

Gestão da informação e produtividade, nas instituições de ensino superior vistas como instituições sem fins lucrativos

Raul A. Guimarães
Doutor em Gestão
Docente da Universidade Fernando Pessoa

Nota introdutória: Neste artigo, ainda dentro do paradigma da contabilidade de custos, começa-se por apreciar a gestão da informação e a produtividade, nas instituições de ensino superior vistas como instituições sem fins lucrativos, e o planeamento estratégico, sua estruturação e importância sob vários aspetos.

Existem limitações que levam à necessidade de mudança de paradigma. O confronto de paradigmas surge quando se começa a falar nos mundos do custo e do ganho. Este pode ser um ponto de partida para uma discussão importante nos dias de hoje.

É fundamental proporcionar aos órgãos de gestão a correta informação sobre a performance passada e presente da instituição. Esta informação deve passar por um processo de gestão de informação, para ser obtida de forma integrada, oportuna e relevante para a tomada de decisões, a qualquer nível.

Em qualquer instituição, compete aos órgãos de gestão determinar as missões e objetivos, adequados e realistas, conducentes à obtenção dos resultados esperados, sejam estes a curto, médio ou longo prazo. Compete-lhes ainda planificar, estratégica e operacionalmente, os meios e recursos necessários para atingir os fins determinados nas melhores condições possíveis e obter o controlo que permita efetuar os ajustamentos, materialmente relevantes, entre os programas estabelecidos e os desempenhos conseguidos.

Segundo Martins (2001), as novas exigências no domínio da Gestão têm levado à adoção de novos processos, estilos e filosofias, com os quais se procura um desempenho eficaz num mundo competitivo que rodeia as instituições, públicas ou privadas.

Entendida a Contabilidade como fonte de informação, há uma exigência cada vez mais notória no sentido de fornecer uma informação relevante, estabelecendo a ligação à estratégia da instituição; de propor outros horizontes temporais no apuramento dos custos; de criar modelos que concorram para uma atitude crítica e atuante, contribuindo para a formação da opinião conducente à decisão. E ter ainda em conta medidas físicas, bem como outras informações até aqui "estranhas" à contabilidade que, no contexto atual, são decisivas para o bom desempenho da gestão.

Por outro lado, o sistema de informação, assumido como um sistema de gestão de informação de uma instituição, deve estabelecer os mecanismos de controlo necessários para prestar a informação relevante a todos aqueles que fornecem os recursos ou beneficiam dos seus serviços, quer sejam credores, investidores ou beneficiários e revelar dados sobre o seu funcionamento.

Esta informação reveste-se de uma característica muito peculiar, pois, se para os credores vai permitir que avaliem a capacidade da entidade poder gerar fluxos de tesouraria, para assegurar os compromissos assumidos, para os investidores ou para quem paga os serviços prestados, informa sobre a eficácia da gestão e para o utilizador primário, da possibilidade de atingir os fins.

Para se estimular a obtenção de melhores resultados no sentido do alcance da meta da instituição, todos os intervenientes devem estar interessados num processo de melhoria contínua, privilegiando a produtividade; pelo que lhes compete reduzir consumos, aumentar ritmos de prestação de serviço, sugerir formas diferentes de estrutura, para que num ambiente de "pseudo centros de resultados" seja medido o impacto das decisões.

Para estudar a produtividade de uma instituição sem fins lucrativos, a tarefa básica é planificar a estratégia adequada para cada fator de produção. Para Drucker (1997), o primeiro fator é sempre humano, porque se trata de colocar as pessoas em posições onde possam produzir de facto; o segundo fator é o dinheiro: como gerimos o que temos?; o terceiro, é o tempo. Há necessidade de fixar metas ambiciosas, o que pressupõe um estado de melhoramento contínuo, implicando saber pôr de lado o que já não serve e fixar objetivos inovadores.

Esta situação conduz, necessariamente, a um método que permite utilizar os melhores processos, as ideias inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes, de forma a atingir um melhor desempenho, quando adaptados e implementados na própria instituição.

Nas Universidades, entendidas como instituições sem fins lucrativos, pode considerar-se o processo de busca da melhoria (contínua) como um processo interno e competitivo. Este processo ocorre quando a busca das melhores práticas é realizada no seio da própria instituição, comparando comportamentos e situações semelhantes que ocorrem dentro da sua estrutura.

Este processo, que pode ser identificado com uma das fases de um processo competitivo, implica que a instituição interesse todos os intervenientes na obtenção de dados, o que parece ser fácil e de baixo custo.

O processo competitivo obriga a que, não só todos os componentes da estrutura entrem também num processo de melhoria contínua, como permite a confrontação e o estudo dos concorrentes externos à instituição, evitando que a visão se limite, unicamente, aos seus concorrentes diretos, porque podem existir instituições não concorrentes que tenham um processo mais desenvolvido.

Não será incorreto considerar que se está perante um processo de benchmarking, similar ao definido por Camp (1989), como sendo a “(...) busca das melhores práticas e métodos nas atividades que conduzem a um desempenho superior”.

Há necessidade de compreender as oportunidades da procura dos indícios, tanto internos como externos, da ocorrência de situações mais favoráveis. Se é verdade que as instituições sem fins lucrativos não costumam ter falta de ideias, o que algumas vezes lhes falta é a vontade e a capacidade de as converter em resultados concretos. Uma organização com sucesso tem de estar organizada para inovar.

A principal regra de uma estratégia inovadora é a concentração de todos os esforços nos triunfos conseguidos, quando se atingiu uma performance elevada, altura em que deve ser rotina questionar se a instituição não poderia, mesmo assim, funcionar melhor.

Este exercício de gestão obriga a que a instituição faça uma avaliação ambiental e consciencialize os seus colaboradores da necessidade de saber olhar à sua volta e de introduzir alterações. Torna-se sempre mais fácil olhar para fora da instituição, mas deve observar-se a instituição por dentro, procurando o indício mais importante que assinale a necessidade de introduzir modificações.

A maioria das modificações ou inovações necessita de ser incubada e dirigida por alguém que acredite nelas, pondo-as à prova, para depois as aplicar a toda a instituição, sempre consciente de que pode haver mais do que uma estratégia correta a utilizar, no sentido de melhorar os resultados.

Tem sido uma prática corrente, no caso da construção de um modelo de repartição e apuramento de custos, este só poder sustentar-se dentro do paradigma da contabilidade de custos, com base nos elementos disponibilizados pela contabilidade financeira e na execução de um orçamento da instituição. Este modelo assenta especialmente na preocupação de se determinar quanto custa ou quanto se gastou, tendo em conta que os elementos disponíveis estão direcionados para o cálculo do custo.

Uma nova forma de encarar a “produtividade” de uma instituição é construir um modelo que assente na determinação do ganho, o máximo ganho possível, alisando todas as restrições que o limitam. Há necessidade de construir um caminho crítico que permita ir ao encontro da solução adequada, no âmbito de um processo de melhoria contínua.

No caso do processo produtivo do sistema educativo a nível universitário, é preciso atender à investigação e ao ensino, repartidos pelas licenciaturas, departamentos, faculdades e centros de investigação qualificada.

Uma instituição de ensino superior encontra-se num processo interativo com o ecossistema. Ela extrai os seus recursos de um mercado fornecedor (alunos); transforma-os em produtos (graduados), em serviços, em contribuições à sociedade e devolve-os ao mercado. É indispensável estar atenta às necessidades da sociedade e procurar alcançar os seus objetivos económicos e sociais, mas a instituição só subsiste se estiver na rota da excelência.

Para Almeida (2000), a missão de uma instituição reflete a sua razão de ser e torna-se num elemento aglutinador e estruturante, mas não é a sua estratégia. A missão pode ser considerada o objetivo principal da instituição, sendo o resultado da sua cultura, embora ambas, missão e estratégia, façam parte do processo de decisão.

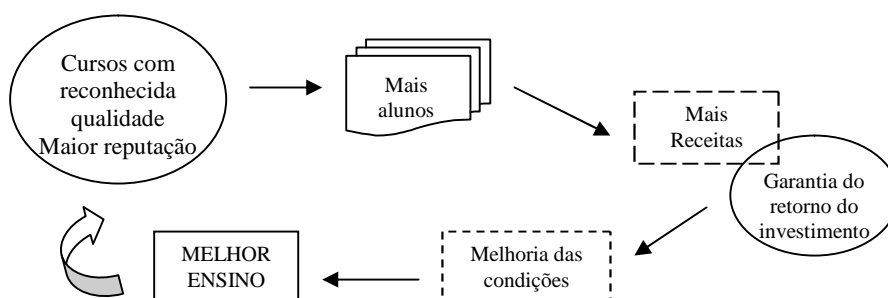
A principal missão de uma Universidade é a transmissão de conhecimento. O ensino é uma atividade produtiva e ao mesmo tempo um produto que a instituição “vende”. Através de um processo interativo entre produtor do conhecimento (docente) e alunos, procura-se a eficiência e a eficácia da Universidade. A produção do conhecimento é a principal atividade de investigação científica, a qual engloba todas as investigações especializadas e abrange os vários tipos de estudo e de investigação.

Todas as instituições, sejam ou não sem fins lucrativos, podem ser vistas como unidades sociais complexas onde coexistem, no caso das Universidades, Reitorias, Diretorias Departamentais, Gestores, Docentes, Funcionários Administrativos, Alunos e Restante Pessoal que formam um conjunto de recursos humanos fortemente diversificado.

É importante haver uma preocupação com a dinâmica do pessoal dentro da instituição, para que cada um desempenhe as suas funções, de maneira ordenada, em direção aos objetivos desejados. Uma Escola só consegue alcançar qualidade, se dispensar especial atenção ao seu corpo social.

Em qualquer instituição, como já foi referido, a competitividade conduz à necessidade dum eficiente sistema de informação e também de uma estratégia adequada para estabelecer um círculo de otimização, o qual implica um modelo de planeamento global.

Círculo de otimização



Adaptado de Goldrat (1990)

O acesso à informação não se traduz unicamente no apoio à estrutura, tendo em vista o comportamento. O comportamento da empresa é diretamente afetado pela qualidade das decisões que são a essência do planeamento e vão influir nos resultados.

A relação que é possível estabelecer entre os níveis de decisão e os do planeamento, leva a que para este, também, se considere três níveis: planeamento operacional, tático e estratégico, sendo o planeamento estratégico aquele que corresponde ao nível mais elevado em qualquer empresa.

Numa instituição, o planeamento estratégico é da competência do órgão de gestão, está ligado à missão e meta tendo em comum com todas as organizações o facto de estar sustentado por um adequado sistema de informação. Ao conciliar uma atitude estratégica com um plano de ação, implica que se faça o estudo das mudanças pretendidas e sejam fixados os objetivos e finalidades dessas mudanças, sujeitando-as a programas de ação corretamente definidos.

Iniciado o processo de planeamento estratégico a partir da avaliação das oportunidades, até ser possível estabelecer não só os objetivos económico-sociais como a formulação de novas estratégias e a conceção de um plano de ação, é fundamental o estudo das componentes macro ambientais que influenciam o ambiente da instituição, tendo por objetivo o estabelecimento dos procedimentos a adotar para dirigir a implementação dos planos de ação conducentes à obtenção de vantagens competitivas no mercado.

No macro ambiente, onde se acham as variáveis económicas, políticas, legais, tecnológicas e sociais, não existem relações de troca direta com a instituição, muito embora estas variáveis incontrolláveis, a nível da organização, possam provocar ameaças e oportunidades, obrigando a que se implemente o planeamento estratégico.

O planeamento estratégico, numa Universidade, tem de ser estruturado de forma a que esta se adapte ao seu ambiente de atuação, dentro de uma certa liberdade de ação. Neste planeamento, pode considerar-se os seguintes pontos importantes:

1. Definir a meta da instituição.
2. Analisar os fatores económicos, políticos, culturais, demográficos, legais, ecológicos, tecnológicos, fiscais e sociais, identificando as restrições que não permitem atingir a meta definida.
3. Alinhar a política educacional da Universidade dentro do sistema educacional nacional, sem prejuízo da inovação; detectar as expectativas da sociedade em relação às licenciaturas que são ou possam vir a ser oferecidas, implementando um processo de melhoria contínua.
4. Elaborar planos de investigação de acordo com os interesses da sociedade e de acordo com o corpo de investigadores da instituição.
5. Procurar estar antecipadamente avisada da evolução da procura, em relação à concorrência de outras instituições e às variações demográficas.
6. Determinar as políticas, objetivos e diretrizes estratégicas para tirar proveito das lacunas da concorrência, estando atenta aos tipos de "serviços" e "produtos" de que o mercado necessita.
7. Formular os objetivos educacionais a longo prazo.
8. Criar uma estrutura que permita a implementação de estratégias, visando o comportamento adequado para atingir os resultados previstos.

Ao considerar as instituições sem fins lucrativos, parece não haver lugar à figura do concorrente, se estas não disputarem os serviços prestados à comunidade. Mas, no caso das Universidades privadas, estas estão dependentes dos mecanismos do mercado e acabam por concorrer com as Universidades públicas e entre si.

Tratando-se, nos termos da Lei, de Instituições de Interesse Público sem fins lucrativos, esta vantagem competitiva é tão importante para estas organizações como para qualquer empresa, embora se aceite que "(...) as diferenças são poucas, mas profundas e a mais importante encontra-se talvez na área da performance" (Drucker, 1997).

A instituição tem de se preocupar com “*fazer*” e “*como fazer*”, relacionando os pressupostos de factos futuros que ofereçam a base para novas acções e permitam atingir a meta definida. É certo que só se pode planear se os gestores da instituição aceitarem, fazendo parte de um todo, corresponsabilizar-se pela quota parte que lhes cabe nessa tarefa.

Nas instituições de ensino, o lucro não é o fim – o fim é atingir a melhor performance. O lucro constitui um meio necessário para atingir os objetivos institucionais e garantir a continuidade. Mesmo assim sendo, se houver ausência de definição exata do seu lucro mínimo, é necessário que a missão se traduza em metas operacionais e sejam estabelecidas orientações para a ação eficaz.

Em termos e conclusão, para Drucker (1993), as instituições sem fins lucrativos têm mais consciência do dinheiro do que as empresas, mas não baseiam a sua estratégia no dinheiro nem o tornam o centro dos seus planos; preocupam-se mais com o desempenho da sua missão, definindo as estratégias específicas e necessárias para atingir as metas e privilegiam a disciplina. A estratégia bem definida encoraja ideias inovadoras.

Para se estimular a obtenção de melhores resultados e um aumento da produtividade, numa instituição de ensino superior vista como instituição sem fins lucrativos, deve haver uma preocupação com a fixação dos objetivos, das metas e de uma oferta credível, interessando todos os intervenientes num processo de melhoria contínua, sem o qual pode ocorrer o fim da instituição.

Bibliografia básica

- Almeida, José J. Marques (2000). *Auditoria previsional e estratégica*. Lisboa, Ed. Vislis.
- Camp, Robert C. (1989). *Benchmarking - uma ferramenta para a melhoria contínua*. São Paulo, Ed. Pioneira.
- Drucker, Peter F. (1993) . *Gerindo para o futuro*. Lisboa, Ed. Difusão Cultural
- Drucker, Peter F. (1997). *As Organizações sem fins lucrativos*. Lisboa, Ed. Difusão Cultural.
- Goldratt, Eliyahu M. (1990). *What is the thing called the Theory of Constraints, and how should it be implemented*. Croton-on-Hudson, North River Press.
- Martins, C. (2001). *O Controlo da Gestão e a Contabilidade*. Lisboa, Ed.Vislis.