação – rede pública



Fonte: Inep/MEC

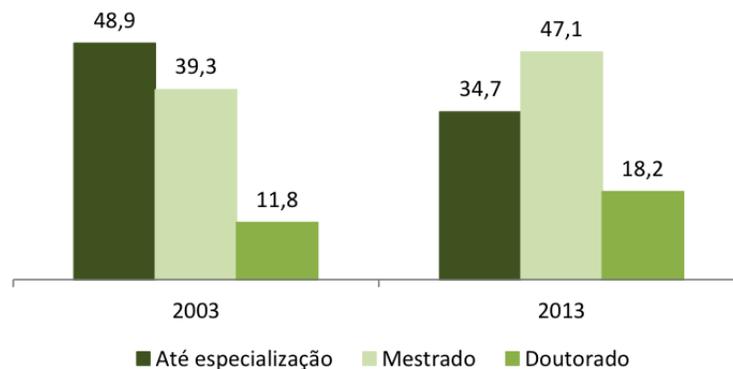
Dados do INEP apontam que entre 2003 e 2013 o governo federal desenvolveu mecanismos para incentivar a contratação de professores com títulos acadêmicos e com dedicação integral, por meio da abertura de novas vagas e da substituição dos horistas.

Neste sentido, os resultados dos incentivos são visíveis tanto na rede pública como privada, com destaque para a primeira categoria.

Na rede pública os doutores representavam 39,5% dos docentes da educação superior da rede pública nas instituições federais, estaduais e municipais, já em 2013, este percentual passou para 53,2%.

Já na rede privada, vemos um quadro diferenciado no que diz respeito aos percentuais de professores com qualificação, entretanto também é possível vislumbrar mudanças.

Gráfico 8 – Evolução da distribuição de funções docentes, por grau de formação – rede privada



Fonte: Inep/MEC

Na rede privada os mestres representam 29,6% do quadro de professores. Já os especialistas, ou seja, profissionais portadores de certificado de pós - graduação *lato sensu*, decresceram de 33,3% em 2003 para 17,2% em 2013 (SESU, 2013).

O Gráfico 8 permitiu reconhecer que na rede privada os mestres são maioria, seguidos pelos doutores, mas o crescimento do percentual de docentes mais titulados é perceptível.

Destaca-se que os especialistas, eram a maioria e representavam 49% do total de professores em 2003, tiveram a sua representação reduzida para 35%. Os mestres passaram a ser maioria, com 47%. Finalmente, o percentual de doutores cresceu passando de 12% para 18%(SESU, 2013).

Os dados aqui apresentados e os estudos realizados em diversos âmbitos permitem verificar que a expansão da oferta está estritamente ligada ao acompanhamento do incremento da qualidade dos cursos oferecidos aos estudantes.

Essas novas diretrizes se consolidam através do projeto de Lei 3582/2004 de 13 de janeiro de 2004, que dispõe sobre a Instituição do Programa Universidade para Todos -REUNI:

Art. 1º Fica instituído o Programa Universidade para Todos - PROUNI destinado à concessão de bolsa de estudo integral para cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições privadas de ensino superior, com ou sem fins lucrativos.

§ 1º A bolsa de que trata o caput será concedida a brasileiros não portadores de diploma de curso superior e cuja renda familiar não exceda a um salário mínimo per capita.

§ 2º A gestão do PROUNI caberá ao Ministério da Educação.

Art. 2º A bolsa será destinada:

I - a aluno que tenha cursado o ensino médio completo em escola da rede pública;

II - a professor da rede pública de educação básica.

Parágrafo único. A manutenção da bolsa pelo beneficiário, observado o prazo máximo de permanência fixado pela instituição para a conclusão do curso de graduação ou sequencial de formação específica, dependerá do cumprimento de requisitos de desempenho acadêmico, estabelecidos em regulamento.

Art. 3º O processo de seleção do aluno a ser beneficiado pelo PROUNI deverá considerar os resultados e perfis socioeconômicos do Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM.

Parágrafo único. Fica dispensado do processo seletivo específico das instituições privadas de ensino superior o aluno que ingressar na instituição por intermédio do PROUNI.

Art. 4º O beneficiário do PROUNI não poderá sofrer qualquer forma de discriminação, devendo receber tratamento idêntico aos demais alunos matriculados na instituição de ensino superior.

Estudo realizado por Moraes (2012, p. 27) sobre os impactos do ProUni e REUNI mostram que:

Nos últimos oito anos do governo Lula, houve a criação de novas vagas no sistema federal de ensino, com a aprovação de 42 novos campi, vários deles já em funcionamento. Quando todas as vagas estiverem disponíveis nesses 42 novos campi, serão 250 mil novas vagas agregadas por ano. Comparando, com o ProUni, que já atendeu, desde sua criação até o processo seletivo do segundo semestre de 2010, 748 mil estudantes, sendo 70% com bolsas integrais, vemos assim, a necessidade de que o ensino superior brasileiro tem de estabelecer estratégias para inclusão social dos alunos. Diante da nossa realidade atual, tendo em vista a escassez de recursos públicos, é impossível pensar em apenas o ensino estatal como ideal. É notório o alcance do ProUni, que abrange todos os estados, e milhares de municípios, muitos distantes da capital, em que só existem IES privadas, com muitas vagas ociosas. São faculdades com infra-estrutura, quadro de professores e administrativo, com vagas excessivas.

Estudaremos mais adiante as diretrizes de avaliação e os padrões mínimos apresentados pelo MEC através de marcos regulatórios, avaliatórios e de supervisão.

### 3.3 Fundo de Financiamento Estudantil - FIES

No que se refere a formas de subsídios públicos à educação superior, o Conselho Federal de Educação, no contexto da evolução deste nível de ensino, teve um papel fundamental no que diz respeito ao favorecimento constitucional aos subsídios de financiamento a instituições particulares de ensino. Nesse período despontam mecanismos como isenção fiscal e o crédito educativo.

O crédito educativo foi criado pela Presidência da República em 23 de agosto de 1975, e implantado a partir do primeiro semestre de 1976. Os recursos para isso são previstos no orçamento do MEC e de percentuais das receitas das loterias. Em 1999, teve sua denominação substituída para FIES – Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior. Nicholas Davies, estudioso do financiamento educacional brasileiro, pontua:

Segundo o relatório do Tribunal de Contas da União (2000), sobre as contas do Governo Federal em 1999, o FIES teria contado com uma dotação orçamentária de R\$ 244 milhões, dos quais R\$ 141 milhões teriam sido utilizados para ‘beneficiar’ 104.736 estudantes. Basicamente, o crédito educativo consistiu num empréstimo para o pagamento de mensalidades e manutenção de estudantes supostamente carentes, matriculados em instituições particulares de ensino superior. Financiados com recursos públicos, o programa, embora justificado como auxílio dos estudantes de menor renda, serviu para subsidiar instituições particulares que, sem o programa, perderiam uma parcela de sua clientela. Além de subsidiar instituições particulares, o programa trouxe grandes prejuízos aos cofres públicos, pois uma parcela significativa dos empréstimos não foi paga pelos estudantes após a conclusão do curso (DAVIES, 2000, p. 172).

O presidente Luiz Inácio da Silva sancionou a lei que reformulou as regras desse fundo de financiamento (Lei 11. 552, de 2007), permitindo ao FIES financiar até 100% da mensalidade – antes o limite era 70%. O Ministro da Educação Fernando Haddad estabeleceu que para as instituições particulares participarem dos FIES teriam que participar do ProUni.

Posta em vigor, inicialmente, como Medida provisória, ela é sancionada pela Lei 11.096 de 13 de janeiro de 2005 e incorpora mudanças oriundas de entendimentos com o Congresso Nacional. Posteriormente, o Decreto nº 5.493, de 18 de julho de 2005 regulamenta os termos de Adesão das Instituições de Ensino Superior e, mais recentemente, através do Decreto nº 8.204, de 7 de março de 2014 que altera o Decreto nº 5.493, de 18 de julho de 2005, que regulamenta o disposto na Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005, institui o Programa Universidade para Todos – ProUni.

A alteração diz respeito às instituições de ensino superior, com ou sem fins lucrativos, inclusive beneficentes de assistência social, que poderão oferecer bolsas integrais e parciais de 50 % (cinquenta por cento) adicionais àquelas previstas em seus respectivos termos de adesão.

Em nosso país, dados do MEC divulgados no final de 2009 indicam que há hoje no Brasil 2.252 instituições de ensino superior, das quais 236 públicas e 2.016 privadas. As instituições privadas representam 90% do total. Assim, não há como reverter esse cenário do contexto universitário em curto prazo, devendo o governo aprimorar o ProUni, enquanto instrumento no combate a desigualdade (MORAIS, 2012).

Segundo Davies (2014) com o FIES é possível financiar de 50% até 100% do curso superior. O financiamento mínimo é de 50% e o comprometimento da renda familiar mínimo deve ser de 20%, obedecendo-se aos seguintes critérios:

I – Para estudantes com renda familiar mensal bruta de até 10 (dez) salários mínimos:

a) até 100% (cem por cento) de financiamento, quando o percentual do comprometimento da renda familiar mensal bruta *per capita* com os encargos educacionais for igual ou superior a 60% (sessenta por cento);

b) até 75% (setenta e cinco por cento) de financiamento, quando o percentual do comprometimento da renda familiar mensal bruta *per capita* com os encargos educacionais for igual ou superior a 40% (quarenta por cento) e menor de 60% (sessenta por cento).

II – Para estudantes com renda familiar mensal bruta maior de 10 (dez) salários mínimos e menor ou igual a 15 (quinze) salários mínimos:

a) até 75% (setenta e cinco por cento) de financiamento, quando o percentual do comprometimento da renda familiar mensal bruta *per capita* com os encargos educacionais for igual ou superior a 40% (quarenta por cento);

b) de 50% (cinquenta por cento) de financiamento, quando o percentual do comprometimento da renda familiar mensal bruta *per capita* com os encargos educacionais for igual ou superior a 20% (vinte por cento) e menor de 40% (quarenta por cento).

III – Para estudantes com renda familiar mensal bruta maior que 15 (quinze) salários mínimos e menor ou igual a 20 (vinte) salários mínimos:

a) de 50% (cinquenta por cento) de financiamento, quando o percentual do comprometimento da renda familiar mensal bruta *per capita* com os encargos educacionais for igual ou superior a 20% (vinte por cento).

O estudante matriculado em curso de licenciatura ou bolsista parcial do ProUni que solicitar o financiamento para o mesmo curso no qual é beneficiário da bolsa poderá financiar até 100% (cem por cento) dos encargos educacionais cobrados do estudante pela IES (FIES BRASIL, 2013).

Segundo Filho (2013), em 2010 o FIES passou a funcionar com importantes mudanças que facilitaram ainda mais a contratação do financiamento por parte dos estudantes: financia até 100% do valor das mensalidades do curso com juros de 3,4% ao ano; os valores das parcelas mensais são fixos, correspondentes a R\$ 17,00, por mês, durante o período do curso; a taxa é referente ao pagamento de juros incidentes sobre o financiamento. Depois de concluir o curso, o estudante terá 18 meses de carência para se reorganizar, e nesse período, ainda continuará pagando o valor correspondente a R\$17,00 fixos por mês. Após o período de carência, terá a possibilidade de pagar o financiamento em até três vezes o tempo do curso, em parcelas fixas e mensais. O financiamento pode ser solicitado em qualquer período do ano. O financiamento é concedido aos estudantes matriculados em cursos presenciais, com avaliação positiva nas avaliações do Ministério da Educação. São considerados cursos com avaliação positiva aqueles que obtiverem conceito maior ou igual a 3 (três),

no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.

## 4 OS PLANOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAIS E O SISTEMA DE AVALIAÇÃO NACIONAL - SINAES

### 4.1 Estratégia e Planejamento

Segundo o ponto de vista de Ansoff (1981), a partir da década de 1970 as questões relacionadas à estratégia e a sua aplicabilidade no âmbito das instituições públicas têm sido pensadas em todas as áreas de uma organização. Desde essa época tem havido uma grande produção científica de artigos sobre planejamento estratégico que fez com que os gerentes, de forma geral, abrissem suas mentes para sua importância. O conceito de estratégia diz respeito a posicionar uma organização para obtenção de vantagem competitiva. Hitt, Ireland e Hoskisson, (2008, p.4) a entendem como:

Um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Neste sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretendem fazer.

No campo da administração surge a discussão de modelos básicos de planejamento estratégico que consistiam, basicamente, na fixação de objetivos, no estágio da auditoria externa, na auditoria interna, na avaliação da estratégia e na operacionalização da estratégia. Para Whittington (2002) o planejamento estratégico permite que através procedimentos regulares as quantificações precisas sejam construídas, balizas de gestão, e que funcionem como cobertores gerenciais seguros em um mercado cada vez mais competitivo e hostil.

Assim, a organização se vale de procedimentos básicos de planejamento estratégico para assegurar informações para o presente e, em especial, para o futuro. O planejamento construído com foco em estratégias adequadas permitirá ao gestor e seus subordinados trabalharem em meio à turbulência e variações do mercado com maior facilidade de reestruturação, uma vez que o planejamento é uma bússola norteadora, seja positiva ou negativa, dependendo da capacidade institucional para elaboração e execução de metas de forma eficiente.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) ao estudar mecanismos e estratégias para um planejamento eficiente, argumentam que é através dele que é possível definir claramente a posição de uma organização frente aos seus concorrentes. Os autores reconhecem que, para planejar, o gestor precisa saber delinear objetivos claros, bem como, possuir um conhecimento estratégico do mercado e da concorrência. Os autores chamam a atenção para o fato de que é preciso saber decidir entre fazer simplesmente de maneira diferente das concorrências ou fazer totalmente diferente.

Qual seria então o diferencial destas duas ações? Fazer de maneira diferente é a capacidade de modificar ou acrescentar algo já criado pelo concorrente. Entretanto, fazer totalmente diferente é ter objetivos que viabilizem criar e inovar. Esse processo precisa estar claro, não somente para o gestor, mas para todos dentro de uma organização, todos dentro dela devem estar imbuídos do compromisso quanto a estes objetivos e também satisfeitos em torná-los eficazes, daí a importância da construção coletiva do planejamento estratégico no âmbito institucional.

Há, porém algumas questões que não podem ser escamoteadas no processo de planejamento: as mudanças e os custos delas. Para que se possa planejar mudanças é necessária a avaliação dos custos a fim de que não tenham reflexos negativos para a organização, pois, mudanças quando bem administradas, podem deixar de ser tratadas como problemas e se tornarem um ponto chave para uma boa gestão, o que, conseqüentemente, acarretará lucros diretos e indiretos para a organização.

Para que as estratégias do planejamento sejam bem delimitadas é preciso liderança adequada. Aqui se circunscreve o entendimento sobre o conceito de organização aprendente que segundo Azevedo (2013):

[...] é aquela que tem procurado responder aos múltiplos desafios que a complexa actualidade lhe tem colocado. Sedimentar a cultura – (re)construindo-a - é, no nosso entender, uma forma de reforçar os alicerces organizacionais, criando condições para que o esforço individual seja retemperado pela troca e partilha de anseios, dúvidas, mas também e sobretudo, pela busca conjunta de soluções criativas. Assim, a forma aprendente da organização constitui-se em condição/meio para a sobrevivência e mudança

Assim, numa organização aprendente o líder estratégico não deve apenas liderar ou conhecer aquilo que é proposto pelo planejamento estratégico, ele deve saber que o

mercado é competitivo e inovador e que seus subordinados são parte integrante do planejamento e da execução das metas buscadas. Neste sentido, tanto o líder como seus subordinados devem compreender que não há outro caminho para a organização no século XXI, senão se tornar uma organização aprendente.

Para Shermerhorn (2011, p.411), a organização aprendente:

É aquela que mobiliza as pessoas, valores e sistemas para a mudança contínua e para a melhoria do desempenho guiada pelas lições adquiridas por meio da experiência”. Ou seja, esta se trata de um tipo de liderança específica à estratégica, que modifica e aprende com as mudanças constantes do mercado.

A aprendizagem organizacional é que vai permitir que a vantagem competitiva da organização possa ser alcançada no mercado pela sua capacidade de fazer totalmente diferente do concorrente e chegar primeiro sempre e, sobretudo, preocupar-se em estar à frente com inovações constantes.

Diversos estudos sobre vantagem competitiva apontam que o caminho mais seguro para a inovação é a realização do investimento em capacitação do capital humano da organização. Teóricos como Mayo e Maslow já reconheciam que o ser humano é movido por incentivos e motivação. Assim, o planejamento estratégico será mais eficaz se a organização tornar seu capital humano em capital intelectual, capaz de pensar, agir e criar.

#### 4.2 Estratégia e Planejamento no Âmbito das IES

No Brasil a questão referente às IES como organizações de mercado, levanta um antigo debate sobre o público e o privado na educação. Historicamente, a política educacional brasileira estimulou a iniciativa privada em todos os níveis da educação, uma vez que o Estado brasileiro não tem conseguido atender as crescentes demandas por educação. Não é nosso objetivo, neste trabalho, estudar em profundidade a questão do público e do privado na educação, mas sim situar a questão, uma vez que ela é ponto de ancoragem para discutir a qualidade da educação e do Planejamento Institucional como parte deste processo. A discussão sobre qualidade tem chamado a atenção de estudiosos em função da polissemia e complexidade do conceito.

Souza (2009, p. 245) ao estudar a questão da qualidade na educação traz a raiz etimológica do conceito, útil ao nosso interesse, segundo o autor:

Do ponto de vista etimológico, qualidade corresponde à propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas, capazes de distingui-las das outras e/ou de lhes determinar a natureza. Por sua vez, o termo latino *qualitas* significa essência e designa o que é mais importante, o que determina algo. Assim, a qualidade indica a centralidade das coisas e dos seres, aquilo que essencialmente caracteriza algo e o marca. Em razão da complexidade que esse conceito envolve, refletir a respeito dele significa lidar com o contraditório e o provisório, reconhecendo que a educação, no mundo atual, recorre constantemente a ele, identificando - o como seu principal objetivo.

Mapeando a origem do conceito, Conte *et. al.* (2014, p.52) argumentam:

O conceito de qualidade evoluiu ao longo do século, mudando de uma atividade de inspeção e seleção de itens não-conformes, com caráter fortemente corretivo, para o uso de técnicas estatísticas que garantiriam a qualidade do produto de forma preventiva. Posteriormente a ênfase mudou do produto para o processo, pois um processo com os padrões de qualidade desejados apresenta como consequência um produto com a qualidade esperada. Paralelamente, passou-se a trabalhar com os sistemas de qualidade das empresas. Atualmente o conceito evoluiu, além das fronteiras da empresa, abrangendo toda a cadeia onde essa está inserida.

No Sistema ISO (International Organization for Standardization) essa característica - Qualidade - é atribuída por um qualificador que, segundo seus conhecimentos, princípios e critérios, distinguem ou não determinada produtos e/ou serviços com este diferencial. O sistema ISO nasceu nas indústrias de produção seriada e foi massificado no Japão pela necessidade de manter-se a perfeita padronização das peças e produtos, intermediários e finais fabricados, evitando assim o retrabalho e maiores custos de produção.

Nesse contexto, o conceito de qualidade está associado ao perfeito cumprimento das especificações técnicas de determinado produto. As Normas ISO 9000, nasceram na Europa, em 1987, chegando ao Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Depois de 1990, as Normas ISO, constituem um modelo internacional para a análise de qualidade.

### 4.3 A Qualidade da Educação Superior e os Imperativos do Planejamento como Estratégia de Gestão.

Segundo Sousa (2009) grandes problemas estruturais estão ligados à democratização do acesso ao ensino superior e esse é o maior dos dilemas enfrentados pela educação superior brasileira, particularmente quando se fala em qualidade. O autor nos traz as seguintes indagações: a) que lugar e sentido a qualidade assume na relação público-privado, considerando a política educacional definida para o setor?; b) em razão da centralidade assumida pela avaliação, como política pública, a partir da década de 1990, que tendências as IES revelam para o conceito de qualidade?

Uma vez que o setor público não consegue a expansão adequada para o atendimento da demanda educacional, não possui outra saída senão estimular a expansão da educação superior, pela via da rede privada, na perspectiva de garantir aos alunos maior opção, em termos de novos cursos e de novas IES.

Sobre essa questão da Qualidade na educação superior (Dourado, Oliveira & Santos, 2007, p. 9) ressaltam:

A qualidade da educação é um fenômeno complexo, abrangente, e que envolve múltiplas dimensões, não podendo ser apreendido apenas por um reconhecimento de variedade e das quantidades mínimas de insumos considerados indispensáveis ao desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem e muito menos sem tais insumos.

Mas não são muitos os estudos que se debruçam sobre o porquê do Estado assumir um papel tão preponderante no controle e gestão de políticas para o setor, Oliveira & Dourado (2005) consideram que isso ocorre, fundamentalmente, em função dos mecanismos de financiamento. Esta atitude implicou novas formas de conceber a produção do trabalho acadêmico, focalizando o Mercado.

#### 4.4 O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES e as Exigências para Avaliação de Cursos.

A educação superior brasileira organiza-se, como vimos anteriormente, através de instituições de Ensino Superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou de especialização, a partir dos interesses regionais e locais. Pareceres do Conselho Nacional de Educação, como por exemplo, PARECER CNE/CES No

261/2006, 01/2001; 01/2007 reconhecem a variedade desses objetivos, a natureza e o conteúdo diversificados dos cursos, os quais podem ser: oferta de ensino de graduação em uma ou em múltiplas áreas, envolvendo um ou mais objetivos educacionais, tais como formação geral ou especializada, formação profissional voltada para o mercado de trabalho, formação acadêmica e em pesquisa; oferta de formação em pós-graduação *lato* ou *stricto sensu*; oferta de cursos sequenciais e de extensão; desenvolvimento de atividades práticas e de pesquisa integradas à formação em nível de graduação, como instrumento para preparar profissionais críticos e aptos ao permanente autodesenvolvimento intelectual; desenvolvimento de pesquisas voltadas para o desenvolvimento regional; desenvolvimento de pesquisas nas áreas tecnológicas, básica e humanística, destinadas a promover o avanço do conhecimento em campos específicos do saber, em colaboração com a comunidade científica e intelectual internacional; prestação de diferentes serviços à comunidade, de acordo com sua competência e capacidade, e diferentes combinações desses e de outros objetivos (DIAS, 2012).

Não há diretrizes diferenciadas para as IES Privadas. As políticas de avaliação estão subordinadas aos mesmos parâmetros das instituições públicas: a autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições a avaliação da qualidade, a regulação acreditatória, normas sobre cursos de graduação e pós-graduação, não justificando, muitas vezes, as avaliações feitas no sentido de que somente o caráter público ou privado da instituição defina seu nível de qualidade.

Nos Planos Nacionais de Educação, as instituições, sejam públicas, privadas ou confessionais, estão subordinadas aos seus objetivos, diretrizes e metas. Nesse contexto, temos que reconhecer a importante contribuição do setor privado para a educação superior brasileira, mesmo porque ele é responsável pela maioria das ofertas de vagas no país. As IES privadas são elementos integrantes fundamentais do sistema educacional brasileiro.

Essas instituições precisam ser vistas como espaços fundamentais para se pensar em modelos de educação superior não somente a partir de sua forma de financiamento, mas também pela contribuição social que hoje representam. Em função das características geográficas do Brasil muitas dimensões da expansão das IES

privadas precisam ser conhecidas e estudadas, acompanhadas, avaliadas, revistas e aprimoradas, para que a qualidade mínima seja assegurada.

Criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior tem como objetivo promover a melhoria da qualidade da educação superior, a expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional, da sua efetividade acadêmica e social e do aprofundamento dos compromissos e das responsabilidades sociais (INEP, 2011).

Com um discurso pautado na valorização da missão pública da Universidade pela promoção de valores democráticos, respeito às diferenças e afirmação da autonomia e da identidade institucional, o SINAES, regulamentado pela PORTARIA MEC n. 2.051/04, busca a realização de uma “análise global e integrada do conjunto das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais da instituição de educação superior” (PORTARIA MEC nº 2.051/04, art. 8º). Quanto a sua finalidade, tem-se:

Art. 1º O SINAES tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, e especialmente a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (PORTARIA MEC nº 2.051/04).

Estudo realizado por Filho em 2013 mostra que a partir de 2003 foram implementadas mudanças no âmbito da avaliação da educação superior e estabelecido um novo sistema de avaliação. Cria-se o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, com a finalidade de propiciar melhorias da qualidade, realizar a orientação da expansão da oferta e medir a eficácia e a efetividade institucional e social das IES.

O Documento de Trabalho nº 44 (2005), produzido pelo Observatório da Educação, que analisa as Diretrizes Políticas da Educação Superior x Instrumentos de Avaliação, apresenta uma boa síntese dos Manuais de Avaliação do MEC, que instrumentalizam a política elaborada pelas instâncias competentes da SESU/MEC e do INEP. Os Instrumentos de Avaliação do INEP são: o Manual das Condições de Ensino; o Manual de Avaliação Institucional Externa e o Manual de Avaliação Institucional dos Centros Universitários. Esses manuais subsidiam o Ministério da Educação nas

decisões de credenciamento e credenciamento e orientam os Centros Universitários no processo de avaliação institucional, para efeito de credenciamento, e o trabalho das comissões de verificação *in loco*.

Os instrumentos de Avaliação da SESU são: o Manual de Verificação *in loco* das condições institucionais – Autorização de Cursos Superiores e Credenciamento de IES não universitárias; o Manual de Avaliação das Condições de Oferta de Cursos de Graduação, que orienta as visitas de verificação institucional *in loco*, para fins de credenciamento de novas Instituições de Ensino Superior, de credenciamento institucional de Instituições para oferta de educação superior a distância e autorizações de novos cursos. Orienta as ações da Secretaria de Educação Superior nas avaliações *in loco* dos cursos de graduação, então submetidos ao Exame Nacional de Cursos. O Manual de Avaliação das Condições de Oferta dos Cursos de Graduação vigorou entre os anos de 1998 e 2001, quando as competências de avaliação para fins de reconhecimento e renovação de reconhecimento foram transferidas da SESU/MEC para o INEP.

O processo de avaliação é submetido ao INEP pelo e-MEC - um sistema eletrônico de acompanhamento dos processos que regulam a educação superior no Brasil. Todos os pedidos de credenciamento e de credenciamento de instituições de educação superior e de autorização, renovação e reconhecimento de cursos, além dos processos de aditamento, que são modificações de processos, serão feitos pelo e-MEC. O sistema torna os processos mais rápidos e eficientes, uma vez que são feitos eletronicamente. As instituições podem acompanhar (pelo sistema) o trâmite do processo no Ministério que, por sua vez, pode gerar relatórios para subsidiar as decisões.

Nos anos de 2005 e 2006 a Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior concebe e coloca em funcionamento o Portal SINAES. Sua função é de aglutinar dados para construção dos perfis institucionais e de cursos através da integração de bases de dados, como o Censo da Educação Superior, o Cadastro de Docentes, o Cadastro de Cursos e de Instituições, o cadastro dos cursos *lato sensu*, o Exame Nacional de Desempenho de Estudante (ENADE) e o questionário socioeconômico aplicado aos estudantes do ENADE e do Exame Nacional de Cursos.

É integrado, ainda ao currículo Lattes, do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq), atualizado a cada 48 horas.

A Avaliação das Instituições de Ensino Superior: considerada o centro basilar de referência, é desenvolvida em duas etapas principais:

(I) Autoavaliação, coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES, a partir de setembro de 2004. Essa avaliação tem como principal objetivo verificar como as IES são constituídas e qual a sua capacidade de atendimento à comunidade acadêmica, em todos os seus alcances. Nesse item, está incluído um dos pontos mais importantes do sistema avaliativo: o desenvolvimento do processo de autoavaliação. Esse processo é realizado levando-se em conta a missão e o plano de desenvolvimento institucional; as políticas de ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão; a responsabilidade social da instituição; a comunicação com a sociedade; as políticas de pessoal; a organização e a gestão; a infraestrutura física, a biblioteca, os recursos de informação e comunicação; o planejamento, a avaliação e a meta-avaliação; as políticas de atendimento aos estudantes e egressos e a sustentabilidade financeira. Considera dez dimensões fundamentais nesse item: missão e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão; responsabilidade social; comunicação com a sociedade; políticas de pessoal; organização e gestão da instituição; infraestrutura física; planejamento e avaliação; políticas de atendimento ao estudante e sustentabilidade financeira.

(II) Avaliação externa, que é realizada por comissões designadas pelo INEP, segundo as diretrizes estabelecidas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). As visitas são feitas por comissões compostas por acadêmicos/avaliadores qualificados e realizadas através dos seguintes documentos PDI + Relatório AA); Instrumento Único (40 indicadores – referencial mínimo de qualidade). A Classificação é feita em cinco níveis (por dimensão e em seu conjunto, o que resulta no Conceito da Instituição (CI); Pedidos de recurso julgados pela CTAA. Os Conceitos insatisfatórios (CI = 1 ou 2) resultam na celebração de protocolo de compromisso. A Periodicidade da avaliação externa baseada no ciclo ENADE (a partir de 2007). Utilização do Índice Geral de Cursos (IGC) como referência para fins de objetivação.

Assim a política educacional vem assegurando a expansão, mas tendo a preocupação de desenvolver parâmetros avaliativos, estimulando, de certa forma, a melhoria do desempenho das IES, especialmente as particulares. Os mecanismos avaliativos, definidos pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), levantam a expectativa de que as IES que não atendam aos critérios de qualidade venham a perder determinadas posições na educação superior local e são chamadas a desenvolverem formas de garantir a qualidade.

#### 4.5 Marcos Regulatórios e Diretrizes para Construção dos Planos de Desenvolvimento Institucional - PDI, o Plano Pedagógico Institucional e os Projetos Pedagógicos de Curso - PPC

Segundo o MEC (2007) o objetivo da revisão dos mecanismos de avaliação das Instituições e Cursos superiores é consolidar a política de avaliação e conferir maior eficiência e eficácia aos dispositivos contidos na Lei nº 9.394/96 (LDB). A partir do ano de 2004, o Ministério da Educação procede a uma revisão das atribuições e competências da Secretaria de Educação Superior – SESu, da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC, do Conselho Nacional de Educação – CNE e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais – INEP. Assim, através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabelece o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Os Marcos regulatórios escolhidos nessa revisão, para balizar os Planos Institucionais para credenciamento da IES e abertura de cursos são os dispositivos legais de orientação à elaboração de PDI, que dentre eles destacam-se: Lei Nº 9.394/1996 (LDB), Decreto n. 5.773/2006, Lei Nº 10.861/2004, Decreto Nº 2.494/1998, Decreto Nº 5.224/2004; Portaria MEC Nº 1.466/2001, Portaria MEC Nº 2.253/2001, Portaria MEC Nº 3.284/2003, Portaria MEC Nº 7/2004, Portaria MEC Nº 2.051/2004, Portaria MEC nº 4.361/2004, Portarias Normativas n.1/2007, Portaria Normativa n, 2/2007, Resolução CES/CNE No 2/1998, Resolução CNE/CP No 1/1999, Resolução CES/CNE Nº 1/2001, Resolução CP/CNE Nº 1/2002 (art.7º), Parecer CES/CNE Nº 1.070/1999.

#### 4.5.1 O Plano de Desenvolvimento Institucional

Essas novas diretrizes para a construção dos Planos de Desenvolvimento Institucionais pelas IES, são apontados no Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, exige uma nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) (SAPIENS, 2007)

Segundo as diretrizes do Sistema SAPIENS (2007) o PDI pode ser entendido conforme se dispõe a seguir:

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. A elaboração do PDI deverá explicitar o modo pelo qual o documento foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes. É imprescindível, na elaboração do PDI, considerar como princípios, a clareza e a objetividade do texto, bem como a coerência, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a factibilidade, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral. A recomendação do Plano de Desenvolvimento Institucional, não autoriza, por si só, as IES a implementarem a expansão nele prevista, devendo as mesmas, de acordo com os cronogramas apresentados no PDI, proceder às solicitações que se fazem necessárias, encaminhando seus pedidos, pelo Sistema SAPIENS. Os Projetos Pedagógicos, incluindo a denominação de curso e o perfil proposto, devem ser objeto de avaliação posterior (...) A construção do PDI deverá se fazer de forma livre, para que a Instituição exercite sua criatividade e liberdade, no processo de sua elaboração. Entretanto, os eixos temáticos constantes das Instruções a seguir, deverão estar presentes, pois serão tomados como referenciais das análises subsequentes, que se realizarão por comissão designada pela SESu/MEC e SETEC/MEC para este fim.

Definido o perfil do documento, são enunciados os pressupostos que devem nortear sua construção, assim como os anexos que devem conter, nele se encontram as relações que gostaríamos de melhor compreender.

Devem integrar os anexos ao PDI, no caso de faculdades ou credenciamento de IES nova, os seguintes documentos: projetos de cursos previstos para o primeiro ano de vigência de PDI; regimento ou estatuto (ou proposta de), conforme a natureza da instituição e outros documentos relevantes e complementares ao PDI, que a IES entenda que devam fazer parte do mesmo (SAPIENS, 2007).

#### *4.5.2 O Plano Pedagógico Institucional*

A outra parte importante do processo de avaliação institucional é a construção do seu projeto Pedagógico Institucional – PPI. Parte integrante do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. Segundo o MEC (2005), o Projeto Pedagógico Institucional é um instrumento político, filosófico e teórico-metodológico que norteará as práticas acadêmicas da IES, tendo em vista sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão, visão e objetivos gerais e específicos.

Em sua fundamentação, o PPI deve expressar uma visão de mundo contemporâneo e do papel da educação superior em face da nova conjuntura globalizada e tecnológica, ao mesmo tempo em que deve explicitar, de modo abrangente, o papel da IES e sua contribuição social nos âmbitos local, regional e nacional, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão como componentes essenciais à formação crítica do cidadão e do futuro profissional, na busca da articulação entre o real e o desejável. Neste sentido busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Trata-se de uma projeção dos valores originados da identidade da instituição, materializados no seu fazer específico, cuja natureza consiste em lidar com o conhecimento, e que deve delinear o horizonte de longo prazo, não se limitando, portanto, a um período de gestão.

A construção do conhecimento e o exercício da prática tecnocientífica devem ser articulados na seara de valores humanísticos, de forma que sua dinâmica e realização se configurem a partir do entendimento de que a ciência e a técnica não se apresentam apenas como meio ou dispositivo, mas, principalmente, como modo de inserção na realidade, de ação e interação do homem com o mundo.

Nesse documento de orientação acadêmica devem constar, entre outros, o histórico da instituição; seus mecanismos de inserção regional; sua missão; âmbitos de atuação; princípios filosóficos gerais; as políticas de gestão, de ensino, de pesquisa, quando for o caso, de extensão; perfil humano, perfil profissional; concepções de processos de ensino e de aprendizagem, de currículo, de avaliação de ensino e de planejamento e os diversos programas.

#### 4.5.3 O Projeto Pedagógico de Curso

As orientações do SINAES para a construção dos Projetos Pedagógicos de Curso são gerais, entretanto compreende-se que cada documento de Curso é único, pois as competências a serem construídas e as circunstâncias de seu desenvolvimento constituem realidade única e específica. As teorias pedagógicas que darão sustentação ao projeto devem expressar os princípios delineados no PPI da instituição e a vocação da IES.

O PPC, Projeto Pedagógico de Curso, como o instrumento basilar de concepção do processo ensino-aprendizagem de um curso, e como instrumento revelador da qualidade do curso, possui características devem ser definidos segundo os seguintes elementos estruturais:

- Concepção e objetivos gerais do curso, contextualizadas em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social;
  - Condições objetivas de oferta e a vocação do curso;
  - Cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;
  - Formas de realização da interdisciplinaridade;
  - Modos da integração entre teoria e prática;
  - Formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;
  - Modos da Integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;
- Incentivo à pesquisa e à extensão, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;
- Concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização;
  - Concepção e composição das atividades complementares;
  - Inclusão obrigatória do Trabalho de Curso.

Esse documento não deve somente existir como um mecanismo formal de abertura de cursos, mas um balizador, cujas ações não possam resultar em benefícios para o desenvolvimento da instituição, assim como permitir o planejamento estratégico de sua implantação e consolidação. O PPC não deve ser entendido como um instrumento técnico-burocrático, descontextualizado, estruturado em torno de definições

curriculares tradicionais, e sim como instrumento básico da gestão de ensino na graduação, como instrumento propulsor dos objetivos fundamentais do perfil profissional que se pretende construir, bem como um conjunto de princípios que espelhe o tipo de sujeito que se deseja formar.

A elaboração do PPC de um Curso não pode estar desarticulada das ações dos recursos humanos que serão responsáveis por sua implementação. Exige um esforço coletivo institucional através de uma reflexão acerca das finalidades da educação e da instituição e sua relação com a sociedade.

O PPC deve ser um instrumento de orientação para a administração acadêmica, financeira e administrativa das IES, expressando uma ação coletiva, reflexiva, que pressuponha rupturas com o instituído e ao mesmo tempo a valorização da memória e da história da instituição. É mais do que a necessidade de responder a uma solicitação formal, é o planejamento do futuro institucional e de sua sustentabilidade.

Esse documento deve contemplar com clareza e intencionalidade as diretrizes do curso, sua identidade e seus fins. Como uma ferramenta de planejamento eficaz, cada curso desejado deve ser adequado aos novos parâmetros de aprendizagem e estar em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais, os princípios da articulação teoria e prática, o tripé ensino, pesquisa e extensão, a interdisciplinaridade e a flexibilidade curricular.

O PPC ao expressar seus princípios, metas e normas busca a dupla dimensão de ser o orientador e condutor do presente e do futuro. Projetar um curso não pode se entendido somente como uma forma de atender à exigências do SINAES, exige ações mais complexas do que a simples descrição de conteúdos básicos e complementares em torno dos quais se organizam disciplinas. Se bem construído, ele será a expressão dos compromissos de formação assumidos por um grupo.

Embora as exigências de formato privilegiem as questões acadêmicas e curriculares de um curso dado, exige levantamento das condições institucionais e dos recursos necessários para sua elaboração e conseqüente implementação. Assim, ele precisa fornecer elementos em termos de gastos e estratégias de gestão que irão garantir sua viabilidade.

## **5 GESTÃO FINANCEIRA E GESTÃO ACADÊMICA DA FAINOR E SUAS RELAÇÕES COM OS PROJETOS PEDAGÓGICOS DOS CURSOS**

Para atingir os objetivos propostos, conforme delineado na metodologia, a análise dos dados foi documental e utilizou como referência as categorias de análise seguintes: os Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC) de Farmácia, Direito e Engenharia da Computação da FAINOR, considerados pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instrumento de avaliação dos cursos de graduação (MEC-CONAES-INEP/2006 Portaria n. 563/2006); o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); bem como o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), que integra o PDI em seu item 4, considerando que os PPCS deverão estar fundamentados em consonância com Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Projeto Pedagógico Institucional (PPI), sendo, portanto, interdependentes.

Considerando a especificidade da proposta e a natureza da pesquisa, optamos por realizar a estratégia de abordagem do problema em 4 (quatro) fases:

- a) Fase 1: Fase de pré-exploração dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs) escolhidos por amostra aleatória simples, do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Projeto Pedagógico Institucional (PPI); nesta fase, procedemos a leitura do material a ser analisado, com o intuito de apreender e organizar, ainda que de forma não estruturada, aspectos importantes para a pesquisa e para as fases subsequentes de análise.
- b) Fase 2: Fase de seleção das unidades de análise: nesta fase selecionamos as unidades de análise orientadas pelas questões da pesquisa que necessitam ser respondidas. Selecionamos palavras, sentenças, frases e parágrafos que dentro das categorias de análise pesquisadas poderiam nos conduzir a unidades de análise temáticas que nos indicassem a descrição ou a presença dos itens de gasto, ainda que sob outras denominações, implícitas ou não aparentes do contexto.
- c) Fase 3: A que chamamos de processo de categorização e subcategorização dos itens: nesta fase foi feita a classificação dos elementos constitutivos por diferenciação segundo a natureza do item de gasto. Nesta fase, os itens de

gasto foram subdivididos em itens de custo, itens de despesa e itens de investimento.

- d) Fase 4: última fase da análise, onde relacionamos os itens de gasto levantados no PPCs, no PDI e no PPI a fim de verificar a interdependência entre eles, para, em seguida, verificar a relação entre os itens e a qualidade pedagógica exigida pelo MEC através dos PPCs.

A escolha por subcategorizar a unidade de análise “itens de gasto” em itens de investimento, de despesa e de custo deveu-se à necessidade de tratar de forma mais eficiente à gestão operacional e contábil da organização, propiciando um melhor tratamento das informações necessárias à rentabilidade e desempenho de suas atividades. Do ponto de vista deste estudo, em si, a subcategorização permite um melhor detalhamento dos itens de gasto, relacionando-o com sua natureza, importância e primazia dada à gestão financeira e acadêmica no momento da elaboração dos PDI, PPI e PPCs da FAINOR. Neste sentido, para compreendermos a análise dos dados seguintes, a unidade central de análise são os itens de gasto, já as subunidades de análise a serem consideradas são: itens de custo, itens de despesa e itens de investimento.

Para Martins (2013), gasto é um conceito amplo que implica qualquer tipo de desembolso financeiro, dispêndio ou sacrifício que uma organização, pessoa ou governo faz para adquirir um produto ou serviço ou, ainda, aqueles utilizados na obtenção de outros bens ou serviços a serem respectivamente fornecidos ou prestados e subdividem-se em despesas, custos e investimentos.

Um investimento, ainda segundo Martins (2013), é um gasto cujos benefícios serão colhidos em um período futuro. Em geral, são realizados com o intuito de construir, incrementar, aperfeiçoar, aumentar o lucro futuro ou divulgar produtos ou serviços ofertados. Por ser colhido em momento futuro, o investimento é um gasto que contempla três variáveis: o rendimento (quanto se espera ganhar), o risco (probabilidade de obter o rendimento esperado) e o horizonte temporal (tempo em que o investimento poderá se converter em rendimento efetivo).

A despesa é um gasto relativo à manutenção de atividades operacionais e obtenção de receitas, sem vínculo direto com a produção ou serviço. As despesas são os esforços relacionados à atividade-meio da organização. Significa um gasto relativo à manutenção de atividades operacionais e obtenção de receitas, sem vínculo com a produção (MARTINS, 2003).

Já os custos são os gastos relacionados a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços, ou seja, são os gastos envolvidos diretamente na produção do serviço ou produto (MARTINS, 2003). Os custos são o esforço econômico relacionados à atividade fim da organização.

Destarte, a análise das categorias (PDI, PPI e PPCs dos cursos analisados) - ao buscar classificar e evidenciar os itens de gastos previstos, ainda que de forma implícita, em cada uma das categorias de análise, segundo sua unidade de análise e subunidades – nos permitir construir um panorama da integração entre a gestão financeira e acadêmica na FAINOR a fim de medir e integrar sua performance operacional com sua performance acadêmica.

Compre neste momento dizer que a tarefa de definir, em educação, o que seria custo, despesa ou investimento é uma tarefa deveras árdua, porquanto muitos são os itens de gastos que em uma empresa poderia ser considerado despesa, mas que no ramo da educação são considerados investimentos ou vice versa.

A fim de fazermos uma análise coerente com o discurso do PDI, do PPI e dos PCCs analisados e com as necessidades avaliadas pelo INEP, segundo as diretrizes estabelecidas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), optamos por tratar os gastos com ensino, extensão e pesquisa como custos, dentro dos parâmetros necessários às diretrizes do CONAES.

Embora o serviço prestado pelas faculdades e universidades seja a atividade de ensino do ponto de vista contábil, os instrumentos de avaliação do INEP, bem como os atuais parâmetros em Educação, colocam a pesquisa, o ensino e a extensão como indissociáveis e relacionados à atividade fim das organizações educacionais.

Entretanto, atividades, que ainda que relacionadas a estes visem um incremento de sua qualidade e seu aperfeiçoamento, por exemplo, são tratadas como investimentos. Isto porque a natureza de uma organização educacional, ainda que

obtenha lucro, também é de caráter social predominante em virtude da qualidade de serviço público, uma vez que é delegada do poder público a sua exploração. Assim, o investimento na organização educacional não é somente aquele que visa obter lucros diretos, mas todo aquele que vise obter um incremento, uma melhoria da qualidade de seus produtos e/ou serviços que retornem em benefícios para a organização, seja através da melhoria de sua avaliação ou, ainda, do fortalecimento de sua imagem como organização de ensino de alto nível. Ambas se reverterão em benefícios a serem colhidos no futuro, sob a forma de investimento presente.

As unidades de análise na fase 2 foram divididas em 6, onde foram organizados os itens de gasto de cada documento analisado. Ressalte-se que a unidade de análise somente foi construída após o levantamento de todos os itens de gasto, de todos os documentos analisados, para que não restassem itens sem unidade de análise e que, ao final, foram dispostos da forma que se segue:

- a) Políticas de Ação e Projetos Institucionais e Sociais;
- b) Infraestrutura;
- c) Pessoal;
- d) Pesquisa e Produção Científica;
- e) Extensão;
- f) Ensino.

Na categoria Políticas de Ação e Projetos Institucionais e Sociais estão contidos os gastos que embora não estejam diretamente relacionados à prestação do serviço de ensino, se articulam em ações necessárias à integração da FAINOR, enquanto organização aprendente, à comunidade, revelando a responsabilidade social desta.

De acordo com SERPA (2007 apud ASHELEY, 2003), a responsabilidade social:

Pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente de modo amplo, ou a alguma comunidade de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela (p. 6-7).

Neste sentido, uma visão socioeconômica defende o papel das organizações na promoção do bem-estar social, sobretudo em organizações aprendentes, onde além de promover a formação de seu corpo discente, também cumpre com sua

responsabilidade social na medida em que proporciona uma melhora nas condições de vida da sociedade, através de suas ações.

Para os fins propostos neste estudo, considerar-se-à como infraestrutura o conjunto de elementos ou serviços considerados necessários para que uma organização possa funcionar ou para que sua atividade se desenvolva efetivamente. Na categoria pessoal se encontram os gastos com pessoas. De acordo com Chiavenato (1981), os gastos com pessoas se traduzem em salários, benefícios, vantagens ou regalias oferecidas aos funcionários e colaboradores que visam fornecer à organização a força humana necessária ao desenvolvimento de suas atividades.

Para agrupar os itens de gasto na unidade de análise que chamamos de Ensino, consideramos todos os gastos relacionados com a atividade direcionada por docentes à formação qualificada dos discentes (MARTINS, 1990).

A unidade Pesquisa e Produção Científica é caracterizada pelos itens de gasto que se relacionam diretamente com a produção científica. Para Lourenço (1997), produção científica é toda a produção documental que, independentemente do suporte, trate sobreum determinado assunto de interesse de uma comunidade científica específica, que contribua para o desenvolvimento da ciência e para a abertura de novos horizontes de pesquisa.

Os gastos com a unidade de análise Extensão são aqueles relacionados com o processo educativo, cultural e científico que é capaz de articular o ensino e a pesquisa de forma indissociável, viabilizando a relação entre a universidade e a sociedade através do uso do conhecimento científico. A definição aqui utilizada foi à mesma construída em 1987 pelo Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras e utilizada como parâmetro pelo Ministério da Educação.

Destarte, tomando como base as unidades de análise, conseguimos ver com clareza qual a natureza de cada item de gasto presentes nas categorias de análise o que nos permite construir uma análise comparativa mais eficaz.

Neste capítulo, examinaremos as categorias de análise e suas unidades separadamente, para, em seguida, fazermos uma análise crítica comparada, bem como, ao final, verificar a relação entre os itens e a qualidade pedagógica exigida pelo

MEC através dos PPCs. Convém ressaltar que o PDI e PPI serão analisados em conjunto uma vez que integrantes de um mesmo documento (PDI), conforme explicitamos no capítulo anterior.

### 5.1 Elementos de Gasto no PDI e PPI da FAINOR

Ao analisarmos os gastos com infraestrutura previstos no PDI, percebemos que a maior parte dos itens de gasto se relaciona com custos ou investimentos. O resultado não nos gera uma surpresa uma vez que um dos objetivos do PDI é fixar metas de melhorias e aprimoramentos e isto não se faz sem investimentos. Nele deve haver, ainda, uma preocupação com a manutenção da estrutura já existente o que explica a presença de itens de custo, bem como da melhoria da infraestrutura sob a forma de comodidades e aperfeiçoamentos que melhoram a utilização de sua estrutura mas não geram novos lucros, o que justifica a presença de itens de despesa em seu texto.

Convém assinalar que alguns itens constantes da tabela 1 estão classificados como itens de custo e investimento de forma simultânea, porquanto ora o item aparece como custo no PDI, ora aparece como investimento.

Conforme se nota da Tabela 1, abaixo, há previsão de obras de acessibilidade que foram classificadas como custo/investimento. A escolha por qualificá-las ora como custo ora como investimento se deve ao fato de que o PDI a traz sob as duas denominações. Analisando os critérios de avaliação do CONAES alguns itens de acessibilidade não são essenciais para acondição de funcionamento do serviço, mas é um item de avaliação das condições de infraestrutura, o que os caracterizariam como investimentos. Ao mesmo tempo outras obras de acessibilidade, como rampa de acesso, por exemplo, são custos, pois são itens obrigatórios (para alvarás de funcionamento, licenças administrativas e etc) e sua presença não geram lucros ou ampliação dos serviços em termos significativos. O item acessibilidade constitui se em um dos itens de avaliação do SINAES.

Tabela 1 – PDI – Previsão de gastos com infraestrutura

<b>PDI- FAINOR</b>		
<b>INFRAESTRUTURA</b>		
<b>Itens de gasto previstos</b>	<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Ampliação de infraestrutura física e espacial	Investimento	Itens 4,5,6 PPI
Mobiliário	Custo/Investimento	Itens 4,5,6 PPI
Equipamentos	Custo/Investimento	Itens 4,5,6 PPI
Biblioteca	Custo/Investimento	Item 11.1
Acessibilidade	Custo/Despesa	Item 12
Obras de adaptação do espaço físico		
Mobiliário		
	Custo	Item 11.2
Equipamentos		
Laboratórios de Saúde		
Química		
Parasitologia		
Biologia		
Bioquímica		
Enfermagem		
Fisioterapia ou de Cinesioterapia e Biomecânica		
Fisiologia		
Anatomia		
Laboratórios de Informática	Custo	Item 11.2

Fonte: Próprio Autor

Foram 7 os itens de gastos relacionados com infraestrutura no PDI e se relacionam com: a) a ampliação de infraestrutura física e espacial que aparece no texto do PPI como investimento, uma vez que a menção a sua existência está relacionada com a ampliação de novos cursos; b) com a compra e manutenção de mobiliários; c) compra e manutenção de equipamentos; d) manutenção e ampliação das bibliotecas dos cursos; e) gastos com infraestrutura de acessibilidade; f) manutenção do laboratório de saúde; g) e, por fim, manutenção do laboratório de informática.

A maior parte dos itens de gasto relacionados à despesa se encontra no PDI dentro do PPI, conforme se pode notar da tabela 2, na previsão de gastos com políticas de ação e projetos.

Tabela 2 – PDI – Previsão de gastos com políticas de ação e Projetos

<b>PDI- FAINOR</b>			
<b>POLÍTICAS DE AÇÃO E PROJETOS INSTITUCIONAIS E SOCIAIS</b>			
<b>Itens de gasto previstos</b>		<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Implementação de políticas de ação e projetos		Despesa	Item 4.1 PPI
Disseminação e divulgação da produção acadêmica		Despesa	Item 4.4 PPI
Ações de assistência		Despesa	Item 4.4 PPI
Prestação de serviços à Comunidade		Despesa	Item 4.4 PPI
Desenvolvimento de atividades culturais		Despesa	Item 4.4 PPI
Desenvolvimento de Programas Institucionais	FAINOR em Ação	Despesa	Item 4.4 PPI
	FAINOR Social		
	FAINOR Cultural		
	FAINOR em Movimento		
Bolsas de Estudo	Bolsa Funcionário	Despesa	Item 10.1
	Bolsa Família		
	Bolsa de Auxílio às Atividades Acadêmicas		
	Bolsa desempenho		
	Bolsa de Incentivo às Atividades Esportivas		
	Bolsa Ex-aluno		
	Bolsa Maturidade		
	Bolsa Auxílio para Estágio em outra instituição		

Fonte: Próprio Autor

No PDI foram encontrados 7 (sete) itens de gasto com políticas de ação e projetos institucionais e sociais e estão relacionados com: 1) o implemento de projetos institucionais; 2) disseminação e divulgação da produção acadêmica à sociedade; 3) ações de assistência; 4) prestações de serviços à comunidade; 5) implementação de bolsas, 6) desenvolvimento de projetos institucionais e de responsabilidade social e 7) implementação de políticas de ação.

Chama a atenção o fato de não haver uma previsão planejada, apenas genérica de previsão dos projetos, o que dificultaria uma previsão futura dos custos reais de cada um deles. No que diz respeito aos gastos com pessoal, o PDI enfoca os gastos

com Plano de Capacitação Docente e qualificação do corpo técnico, conforme se observa da análise da tabela 3.

Nota-se que nos gastos com qualificação e plano de carreiras do corpo técnico não há uma previsão de ações que gerariam gastos, apenas a afirmação de sua existência.

Foram encontrados no PDI 4 (quatro) itens de gasto relacionados à pessoal: 1) Expansão do corpo docente; 2) Políticas de qualificação e plano de carreira do corpo técnico administrativo, 3) Plano de Capacitação Docente, e 4) Formação em acessibilidade.

Tabela 3 – PDI – Previsão de gastos com pessoal

<b>PDI- FAINOR</b>			
<b>PESSOAL</b>			
<b>Itens de gasto previstos</b>		<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Expansão do corpo docente		Investimento	Item 7
Políticas de qualificação e plano de carreira do corpo técnico administrativo		Investimento	Item 7.2
Plano de Capacitação Docente	Bolsas para cursos de pós-graduação stricto sensu	Investimento	Item 7.1
	Auxílio financeiro para participação em congressos, seminários, feiras, reuniões científicas ou pedagógicas e cursos para capacitação docente		
	Bolsa para desenvolvimento de projetos de produção científica nesta Faculdade e pós-doutorado		
Acessibilidade	Capacitação de docentes para a formação em LIBRAS	Despesa	Item 12
	Formação, capacitação e aperfeiçoamento de recursos humanos		

Fonte: Próprio Autor

Na previsão de gastos com o Plano de Capacitação Docente, vemos uma melhor subdivisão de ações concretas que gerariam uma melhor qualificação dos itens de gastos futuros a fim de possibilitar o total das despesas como a previsão da existência de bolsas de pós-graduação, do auxílio financeiro para participação em congressos,

seminários, feiras, reuniões científicas ou pedagógicas e as bolsas para desenvolvimento de projetos de produção científica na Faculdade e pós-doutorado, além de cursos para capacitação docente.

No que diz respeito à pesquisa e produção científica, podemos observar na tabela 4, abaixo, que há previsão de despesas com a criação de um Fundo de Apoio à Pesquisa e Extensão, com a implementação de uma revista eletrônica, gastos com bolsas de iniciação científica, com pesquisa e produção científicas, além da promoção de uma semana de iniciação científica, ações destinadas a estimular a produção científica dentro da instituição de ensino.

Quase todos os gastos se relacionam com investimentos, porquanto a atividade de pesquisa ainda não se encontra satisfatoriamente implementada, havendo uma preocupação do PDI, sobretudo dentro do PPI, com investimentos nesta área.

Tabela 4 – PDI – Previsão de gastos com Pesquisa e Produção Científica

<b>PDI- FAINOR</b>		
<b>PESQUISA E PRODUÇÃO CIENTÍFICA</b>		
<b>Itens de gasto previstos</b>	<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Pesquisa e produção científica	Custo	Item 4.2.2 PPI
Implementaçãoda Revista Eletrônica	Investimento	Item 4.3.3 PPI
Indexação da Revista e RI	Investimento	Item 4.3.3 PPI
Criação do Fundo de Apoio à Pesquisa e à Extensão	Investimento	Item 4.3.2 PPI
Bolsa de Iniciação Científica	Investimento	Item 10.1
Semana de Iniciação Científica	Investimento	Item 10.1

Fonte: Próprio Autor

Os gastos com as atividades de extensão relacionam-se a gastos com custos e investimentos, uma vez que prevê a manutenção de projetos já existentes e uma posterior ampliação para novos projetos, conforme se depreende da tabela 5. A maioria deles constantes do PPI.

Destaca-se ainda que foram encontrados 3 (três) itens de gasto com extensão: 1) a criação do Fundo de Apoio à Pesquisa e à Extensão, 2) a manutenção dos projetos de extensão existentes; 3) e a ampliação de cursos de extensão.

Tabela 5 – PDI – Previsão de gastos com extensão

<b>PDI- FAINOR</b>			
<b>EXTENSÃO</b>			
<b>Itens de gasto previstos</b>		<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Criação do Fundo de Apoio à Pesquisa e à Extensão		Investimento	Item 4.3.2 PPI
Projetos de extensão	FAINOR Cidadã	Custo	Item 4.4.1 PPI
	Núcleo de Práticas Jurídicas (NPJ)		
	Núcleo de Estudos em Odontologia (NEO)		
	Projeto Sala de Estudos e Debates		
	Fórum de Estudos e Debates		
	Casal Legal		
	Cursos de Fim de Semana		
	Cursos de Férias		
	Mostra de Arte e Cultura da FAINOR		
	Projeto Talento à Mostra		
	Aula Magna		
	Projeto Feira de Profissões da FAINOR		
	Projeto Café com RH		
	Programa de Apoio ao Egresso (PAE)		
	Núcleo de Acompanhamento e Desenvolvimento Humano (NADH)		
	Projeto SAP (simulações de ambientes profissionais)		
	Projeto PROMEG		
	Projeto Papo Legal		
	Projeto EDUCAREN		
	Projeto Conexão FAINOR		
Projeto Orientando para a Declaração do IR			
Projeto Renovar			
Todos pela Educação (TOPA)			
Ampliação dos cursos de extensão	Administração Financeira para Micro e Pequenas Empresas	Investimento	Item 6
	Matemática Financeira para Advogados		
	Finanças Pessoais		
	Direito Ambiental		
	Capacitação em Fisioterapia Aquática		
	Gestão de Projetos em Arquitetura		
	Cuidados ao Idoso		
	Cozinha Diet e Light		

Fonte: Próprio Autor

A Tabela 6 mostra que em relação aos gastos com ensino, o PDI somente previu investimentos, com a ampliação de novos custos de graduação e pós-graduação e

ofertas de novos cursos tecnológicos. A única previsão de custos refere-se à manutenção do Programa de Monitoria.

Tabela 6 – PDI – Previsão de gastos com Ensino

<b>PDI- FAINOR</b>			
<b>ENSINO</b>			
<b>Itens de gasto previstos</b>		<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Ampliação da oferta de cursos de Graduação	Engenharia Civil	Investimento	5
	Ciências Biológicas		
	Engenharia Ambiental e Biológica		
	Biomedicina		
	Letras – Português e Inglês		
	Psicologia		
	Medicina		
Ampliação da oferta de cursos de Pós-Graduação	MBA em Gestão de Pessoas	Investimento	Itens 4.2.2PPI e 5
	Logística e Cadeia de Suprimentos		
	Gerontologia		
	Direito Público		
	MBA em Gestão Educacional		
	Gestão de Organizações Aprendentes		
	Desenvolvimento de sistemas para WEB baseados em tecnologia JAVA		
	Direito Penal		
	Auditoria e Gestão Tributária		
	MBA em Gestão Universitária		
	Análises Clínicas e Toxicológicas		
	Fisioterapia Cardio-respiratória		
	Gestão Empresarial		
	Direito do Trabalho		
	Gestão Pública e de Cidades		
	Cirurgia e Traumatologia Buco-Maxilo-Facial		
	Diagnóstico Molecular		
Arquitetura de Interiores			
Sistemas Biomédicos			
Oferta de cursos Tecnológicos	Estética e Cosmética	Investimento	Item 5
	Rede de Telecomunicações		
	Design em Moda		
	Gastronomia		
	Radiologia		
	Controle de Obras		
	Sistemas Biomédicos		
	Rede de Computadores		
	Agroindústria		
	Logística		
	Negócios Imobiliários		
Gestão de Segurança Privada			
Programa de Monitoria	Custo/ Investimento	Itens 4.4.1 PPI e 10.1	

Fonte: Próprio Autor

A ausência de itens de custo relativos a ensino se justifica, em parte, por estarem estes custos diluídos em outras unidades de despesa, como infraestrutura e pessoal, por exemplo. Entretanto é de se considerar que a previsão de gastos com investimentos em novos cursos é considerável e revela que sua implementação implica em uma destinação razoável do orçamento da instituição para este item de gasto.

Da análise dos itens de gasto do PDI podemos observar que há uma coerência das ações propostas com os itens de gasto elencados. A principal preocupação do PDI foi a consolidação dos investimentos existentes e com a expansão de ofertas de curso. Essa expansão veio acompanhada de investimentos presentes nas 6 (seis) unidades de análise. Entretanto, a previsão genérica de itens de gasto dificulta o planejamento financeiro da organização e pode colocar em risco as metas definidas no PDI, quanto maior o seu detalhamento melhor seria o seu planejamento financeiro.

## **5.2 Elementos de Gasto no PPC do Curso de Direito**

A Previsão de gastos em infraestrutura no curso de Direito, conforme se nota da tabela 7, abrangeu, em sua maior parte, gastos com investimento, o que revela uma preocupação com a melhoria do espaço físico do curso e indica que maiores investimentos nesta área seriam necessários.

Gastos com a manutenção da biblioteca foram o único item de custo; não foram previstas melhorias nesta, porquanto de acordo com o PPC do curso se encontra organizada de forma satisfatória. Entretanto, a este respeito houve uma preocupação com despesas para implementação de um sistema de segurança na biblioteca.

Foram encontrados na unidade infraestrutura 4 (quatro) itens de gasto: 1) biblioteca; 2) reavaliação de infra estrutura física, elétrica e hidráulica; 3) troca de computadores e máquinas diversas, e 4) implementação de um sistema de segurança na biblioteca.

Tabela 7 – PPC/DIREITO – Previsão de gastos com infraestrutura

<b>PPC-DIREITO - FAINOR</b>		
<b>INFRAESTRUTURA</b>		
<b>Itens de gasto previstos</b>	<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Biblioteca	Custo	Item 3.5
Reavaliação de infraestrutura física, elétrica e hidráulica	Investimento	Item 11
Troca de computadores e máquinas diversas	Investimento	Item 11
Sistema de Segurancada Biblioteca	Despesa	Item 11.1

Fonte: Próprio Autor

Em relação às políticas de ação e projetos institucionais e sociais houve previsão de gastos genéricos com programas de atividade e manifestações culturais, bem como com ações de assistência. A tabela 8 nos mostra a previsão de itens de gasto nestas unidades de análise. Os itens previstos foram no total de 2 (dois) itens de gasto: 1) programa de atividades e manifestações culturais; 2) e ações de assistência.

Tabela 8 – PPC/DIREITO – Previsão de gastos com políticas de ação e projetos institucionais

<b>PPC-DIREITO - FAINOR</b>		
<b>POLÍTICAS DE AÇÃO E PROJETOS INSTITUCIONAIS E SOCIAIS</b>		
<b>Itens de gasto previstos</b>	<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Programa de atividades e manifestações culturais	Despesa	Item 2.2.10
Ações de assistência	Despesa	Item 2.2.10

Fonte: Próprio Autor

A previsão genérica de itens de gasto desta natureza demonstra que, embora o curso reconheça a importância destes, não possui um programa estruturado com orçamento definido para estas atividades.

No que diz respeito aos gastos com pessoal foram encontrados 3 (três) itens de gasto: 1) capacitação do corpo docente; 2) o benefício de desconto no pagamento de mensalidades na FAINOR; 3) manutenção do Núcleo de Apoio e Desenvolvimento Humano. Note-se que não há previsão de itens de gasto com pessoal técnico-administrativo, conforme se nota da tabela 9, salvo no NADH que os atende. Esta ausência parece indicar um alerta para a não valorização do corpo técnico administrativo do curso ou um desvio a ser corrigido em futura revisão.

Tabela 9 – PPC/DIREITO – Previsão de gastos com pessoal

<b>PPC-DIREITO – FAINOR</b>		
PESSOAL		
<b>Itens de gasto previstos</b>	<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Capacitação do corpo docente	Investimento	Item 3.5 e 6.1
Desconto no pagamento de mensalidades	Despesa	Item 10.3
Manutenção do Núcleo de Apoio e Desenvolvimento Humano	Despesa	Item 6.3

Fonte: Próprio Autor

De forma oposta vemos uma preocupação com investimentos na capacitação do corpo docente, prevista em dois itens distintos, o que nos demonstra a necessidade de orçamento para suprir a deficiência apontada.

Na previsão de gastos com pesquisa e produção científica vemos a mesma tendência existente no PDI e PPI com prevalência de itens de investimento e uma designação genérica de itens de custo, conforme se nota da tabela 10.

Foram previstos 7 (sete) itens em na unidade Pesquisa e Iniciação Científica: 1) implementação da revista eletrônica “Ciência & Desenvolvimento”; 2) bolsas de Iniciação Científica; 3) Semana de Iniciação Científica; 4) criação do Programa de Pós-Graduação; 5) criação do Programa de Iniciação Científica; 6) publicações e eventos; 7) realização de semanas acadêmicas.

Tabela 10 – PPC/DIREITO – Previsão de gastos com pesquisa e produção científica

<b>PPC-DIREITO – FAINOR</b>		
PESQUISA E PRODUÇÃO CIENTÍFICA		
<b>Itens de gasto previstos</b>	<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Implementaçãoda Revista Eletrônica “Ciência & Desenvolvimento”	Investimento	Item 2.2.10 e 6.1
Bolsa de Iniciação Científica	Investimento	Item 10.1e 2.2.9
Semana de Iniciação Científica	Investimento	Item 10.1
Criação do Programa de Pós-Graduação	Investimento	Item 2.2.9
Criação do Programa de Iniciação Científica	Investimento	Item 2.2.9
Publicações e eventos	Custo	Item 2.2.10
Realização de Semanas Acadêmicas	Custo	Item 2.2.9

Fonte: Próprio Autor

O PPC de Direito acompanhou as tendências do PDI neste item e nos indica que a previsão de orçamento para a área de pesquisa científica deve ser uma das prioridades de investimento no curso, merecendo melhor análise.

As previsões de gasto com programas de extensão são apenas de custos neste PPC com a manutenção dos projetos já existentes, sem previsão de novos gastos com extensão, conforme se nota da tabela 11. Neste item os investimentos feitos anteriormente parecem ter sido suficientes para a implementação de uma extensão satisfatória que hoje se revela em custos de manutenção, sem previsão de novos investimentos.

Tabela 11 – PPC/DIREITO – Previsão de gastos com extensão

<b>PPC-DIREITO – FAINOR</b>			
<b>EXTENSÃO</b>			
<b>Itens de gasto previstos</b>		<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Projetos de extensão	O Casamento Coletivo	Custo	Item 2.2.10 e 3.5
	Tribunal do Júri Simulado		
	Semana de Iniciação Científica;		
	Balcão de Justiça e Cidadania;		
	Congresso de Direito do Sudoeste da Bahia		
Cursos e eventos esporádicos			

Fonte: Próprio Autor

Na previsão de gastos com ensino, constante da tabela 12 há uma prevalência de gastos com despesas advindas da ampliação de cargas horárias e a manutenção de núcleos de apoio.

Tabela 12 – PPC/DIREITO – Previsão de gastos com ensino

<b>PPC-DIREITO – FAINOR</b>			
<b>ENSINO</b>			
<b>Itens de gasto previstos</b>		<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Ampliação da carga horária do curso		Custo	Item 3.3
Ampliação de atividades complementares		Custo	Item 3.3
Ampliação da carga de estágio		Custo	Item 3.3
Programa de apoio financeiro ao discente	Bolsas de estudo integrais e parciais	Despesa	Item 6.3
	Bolsas de auxílio		
	Bolsas de Monitoria		
Programa de Monitoria		Custo	Item 6.3
Manutenção do Programa de Acompanhamento de Egressos (PAE)		Despesa	Item 6.3
Manutenção do Programa de Nivelamento		Despesa	Item 6.3
Manutenção do NDE		Custo	Item 6.3
NPJ		Custo	Item 11.3

Fonte: Próprio Autor

Foram encontrados 9 (nove) itens de gasto diferentes: 1) ampliação da carga horária do curso; 2) ampliação de atividades complementares; 3) ampliação da carga horária de estágio; 4) Programa de Apoio Financeiro ao Discente (PAFD); 5) Programa de Monitoria; 6) Manutenção do Programa de Acompanhamento de Egressos (PAE); 7) manutenção do Programa de Nivelamento; 8) Manutenção do NDE; 9) Núcleo de Prática Jurídica.

A análise da tabela 12 revela que não há previsão de grandes investimentos no ensino do curso de Direito, salvo a capacitação do corpo docente, prevista em gastos com pessoal. A maior parte dos itens se refere à criação de despesas e a itens de custo.

Nos itens de custos há preocupação com a manutenção do NDE, do NPJ e do Programa de Monitoria.

Assim, a análise do PPC do Curso de Direito nos indica que há uma necessidade de investimentos em infraestrutura, ainda que não numerosos, em qualificação docente e em pesquisa científica.

### 5.3 Elementos de Gasto no PPC do Curso de Farmácia

Nota-se que há uma preocupação mais extensa com itens de gasto relacionados à infraestrutura no curso de Farmácia que no curso de Direito, por exemplo. Entretanto, a maior preocupação não seria com investimentos, mas manutenção da infraestrutura existente.

Embora, possamos notar na tabela 13 que além da reavaliação das infraestruturas físicas, há previsão de itens de gasto com investimento, como troca de computadores e máquinas e construção de novos laboratórios. Foram encontrados 10 (dez) itens de gasto com infraestrutura no PPC do Curso de Farmácia, conforme se pode verificar na tabela 13.

Tabela 13 – PPC/FARMÁCIA – Previsão de gastos com infraestrutura

<b>PPC-FARMÁCIA - FAINOR</b>		
<b>INFRAESTRUTURA</b>		
<b>Itens de gasto previstos</b>	<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Biblioteca	Custo	Itens 7 e 7.1
Reavaliação de infraestrutura física, elétrica e hidráulica	Custo	Item 7
Troca de computadores e máquinas diversas	Investimento	Item 7
Sistema de Segurancada Biblioteca	Despesa	Item7
Manutenção da infraestrutura já existente	Custo	Item 7
Manutenção dos laboratórios de informática e saúde, equipamentos e materiais	Custo	Itens 7.2 e 7.2.1 e 7.2.2
Construção de um novo laboratório de informática	Investimento	Item 7.2.1
Manutenção da infraestrutura de apoio, equipamentos e materiais	Custo	Item 7.2.1
Manutenção de infraestruturas físicas diversas	Custo	Itens 7.6, 7.5, 7.4, 7.3
Infraestruturas de segurança	Despesa	Item 7.7

Fonte: Próprio Autor

Uma maior preocupação com itens de infraestrutura física poderia se justificar pela existência de estruturas físicas mais complexas (salas, laboratórios, instrumentos e máquinas) no curso de Farmácia que no curso de Direito, por exemplo. A maior parte dos itens de gastos com infraestrutura previstos são para custos de manutenção, em um total de 6 (seis) itens; 2 (dois) itens são gastos com despesa e 2 itens com investimentos. Isso nos indica que um maior orçamento deve ser destinado para a manutenção da infraestrutura, maior que para ampliação, por exemplo.

Os itens de gasto em políticas de ação e projetos institucionais no curso de Farmácia restringem-se a financiamentos para estudantes participarem de ações e eventos diversos que de alguma forma tragam benefícios às comunidades. Pela análise da tabela 14, nota-se que no curso de Fármacia não há implemento de políticas de ação ou projetos institucionais de iniciativa do curso.

Tabela 14 – PPC/FARMÁCIA – Previsão de gastos com políticas de ação e projetos institucionais

<b>PPC-FARMÁCIA - FAINOR</b>		
<b>POLÍTICAS DE AÇÃO E PROJETOS INSTITUCIONAIS E SOCIAIS</b>		
<b>Itens de gasto previstos</b>	<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Financiamentos a serem concedidos aos estudantes, para a participação em eventos científicos, tecnológicos,	Despesa	Item 6.4.3

artísticos, culturais e político-administrativos que venham trazer benefícios específicos às comunidades.		
---	--	--

Fonte: Próprio Autor

O quadro acima indica que seriam necessários investimentos em políticas de ação e projetos sociais no curso a fim de atender corretamente às exigências do CONAES e melhor integrar o curso à sociedade.

Nos itens de gasto relacionados a pessoal há uma preocupação com investimento na capacitação do corpo docente e na manutenção do corpo técnico e laboratorial e no Núcleo de Apoio ao Desenvolvimento Humano. Não há previsão de capacitação específica do corpo técnico e laboratorial ou outras ações específicas, conforme se nota da tabela 15 que prevê em seu total 3 (três) itens de gasto.

Tabela 15 – PPC/FARMÁCIA – Previsão de gastos com pessoal

<b>PPC-FARMÁCIA – FAINOR</b>		
<b>PESSOAL</b>		
<b>Itens de gasto previstos</b>	<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Capacitação do corpo docente	Investimento	Item 6.4.1
Manutenção do corpo técnico da biblioteca e laboratorial	Custo	Item 6.4.1 e 7.2
Manutenção do Núcleo de Apoio e Desenvolvimento Humano	Despesa	Item 6.3

Fonte: Próprio Autor

A tabela de pessoal parece indicar não ser necessária a qualificação do corpo técnico, somente do corpo docente, prevendo investimentos nesta área. No que diz respeito aos gastos com pesquisa e produção científica estes se revelam somente em investimentos com a criação de um programa de iniciação científica, de uma coordenação de pesquisa e na manutenção da revista eletrônica “Ciência & Desenvolvimento”, em um total de 4 (quatro) itens de gasto, todos em investimento.

A análise da tabela 16 nos mostra que a pesquisa científica no curso de Farmácia ainda necessita de investimentos para se tornar satisfatória. Na verdade, a ausência de itens de custo pode, inclusive, indicar que, salvo omissão, não há pesquisas ou produções científicas em andamento.

Tabela 16 – PPC/FARMÁCIA – Previsão de gastos com pesquisa e produção científica

<b>PPC-FARMÁCIA- FAINOR</b>		
<b>PESQUISA E PRODUÇÃO CIENTÍFICA</b>		
<b>Itens de gasto previstos</b>	<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Revista Eletrônica “Ciência & Desenvolvimento”	Investimento	Item 2.1.15
Criação de Coordenação	Investimento	Item 2.2.9
Programa de Iniciação Científica	Investimento	Item 2.2.9
Publicações e eventos	Investimento	Item

Fonte: Próprio Autor

A previsão de gastos com extensão se limita a cursos, palestras e eventos esporádicos, sendo a única atividade permanente a Semana de Saúde da FAINOR. A designação dos itens de gasto, conforme se nota da tabela 17, dificulta o planejamento financeiro dos gastos com extensão no curso, uma vez que parece não haver projeto permanente, apenas atividades esporádicas.

Tabela 17 – PPC/FARMÁCIA – Previsão de gastos com extensão

<b>PPC-FARMÁCIA – FAINOR</b>			
<b>EXTENSÃO</b>			
<b>Itens de gasto previstos</b>		<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Projetos de extensão	Semana de Saúde da FAINOR, desde 2009	Custo	Item 6.5.1
	Cursos, palestras e eventos esporádicos		

Fonte: Próprio Autor

Na unidade de análise Ensino, verificamos a existência de 6 (seis) itens de gasto, a maior parte com despesas, conforme se nota na tabela 18.

Tabela 18 – PPC/FARMÁCIA – Previsão de gastos com ensino

<b>PPC-FARMÁCIA – FAINOR</b>			
<b>ENSINO</b>			
<b>Itens de gasto previstos</b>		<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Programa de apoio financeiro ao discente	Bolsas de estudo integrais e parciais	Despesa	Item6.4.3
	Bolsas de auxílio	Despesa	
	Bolsas de Monitoria	Investimento	
Financiamento para participação em atividades		Despesa	Item6.3
Manutenção do Programa de Acompanhamento de Egressos (PAE)		Despesa	Item6.4.3
Manutenção do Programa de Nivelamento		Despesa	Item6.3
Manutenção do NDE		Custo	Item6.4
Núcleo de Estágio		Custo	Item5.3

Fonte: Próprio Autor

Em relação aos gastos com ensino há programas de incentivo e apoio ao discente, através de bolsas de estudo no curso, de auxílio e de monitoria que se consubstanciam em gastos com despesas e investimentos. A maior parte dos gastos é em despesas de manutenção com programas e custos com o NDE e o Núcleo de Estágio. Há investimento em bolsas de monitoria, conforme se nota na tabela 18.

Interessante notar que no PPC de Farmácia há menção expressa em seu item 10, sobre a necessidade de a estrutura acadêmica estar vinculada à gestão administrativa geral da Faculdade. Esta foi a única informação desta natureza presente nos 3 (três) PPCs analisados.

Na análise do PPC do curso de Farmácia parece haver uma infraestrutura física e espacial satisfatória, havendo necessidade de investimentos em extensão, em projetos sociais e políticas de ação, pesquisas e projetos científicos, em extensão, bem como em qualificação docente.

#### 5.4 Elementos de Gasto no PPC do Curso de Engenharia da Computação

A análise do PPC do curso de Engenharia da Computação se caracterizou sobretudo pela existência de poucas unidades e itens de gasto em comparação com os PPCs de Direito e Farmácia. A previsão de gastos com infraestrutura é onde se encontra o maior número de itens, embora não se possa afirmar que estes sejam os maiores gastos, uma vez que a previsão de itens de despesa, em geral, não designa o valor destes.

Os gastos com infraestrutura são mais detalhados que nos outros PPCs analisados. Possui um total de 8 (oito) itens, conforme podemos verificar na tabela 19, detalhados em mais 9 (nove) subitens de gasto.

Tabela 19 – PPC/ ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO – Previsão de gastos com infraestrutura

PPC- ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO -FAINOR			
INFRAESTRUTURA			
Itens de gasto previstos	Natureza	Designação	
Manutenção da Biblioteca	Custo	Item 4..1.1	
Manutenção dos Laboratórios e equipamentos	Custo	Item 4.3.1, 4.3.3, 4.3.4, 4.3.5	
Implementação de políticas de conservação e guarda do acervo da biblioteca	Iluminação	Despesa/Investimento	Item 4.1.1 e 4.2.2
	Treinamento		
	Convênios de auxílio técnico		
	Comissão de qualidade		
	Segurança		
	Criação de um banco de teses		
	Home-page		
	Ampliação do espaço		
Manutenção e licença de software gerencial	Despesa	Item2.1	
Manutenção da infra estrutura de apoio à Biblioteca	Despesa	Item4.2.4	
Aquisição de livros e periódicos	Verba mínima quantificada emR\$ 40.000,00 (quarenta mil reais)	Investimento	Item 4..1.1
Internet	Despesa	Item 4.3.1	
Manutençãodos equipamentos dos Laboratórios	Custo	Item 4.3.1	

Fonte: Próprio autor

Há uma preocupação com a manutenção de infraestrutura técnica e laboratorial, bem como com gastos com a conservação e guarda do acervo da biblioteca, subdividindo-se em subitens mais detalhados que demonstrações específicas de custos e investimentos na biblioteca.

A infraestrutura parece ser satisfatória, uma vez que a maior preocupação é com itens de custo e despesas, havendo apenas previsão de investimento para a melhoria da biblioteca.

Fato interessante, conforme se nota da tabela 19, é a previsão específica de valor de gastos com aquisição de livros e periódicos, o que facilitaria o planejamento

financeiro. Esta é a única designação que possui um indicativo de receita dentre todos os itens de gasto analisados neste estudo. Há, ainda, previsão de gastos com infraestrutura e com a aquisição de serviços de internet e wifi.

A previsão de gastos com políticas de ação e projetos institucionais traz itens com ações de assistência *in concreto*, diferentes das previstas no PDI e nos dois outros PPCs analisados, porquanto designa ações, como o Natal da Solidariedade, o Curso de Matemática gratuito, os estágios na FAINOR e o NADH. Também traz a única previsão de investimento em projetos institucionais, a FAINOR Júnior, conforme se vê na tabela 20, abaixo.

Tabela 20 – PPC/ ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO – Previsão de gastos com políticas de ação e projetos institucionais

<b>PPC - ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO - FAINOR</b>			
<b>POLÍTICAS DE AÇÃO E PROJETOS INSTITUCIONAIS E SOCIAIS</b>			
<b>Itens de gasto previstos</b>		<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Ações de assistência	Natal da Solidariedade	Despesa	Item 3.2 e 3.4
	Curso de matemática		
	Estágio na FAINOR		
	Núcleo de Apoio e Desenvolvimento Humano – NADH		
Fainor Júnior		Custo	Item 2.5

Fonte: Próprio autor

Interessante notar que em investimento com pessoal, o PPC não traz itens de gasto relativo à qualificação docente ou técnica, apenas ampliação do quadro técnico e manutenção deste, conforme vemos na tabela 21, abaixo.

Tabela 21 – PPC/ ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO – Previsão de gastos com pessoal

<b>PPC - ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO - FAINOR</b>		
<b>PESSOAL</b>		
<b>Itens de gasto previstos</b>	<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Previsão de ampliação do quadro técnico	Despesa	Item 4.2.1
Manutenção do quadro técnico	Despesa	Item 4.2.1

Fonte: Próprio autor

No PPC de Engenharia da Computação há uma expressa menção a projetos ou implementos já realizados. Estes não foram considerados itens de gasto, porquanto já

findos. Ao analisarmos os itens de gasto previstos apenas consideramos os existentes ou previstos para execução futura. Não há previsão de investimentos em extensão, apenas de custos com projetos já existentes, conforme se nota da tabela 22.

Tabela 22 – PPC/ ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO – Previsão de gastos com extensão

<b>PPC -ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO - FAINOR</b>			
<b>EXTENSÃO</b>			
<b>Itens de gasto previstos</b>		<b>Natureza</b>	<b>Designação</b>
Projetos de extensão	Projeto com a TV Sudoeste	Custo	Item 2.6
	Realização de visitas técnicas em empresas parceiras		

Fonte: Próprio autor

Na análise deste PPC percebemos que não há previsão de gastos com ensino, tampouco previsão de gastos com pesquisa e produção científica. O fato nos chama atenção em virtude termos identificado outros itens desta natureza nos outros dois PPCs e no PDI analisados.

A análise do PPC de Farmácia parece ser bem distinta das duas outras categorias analisadas, por ausência de itens de gasto em categorias importantes e específicas. A conclusão nos parece conduzir a três vertentes distintas que necessitaria de uma pesquisa in loco para sua definição - que não é o objetivo específico deste trabalho: a) ou há uma ausência absoluta de pesquisas científicas e ações específicas em ensino; b) O curso não necessita de nenhum investimento ou melhoria, salvo na biblioteca, c) o PPC sofre de grave omissão.

### 5.5 Análise Comparativa: Termo Comparativo

As tabelas compostas a seguir indicam a totalidade dos itens de gasto previstos em todos os documentos analisados, por unidade de gasto, de forma comparativa. A partir das tabelas, a seguir formuladas, foi possível construir uma análise comparativa da integração financeira dos PPCs com o PDI e PPI da FAINOR.

Os quadros foram construídos a partir da totalidade dos itens previstos, distribuídos segundo sua categoria de análise, qualificados segundo sua natureza e

verificada sua presença nas diferentes categorias. A unidade básica comparativa é o PDI.

A preocupação com investimentos em infraestrutura é maior nos PPCs que no PDI, estando mais presentes nos PPCs de Farmácia e Engenharia da Computação. Estes PPCs criam diversos itens de gastos, sobretudo em investimentos, que não estavam previstos no PDI.

Essa preocupação com infraestrutura física e espacial nos PPCs segue a linha de avaliação do SINAES, porquanto nas avaliações dos cursos, há três dimensões principais a serem consideradas: a) Organização Didático-Pedagógica; b) Perfil do Corpo Docente; c) Instalações físicas. Os PPCs concentram-se nas três dimensões principais ao definir seus itens de gasto, mas muitas vezes não levaram em conta o PDI. Embora à primeira vista grande parte dos itens em infraestrutura diga respeito a futuros investimentos, boa parte deles diz respeito à infraestrutura da biblioteca.

Tabela 23 – Quadro comparativo por unidade de gasto com infraestrutura nas categorias de análise

UNIDADES DE GASTO NAS CATEGORIAS DE ANÁLISE					
INFRAESTRUTURA					
Itens de gasto previstos	Natureza	Farmácia	Eng. da Comp.	Direito	PDI
Manutenção da Biblioteca	Custo	X	X	X	-
Reavaliação de infraestrutura física, elétrica e hidráulica	Investimento	X	-	X	-
Troca de computadores e máquinas diversas	Investimento	X	-	X	-
Sistema de Segurancada Biblioteca	Investimento	X	-	X	-
Manutenção dos Laboratórios e equipamentos	Custo	X	X		X
Implementao de políticas de conservao e guarda do acervo da biblioteca	Iluminao	-	X	-	-
	Treinamento				
	Convênios de auxílio técnico				
	Comissão de qualidade				
	Segurança				
	Criao de				

	um banco de teses					
	Home-page	Despesa				
	Ampliação do espaço	Investimento				
Manutenção e licença de software gerencial para administração dos dados		Investimento	-	X	-	-
Aquisição de livros e periódicos		Custo	X	R\$ 40.000,00	X	-
Internet		Despesa	-	X	-	-
Manutenção dos equipamentos dos Laboratórios		Custo	X	X		X
Manutenção da infra estrutura de apoio à Biblioteca		Custo	X	X		-
Manutenção da infra estrutura física e espacial		Custo	X	X	X	-
Construção de um novo laboratório de informática		Investimento	X	-	-	-
Segurança		Despesa	X	-	-	-
Ampliação de infraestrutura física e espacial		Investimento	-	-	-	X
Mobiliário		Custo	-	-	-	X
Equipamentos		Custo	-	-	-	X

 Não se aplica

Fonte: Próprio Autor

O PDI deve refletir a evolução e investimentos das transformações na infraestrutura dos espaços. O que se nota da análise da tabela 23 é que parece não haver um diálogo entre os documentos analisados. Quando se fala de investimentos em infraestrutura, cada curso, pensa isoladamente suas necessidades. Quando uma biblioteca, por exemplo, serve a mais de um curso, implementos e melhorias nesta não devem ser pensados somente dentro do PPC de um dos cursos, ela tem de ser uma construção coletiva. Chama a atenção o fato do curso de Engenharia da Computação ter definido o orçamento de seus gastos com aquisição de livros e periódicos. Este foi o único item de gasto que possuía orçamento definido.

Na unidade de gasto pessoal, constante da tabela 24, observamos que as maiores partes dos gastos previstos no PDI não se refletem nos PPCs.

Tabela 24 – Quadro comparativo por unidade de gasto com pessoal nas categorias de análise

<b>UNIDADES DE GASTO NAS CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>					
<b>PESSOAL</b>					
<b>Itens de gasto previstos</b>	<b>Natureza</b>	<b>Farmac ia</b>	<b>Eng.C omp.</b>	<b>Direito</b>	<b>PDI</b>
Expansão do corpo docente	Investimen to	-	-	-	<b>X</b>
Políticas de qualificação e plano de carreira do corpo técnico administrativo	Investimen to	-	-	-	<b>X</b>
Capacitação de docentes para a formação em LIBRAS	Despesa	-	-	-	<b>X</b>
Formação, capacitação e aperfeiçoamento de recursos humanos em atendimento de portadores de deficiência	Despesa	-	-	-	<b>X</b>
Capacitação do corpo docente	Investimen to	<b>X</b>	-	<b>X</b>	<b>X</b>
Desconto no pagamento de mensalidades	Despesa	-	-	<b>X</b>	<b>X</b>
Manutenção do Corpo Docente	Custo	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Previsão de ampliação do quadro técnico	Despesa	-	<b>X</b>	-	-

Fonte: Próprio autor

Quanto à expansão do corpo docente, constante da tabela 24, é compreensível sua ausência nos PPCs uma vez que no PDI ela se refere à criação de novos cursos.

Embora o PDI preveja a qualificação, bem como um plano de carreiras para o pessoal técnico administrativo, os PPCs analisados não fazem nenhuma menção a este item de gasto. A preocupação, em geral, de ordem financeira nos PPCs se relaciona aos investimentos em qualificação do corpo docente, o que poderia indicar que há satisfação com os serviços do corpo técnico, isso se não houvesse uma expressa preocupação do PDI neste sentido. No presente caso, então, apenas parece haver omissão nos PCCs, o que poderia indicar que nestes projetos o corpo técnico administrativo mereceu menor atenção.

Entretanto, o PPC do curso de Engenharia da Computação prevê um item de gasto relacionado à expansão do corpo técnico de seu curso, gasto não previsto no PDI ou no PPI, a menção a este item indica que o corpo técnico não parece ser suficiente a demanda do curso. A expansão seria mais quantitativa que qualitativa.

A ausência da preocupação com o corpo técnico administrativo nos PPCs pode se justificar pelo fato de a dimensão relacionada à avaliação do corpo técnico administrativo estar mais presente na avaliação externa da instituição que na avaliação dos cursos feita pelo SINAES. Este fato demonstra que o foco dos PPCs tem sido a avaliação dos cursos, sobretudo, com pouca integração com a instituição como um todo.

No que diz respeito à adequação do espaço e do pessoal para o acolhimento aos portadores de deficiência não houve esta preocupação nos PPCs estando previstas somente no PDI como a capacitação de docentes para a formação em LIBRAS e a formação, capacitação e aperfeiçoamento de recursos humanos em atendimento aos portadores de deficiência. Neste sentido haveria uma necessidade de fortalecer os investimentos em acessibilidade, porquanto a acessibilidade ainda é uma forte deficiência nas instituições de ensino superior, seja na qualificação do pessoal para atendimento, sejam nas estruturas físicas e/ ou espaciais das instituições de ensino (INEP, 2014).

O desconto no pagamento de mensalidades para o corpo docente e técnico administrativo, como forma de incentivo, embora prevista no PDI, somente foi reproduzida no PPC do Curso de Direito e não está prevista em outras categorias de análise, o que também demonstra a falta de diálogo entre os instrumentos. No que diz respeito às unidades de gastos com pesquisa e produção científica, constantes da tabela 25, nota-se que o curso de Direito é o mais afinado com as previsões do PDI. Ao elaborar seu PPC o Curso observou de forma satisfatória, as previsões de gastos relacionadas no PDI, conforme seus objetivos.

Tabela 25 – Quadro comparativo por unidade de gasto com pesquisa e produção científica nas categorias de análise

<b>UNIDADES DE GASTO NAS CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>					
<b>PESQUISA E PRODUÇÃO CIENTÍFICA</b>					
<b>Itens de gasto previstos</b>	<b>Natureza</b>	<b>Farmac ia</b>	<b>Eng. Com p.</b>	<b>Direito</b>	<b>PD I</b>
Pesquisa e produção científica	Investimen to	X	-	X	X
Revista Eletrônica	Despesa	X	-	X	X
Criação do Fundo de Apoio à Pesquisa e à Extensão	Despesa	-	-	-	X
Bolsa de Iniciação Científica	Investimen to	-	-	X	X
Semana de Iniciação Científica	Investimen to	-	-	X	X
Criação de Programas de Pós-Graduação	Investimen to	-	-	X	
Criação de Programas de Iniciação Científica	Investimen to	X	-	X	X
Criação de uma Coordenação de Pesquisa e Produção Científica	Despesa	X	-	-	-

Fonte: Próprio autor

Chama a atenção o fato de que o curso de Engenharia da Computação não mencionou em seu PPC nenhum item de gasto com pesquisa científica, sendo este um importante instrumento de avaliação da produtividade docente quando da avaliação pelo SINAES e um importante indicador de qualidade. A criação do Fundo de Apoio à Pesquisa e à Extensão não foram citadas em nenhum PPC, embora previstas no PDI. Entretanto, de forma diametralmente oposta, o curso de Farmácia prevê a criação de uma Coordenação de Pesquisa e Produção Científica que não consta do PPI ou do PDI.

A Criação de Programas de Pós-Graduação, a Semana de Iniciação Científica e os gastos relacionados à bolsas de iniciação científica não estão previstos nos PPCs à exceção do curso de Direito. Embora bastante presentes, sendo inclusive, uma das principais preocupações do PDI. Fica claro pela análise das diversas categorias que há uma necessidade de investimento em pesquisas científicas. Houve expressa preocupação dos gestores, ao elaborarem o PDI, com a integração da FAINOR com a

sociedade e com políticas de responsabilidade social, enumerando diversas ações com esta finalidade que culminaram em gastos com políticas de ação e projetos institucionais e sociais, conforme podemos observar na tabela 26. Este é, aliás, um importante item de avaliação institucional.

Entretanto, esta preocupação não se reflete em seus PPCs, salvo em relação a ações genéricas de assistência. Dos 9 itens de gasto previsto na tabela 26, apenas 3 estão previstos nos PPCs.

Tabela 26 – Quadro comparativo por unidade de gasto com políticas de ação e projetos institucionais e sociais nas categorias de análise

<b>UNIDADES DE GASTO NAS CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>					
<b>POLÍTICAS DE AÇÃO E PROJETOS INSTITUCIONAIS E SOCIAIS</b>					
<b>Itens de gasto previstos</b>	<b>Natureza</b>	<b>Farmácia</b>	<b>Eng. Comp.</b>	<b>Direito</b>	<b>PDI</b>
Implementação de políticas de ação e projetos	Despesa	-	-	X	X
Ações de assistência	Despesa	X	X	X	X
Disseminação e divulgação da produção acadêmica	Despesa	-	-	-	X
Prestação de serviços à Comunidade	Despesa	-	-	-	X
Desenvolvimento de atividades culturais	Despesa	-	-	-	X
Desenvolvimento de Programas Institucionais	Despesa	-	-	-	X
Bolsas de Estudo	Despesa	-	-	-	X
Financiamentos a serem concedidos aos estudantes, para a participação em eventos científicos, tecnológicos, artísticos, culturais e político-administrativos que venham trazer benefícios específicos às comunidades.	Despesa	X	-	-	X
FAINOR Júnior	Despesa	-	X	-	

Fonte: Próprio autor

Itens relevantes e de forte impacto no orçamento da organização como bolsas de estudo e prestações de serviço à comunidade ficaram de fora dos PPCs. Os financiamentos a discentes, por exemplo, somente estavam contidos no PPC do curso de Farmácia.

A tabela 27 nos mostra a previsão de gastos de forma comparativa com a extensão. De sua análise podemos concluir que embora o PDI tenha previsto a Criação do Fundo de Apoio à Extensão, a manutenção dos projetos já existentes e a ampliação de novos cursos de extensão, somente verificamos nos PPCs analisados a previsão de gastos com a manutenção dos projetos já existentes.

Como a previsão de extensão dos projetos é genérica, dentro do PDI, não podemos concluir que há dissonâncias aparentes nesta categoria, uma vez que esta pode se relacionar a outros cursos que ainda não tenham projetos implantados. Neste sentido, o PDI precisa demonstrar maior clareza em relação a esta extensão, mostrando em que áreas a ampliação dos cursos deveria ser ofertada. Uma análise das últimas avaliações do SINAES em cada curso poderia auxiliar uma melhor determinação dos investimentos nesta área.

Tabela 27 – Quadro comparativo por unidade de gasto com extensão nas categorias de análise

<b>UNIDADES DE GASTO NAS CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>					
<b>EXTENSÃO</b>					
<b>Itens de gasto previstos</b>	<b>Natureza</b>	<b>Farmácia</b>	<b>Eng. Comp</b>	<b>Direito</b>	<b>PDI</b>
Criação do Fundo de Apoio à Pesquisa e à Extensão	Despesa	-	-	-	<b>X</b>
Projetos de extensão	Custo	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Ampliação dos cursos de extensão	Despesa	-	-	-	<b>X</b>

Fonte: Próprio autor

Na tabela 28, relativa aos gastos com ensino, as áreas grifadas em azul se relacionam aos itens que, previstos de forma genérica, não se aplicariam a nenhum curso existente, uma vez que são investimentos institucionais relacionados à criação de novos cursos e não encontrariam, nesta lógica, sua previsão em nenhum dos PPCs analisados.

Tabela 28 – Quadro comparativo por unidade de gasto com ensino nas categorias de análise

UNIDADES DE GASTO NAS CATEGORIAS DE ANÁLISE						
ENSINO						
Itens de gasto previstos	Natureza	Farmácia	Eng. Comp.	Direito	PDI	
Ampliação da oferta de cursos de Graduação	Investimento				X	
Ampliação da oferta de cursos de Pós-Graduação	Investimento				X	
Oferta de cursos Tecnológicos	Investimento				X	
Programa de Monitoria	Custo				X	
Ampliação da carga horária do curso	Custo	-	-	X	-	
Ampliação de atividades complementares	Custo	-	-	X	-	
Ampliação da carga de estágio	Custo	-	-	X	-	
Apoio Financeiro Ao discente	Bolsas de estudo integrais e parciais	Despesa	X	-	X	-
	Bolsas de auxílio		X	-	-	-
	Bolsas de Monitoria		X	-	-	-
	Financiamento para participação em Eventos e Congressos		-	-	X	-
Manutenção do Núcleo de Apoio e Desenvolvimento Humano	Despesa	X	-	X	-	
Manutenção do Programa de Acompanhamento de Egressos (PAE)	Despesa	X	-	X	-	
Manutenção do Programa de Nivelamento	Despesa	X	-	X	-	
Manutenção do NDE	Custo	X	-	X	-	
Manutenção de um Núcleo de Estágio	Custo	X	-	X	-	

■ Não se aplica  
 Fonte: Próprio autor

O quadro de maior discrepância nas categorias de análise foi o relacionado à ensino, conforme se nota da tabela 28. Percebe-se que não há no PDI, tampouco no

PPI, já que este está contido naquele, indicação de nenhum investimento, custo ou despesa relacionados ao ensino, salvo para a criação de novos cursos.

O PPC do curso de Engenharia da Computação sequer prevê gastos nesta categoria de análise. Os cursos parecem criar aleatoriamente, segundo suas necessidades pedagógicas e acadêmicas, novos itens de gasto de forma isolada. Chama a atenção, por exemplo, a ampliação da carga horária das disciplinas, das atividades de estágio e das atividades complementares no Curso de Direito gerando novos custos para a instituição. Estes novos custos, embora justificados por sua natureza acadêmica, podem não encontrar viabilidade financeira ou técnica quando pensados isoladamente.

O apoio financeiro ao discente, por exemplo, previsto nos cursos de Farmácia e Direito, também não foram previstos no PDI e este é um gasto institucional geral. Tampouco são previstos no PDI a criação ou manutenção do Núcleo de Apoio e Desenvolvimento Humano, o PAE e o Núcleo de Nivelamento. É natural não haver no PDI custos específicos com a manutenção de estruturas típicas de um curso isolado, entretantos estes são itens de gasto gerais, uma vez que os núcleos devem atender a todos os cursos. Verificamos na análise comparativa que os PPCs analisados não parecem ter consonância com muitos dos itens de gasto constantes do PDI. Refletem, em muitos casos, necessidades específicas dos cursos sem que isto reflita a realidade institucional ou vice versa.

O Fundo de Apoio à Pesquisa e Extensão, por exemplo, deve ser calculado segundo o portfólio institucional e ampliações previstas segundo as necessidades de todos os cursos. Embora as atividades de extensão, por exemplo, sejam planejadas dentro do calendário acadêmico, constituindo-se como eventos e projetos pertinentes aos Projetos Pedagógicos dos Cursos, o PDI deve também refletir esta proposta. O PDI e o PPI devem estar afinados com os PPCs e vice-versa.

Os PPCs devem ser instrumentos de orientação para a administração acadêmica, financeira e administrativa das IES, expressando uma ação coletiva e reflexiva, mas também integrada com a instituição como um todo. O mesmo vale para o PPI e para o PDI.

Torna-se deveras difícil o planejamento financeiro e acadêmico do futuro

institucional e de sua sustentabilidade sem uma integração entre os PPCs, PDI e PPI. As deficiências são facilmente identificadas durante as avaliações, o que prejudicaria o desempenho da instituição e impediria sua continuidade como instituição credenciada, ou, ainda que credenciada, com menor potencial de concorrência e sustentabilidade. Isto porque estes focos avaliativos devem ser pensados de maneira integrada, porquanto participam de uma área investigativa comum.

As avaliações institucionais se balizam em 10 (dez) dimensões que são parâmetros definidos de forma quantitativa e qualitativa, sob os quais se orienta: a) Missão e PDI; b) Política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão; c) Responsabilidade social da IES; d) Comunicação com a sociedade; e) As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e técnico-administrativo; f) Organização de gestão da IES; g) Infraestrutura física, h) Planejamento de avaliação; i) Políticas de atendimento aos estudantes; j) Sustentabilidade financeira. Conforme se pode observar somente uma destas dimensões trata da infraestrutura física.

Se analisarmos as dimensões, de forma separada, notaremos que em cada uma delas está presente as unidades de análise e em seu final, a integração entre estas e os resultados esperados. Os cursos de forma isolada não devem criar gastos que não se revelem factíveis ou de difícil execução, porquanto, embora justificados academicamente, sua ausência gera o não cumprimento dos resultados esperados e demonstra a fragilidade de sua execução. Assim, os documentos precisam fornecer elementos em termos de custos e estratégias de gestão que irão garantir sua viabilidade.

Neste sentido, os PPCs, PDI e PPI são documentos que devem ser elaborados com o auxílio dos gestores financeiros da instituição a fim de não criar incoerências que se refletirão durante as avaliações institucionais e de curso por falta de viabilidade financeira para a sua execução ou, ainda, por direcionar os investimentos em áreas equivocadas.

O processo avaliativo de uma instituição deve envolver a análise de sua atuação acadêmica e administrativa e dos diferentes atores envolvidos. Neste sentido, a elaboração dos instrumentos balizadores desta avaliação (PPCS, PDI e PPI) deve envolver os mesmos parâmetros, ainda que guardando suas especificidades. Embora

as circunstâncias de formação e elaboração dos PPCs, sobretudo, privilegiem as questões acadêmicas e curriculares de um curso dado, fazendo com que isto se reflita sobre os itens de custo por ele gerado, sua elaboração exige o levantamento das condições institucionais e dos recursos necessários para sua elaboração e consequente implementação, sob pena de ter frustrado os seus objetivos, o que se refletirá na avaliação do curso.

Além do mais, conforme se pode notar, a correta avaliação de um PPC indica, ainda que de forma indireta, quais os pontos fracos do curso e constói uma direção de para onde devem ser direcionados os recursos. Se o PPI revela o papel da IES e sua contribuição social nos âmbitos local, regional e nacional, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão como componentes essenciais à formação crítica do cidadão, o que dizer quando os cursos pouco se importam em refletir em seus PPCs esta necessidade?

Podemos observar que alguns PPCs, como o de Engenharia da Computação, não demonstrou itens de gasto com pesquisa e embora o PDI tenha falado em extensão dos projetos existentes, nenhum dos PCCs analisados falaram em investimentos nesta área. Embora por si só estes não sejam dados conclusivos, uma vez que não foram analisados todos os PPCs, eles demonstram a contradição aparente entre as diversas formas de gasto neles contidas e indica uma aparente desconexão em investimentos futuros sobretudo quando os PPCs trazem itens de investimentos distintos e por vezes inovam em gastos não contemplados nos PPI e PDI como prioridades.

Ao falarmos em integração da gestão financeira e acadêmica para uma melhor gestão por resultados (neste caso para alcançar melhores resultados nas avaliações institucionais), temos ciência que devemos levar em consideração uma vasta gama de decisões e de atividades tomadas e realizadas em diferentes níveis e com diferentes finalidades. Por isso a importância de estarem bem integradas.

Destarte, para que possamos otimizar a utilização de recursos na instituição devemos unificar o sistema de gestão, a fim de conseguir as necessárias informações para monitorar a qualidade do ensino e a correta utilização de recursos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições privadas de ensino superior ocupam um importante espaço no acesso à Educação Superior no Brasil, contribuindo de forma significativa para o atendimento às necessidades dos estudantes de educação superior, criando novas oportunidades e diversificação de oferta de forma a tender aos anseios sociais e à crescente demanda profissional pela variedade de mão-de-obra.

Entretanto, para que uma Instituição de Ensino Superior privada se torne competitiva em um mercado que se encontra em efetivo crescimento deve procurar aperfeiçoar continuamente seus produtos, serviços e processos, além de adaptar sua estrutura e gestão organizacional à realidade que se apresenta.

Embora a atual política educacional venha assegurando a expansão do ensino superior há uma preocupação de desenvolver parâmetros avaliativos, estimulando a melhoria do desempenho das IES, especialmente das particulares.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) analisa as instituições, os cursos e o desempenho dos seus estudantes, sendo, portanto, um dos indicadores do êxito das instituições de ensino superior no Brasil, tanto públicas quanto privadas. Os dados constantes do sistema também são úteis para a sociedade, especialmente aos estudantes, na medida em que serve de referência quanto às condições dos cursos e instituições. Portanto, uma Instituição que busca atingir seus indicadores com sucesso deve primar por uma Gestão da qualidade adotando práticas que reflitam as dimensões indicadoras do SINAES.

Dentre os diversos entraves para que o processo de gestão estratégica em muitas organizações se torne êxito, estão as dificuldades orçamentárias e financeiras. Estas dificuldades podem estar presentes, por exemplo, quando os recursos não são disponibilizados no momento certo, impedindo-se, assim, a implantação das estratégias definidas anteriormente.

A gestão financeira e orçamentária em uma instituição privada de nível superior deve ser realizada a fim de garantir não somente a qualidade de seus serviços, produtos e processos, mas também a sustentabilidade da organização, porquanto caminham juntas. Os instrumentos indicadores deste êxito devem ser composto por indicadores úteis à tomada de decisão e que sejam capazes de auxiliar os gestores

educacionais não somente na auferição de sua qualidade acadêmica, mas na avaliação complexa dos investimentos necessários ao bom funcionamento da organização. Somente assim é possível ter uma visão sistêmica da gestão acadêmica e financeira da instituição.

Neste sentido, os Projetos Políticos Pedagógicos, o projeto de Desenvolvimento institucional e o projeto político institucional, como instrumentos balizadores das avaliações institucionais e de curso, devem ser pensados segundo um planejamento estratégico, que leve em consideração a missão da Instituição, sua estrutura acadêmica e sua gestão financeira. A análise das categorias estudadas (PPI, PDI e PPCs) nos mostra as fragilidades da instituição e dos cursos, nos mostrando que para além de um caráter acadêmicos estes documentos são importantes indicadores de qualidade. A análise dos PPCs nos permitiu identificar as dimensões onde os cursos tem se desenvolvido de forma satisfatória e apontar as áreas de omissão ou deficiência. A análise do PDI e do PPI nos permitiu conhecer a missão institucional e o planejamento estratégico da instituição.

Neste sentido, a análise dos PPCs mostra, em um quadro geral, haver uma razoável satisfação com os investimentos em infraestrutura, com ações, projetos sociais e extensão, mas também apontam para a necessidade de investimentos em pesquisa científica e na elaboração de ações de assistência e projetos sociais mais concretos, por exemplo.

Assim, a análise dos itens de gasto nas categorias estudadas permite enxergar as áreas prioritárias e as deficiências nas unidades de análise, nos mostrando indicadores e nos permitindo implementar medidas pedagógicas e planos de melhorias dos cursos através de investimentos nestas áreas, o que também permitiria um melhor planejamento financeiro da instituição com melhores resultados dos indicadores exigidos pelo SINAES.

Sobretudo, a análise dos documentos nos mostra que a gestão financeira de uma IES, mesmo autônoma, precisa caminhar lado a lado com a gestão pedagógica, acadêmica e administrativa a fim de garantir a sustentabilidade da organização tendo como base as diretrizes propostas por todas estas áreas.

## REFERÊNCIAS

- ALGARTE, Roberto. **A escola e o desenvolvimento humano: da cooptação política à consciência crítica**. Brasília : Ed. Livre, 1994.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. 1. ed. São Paulo: Mcgraw-hill do Brasil, 1977. 203 p.
- \_\_\_\_\_; DECLERCK, Roger P.; L.HAYES, Robert. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1981. 271 p.
- AZEVEDO, N. R. Et al. **Cultura compartilhada em uma organização aprendente**. Disponível em: <http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/424/1/N2%20-%20Azevedo%20%26%20Nascimento.pdf>. Acesso em dez de 2014.
- BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.
- BRASIL, Ministério da Educação, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. INEP. **ENEM - Apresentação** Disponível em [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=183&Itemid=310](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=183&Itemid=310). Acesso em 04 mai 2015.
- \_\_\_\_\_. **Condições de Ensino das IES**. Disponível em [http://www.inep.gov.br/download/condicoes\\_ensino/2006/instrumento\\_25\\_abril\\_2006.pdf](http://www.inep.gov.br/download/condicoes_ensino/2006/instrumento_25_abril_2006.pdf). Acesso em março de 2014.
- BRASIL. **Revista ProUni: Educação e Inclusão: 4 anos de história (2008)**. Ministério da Educação. Brasília: 2008.
- BURBULES, Nicholas C. e TORRES, Carlos Alberto. **Globalização e educação: uma introdução**. In: BURBULES, Nicholas C. e TORRES, Carlos Alberto (Orgs.) **Globalização e educação – perspectivas críticas**. Tradução Ronaldo Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004.
- CAMPOS, Claudinei José Gomes. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>. Acesso em 9 de out. 2015
- CANTERLE, N. M. G.; FAVARETTO, F. **Proposta de um modelo referencial de**

**gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária.** Ensaio: aval.pol.publ.Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 25 abr. 2015

CATANI, Afrânio Mendes. GUTIERREZ, Gustavo Luis. **Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades.** In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CONSTITUIÇÃO, Brasil. 1988. Brasília: Senado Federal, 2008.

CONTE, L.A e DURSKEY, G.R. Qualidade. **Revista Gestão Empresarial.** Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/empresarial/5.pdf> Acesso em fev de 2014.

CORAGGIO, José L. **Desenvolvimento humano e educação.** São Paulo: Cortez, 1996. (Coleção Prospectiva).Rio de Janeiro: Campus, 2005.

COSTA, Danilo de Melo; COSTA, Alexandre Marino; BARBOSA, Francisco Vidal. **Financiamento Público e Expansão da Educação Superior Federal no Brasil: O Reuni e as Perspectivas para o Reuni 2.** Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2013v6n1p106/23989>. Acesso em 10 de out de 2015.

DAVIES, N. **O Financiamento de Educação Estatal no Brasil:velhor e novos desafios.** Disponível em [www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/download/25795/15068](http://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/download/25795/15068). Acesso em mar 2014.

DE LUCA, Marly. **O projeto político pedagógico: paradigmas, pressupostos, propostas.** [mensagem enviada por ensino@ipae.com.br] Mensagem recebida por <[wmoreira@fatea.br](mailto:wmoreira@fatea.br)> em 02 out. 2014.

DINIZ, Jângie. **ProUni: ensino superior a todos.** Recife, 23 jul.2009. Disponível em: <<http://www.institutomauriciodenassau.com.br/blog/category/educacao/page/3/>>. Acesso em: 07 jul. 2011.Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v29n78/v29n78a07.pdf> Acesso em abril de 2014.

FACEIRA, Lobelia da Silva. **Programa Universidade Para Todos: Política de Inclusão Acadêmica e Social?.Novo Enfoque.** Disponível em: <<http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoque/files/07/06.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2013.

GARLET, Marinez; GUIMARÃES, Gleny; BELLINI, Maria Izabel Barros. **Cotas para**

**Estudantes Indígenas:** inclusão universitária ou exclusão escolar. Educação, Porto Alegre, v. 33, n. 1, p. 65-74, jan./abr. 2010.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração financeira.** 10. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

HERRERO F. E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica:** uma abordagem prática. Rio indicadores de qualidade na instituição universitária. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de <<http://www.scielo.org/php/index.php>>. Acesso em: 07 ago. 2013.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; E.HOSKISSON, Robert. **Administração Estratégica.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

INEP, 2014 – Disponível em [http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset\\_publisher/6AhJ/content/matriculas-no-ensino-superior-crescem-3-8](http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset_publisher/6AhJ/content/matriculas-no-ensino-superior-crescem-3-8). Acesso em março de 2014.

\_\_\_\_\_. MEC. CONAES. **Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior:** diretrizes e instrumentos. Brasília, DF, novembro de 2005, p. 33-35.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 7. ed. 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar, políticas, estrutura e organização.** 2.ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LOURENÇO, C. A. **A automação em bibliotecas:** análise da produção via Biblioinfo (1986/1994). In: WITTER, G. P. (Org.). Produção científica. Campinas: Átomo, 1997.

LUCIANI, J. C. J. L. **Análise dos impactos da implantação de ERP no desempenho de empresas catarinenses de capital aberto.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, SC, Brasil, 2008.

LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional:** Uma Questão Paradigmática. São Paulo: Vozes, 2006.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. **O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise.** Revista de Administração contemporânea, v. 13, 3, p. 39-52, 2009. Disponível em: <http://http://www.scielo.br/pdf/rac/v13nspe/a04v13nspe.pdf>. doi: 10.1590/S1415-65552009000500004 Acesso em: abril de 2015.

MARTINS, J **Didática Geral.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS. Eliseu. **Contabilidade de custos.** 9.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEC. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Disponível em [http://portal.mec.gov.br/index.php/?id=12303&option=com\\_content2014](http://portal.mec.gov.br/index.php/?id=12303&option=com_content2014) – SINAES. Acesso em abril de 2014.

MORAIS, R. .O **ProUni e a promoção da inclusão social**. Disponível em <http://www.belasartes.br/revistabelasartes/downloads/artigos/9/a-dinamica-do-acesso-ao-prouni-umexemplo-de-inclusao-social.pdf> Acesso em: fev de 2014.

MOTTA, Paulo Roberto. **Dimensões gerenciais do Planejamento Organizacional Estratégico**. In: VASCONCELOS FILHO, Paulo de; MACHADO, Antonio de Matos Vieira. Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982. p. 6-26

OLIVEIRA, J.F.; DOURADO, L.F. **Educação superior: o público e o privado na produção do trabalho e da vida acadêmica**. In: ADRIÃO, T.; PERONI, V. (Org.). O público e o privado na educação: interfaces entre Estado e sociedade. São Paulo: Xamã, 2005. p. 57-80

OLIVEIRA, M.M. **Como fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

PÁDUA, E.M.M. **Metodologia da Pesquisa: abordagem teórico-prática**. São Paulo: Papirus, 1997.

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

SAPIENS – Sistema de Acompanhamento de Processos de Instituições de Ensino Superior. Disponível em <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>. Acesso em fev de 2014.

SCHARMACH, A. L. R. **Gestão estratégica em instituições de ensino superior: as possibilidades do Balanced Scorecard na Universidade do Contestado**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração – PPGAD, Universidade Regional de Blumenau, SC, Brasil, 2009.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R..**Adminsitração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Ltc, 2011. 608 p.

SERPA, Daniela Abrantes Ferreira; FOURNEAU, Lucelena Ferreira. **Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor**. Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 11, n. 3, p. 83-103, Sept. 2007 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552007000300005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552007000300005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em abril de 2015.

SOUZA, J. V. **Qualidade na educação superior: lugar e sentido na relação público-privado**. Cad.Cedes, Campinas, vol. 29, n. 78, p. 242-256, maio/ago. 2009,

SEI. SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA-  
Boletim Técnico.

[http://www.sei.ba.gov.br/images/pib/pdf/municipal/boletim\\_tecnico/boletim\\_PIB\\_municipal\\_2010.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/images/pib/pdf/municipal/boletim_tecnico/boletim_PIB_municipal_2010.pdf) Acesso em dez de 2013.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. rev. e mpl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TORRES, C.A.; BURBULES, N.C. (orgs.). **Globalização e educação: perspectivas críticas**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S.(1987). **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas.

TRIVIÑOS, A. N. S.(1987). **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas.

UNESCO. Relatório Global Educação para Todos. Disponível em:  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002325/232565por.pdf> Acesso em abril de 2015.

WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia**. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2002. 154 p.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.