

# A GESTÃO FINANCEIRA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO SETOR PRIVADO NO BRASIL: DESAFIOS QUE SE RENOVAM

FERNANDO SHIMIDT DE PAULA\*  
SÉRGIO MARCUS NOGUEIRA TAVARES\*\*

*Importante não é ver o que ninguém nunca viu,  
mas sim, pensar o que ninguém nunca  
pensou sobre algo que todo mundo vê*  
Arthur Schopenhauer

## RESUMO

O presente artigo trata da evolução histórica, social, política e legal da gestão financeira das instituições de ensino superior no Brasil. A partir da ideia de que educação é direito público subjetivo e universal por força constitucional, descortinamos que o Estado não possui as condições necessárias para aquinhoar todos os brasileiros e, por isso, com as reformas educacionais realizadas na década de 1990 estão autorizadas a atuar no país instituições de ensino superior de natureza privada com fins lucrativos. O mercado se abriu a novos empreendedores que passaram a competir entre si, sendo então imperiosa a valorização da gestão financeira, atuação que ganhou corpo e importância nos últimos anos, agindo de forma proativa e com o apoio de novas tecnologias. Demonstraremos que o gestor financeiro passou a ser o principal assessor do dirigente máximo da organização e que a gestão financeira está na vanguarda da administração desse tipo

---

\* Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Metodista de São Paulo.

\*\* Doutor em Educação, Administrador de empresas, gestor universitário e docente de programa de Pós-Graduação em Educação da disciplina de Gestão e Financiamento da Educação, da qual o trabalho se originou.

organizacional, responsável por atuar interna e externa na busca das melhores oportunidades e resultados.

**Palavras-chave:** Governança; gestão financeira; gestor financeiro; planejamento estratégico; mudança de paradigma.

## ABSTRACT

This article concerns the historical, social, political and legal evolution of the financial management of higher education institutions in Brazil. Based on the idea that education is a subjective and universal public right by constitutional force, we can see that the State does not have the proper conditions to support all brazilians and, therefore, with the educational reforms carried out in the 1990s, private, for-profit higher education institutions are authorized to operate in the country. The market opened to new entrepreneurs who started to compete among themselves, and so it was imperative to value financial management, a role that has gained body and importance in recent years, acting proactively and with the aid of new technologies. We will demonstrate that the financial manager has become the main advisor to the organization's top manager, and that financial management is at the forefront of the administration of this type of organization, responsible for acting internally and externally in the quest for greater opportunities and results.

**Keywords:** Governance; financial management; financial manager; strategic planning; paradigm change.

## 1. INTRODUÇÃO

A vinda da família real portuguesa ao Brasil, em 1808, propiciou a instalação de uma série de serviços públicos, dentre os quais o serviço de saúde, a segurança pública e a educação superior.

As primeiras instituições de ensino superior do Brasil são as Faculdades de Medicina da Bahia e do Rio de Janeiro, fundadas em 1808 e as Faculdades de Direito de Olinda e de São Paulo, datadas de 1827 (MARTINS, 2002 e OAB, 2022).

Mas, conforme ensina Sérgio Marcus Nogueiras Tavares (2011, p. 175), somente em 1920 surgiram as universidades, a primeira delas a Universidade do Rio de Janeiro, fundada em 1920 e do tipo pública.

Em 1946 surgiu a primeira universidade privada, do tipo confessional: a Universidade Católica do Rio de Janeiro. A partir daí várias outras universidades privadas, do tipo confessional, foram inauguradas no país, a saber: em 1948, a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; em 1952, a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e a Universidade Presbiteriana Mackenzie de São Paulo; em 1955, a Pontifícia Universidade Católica de Campinas; em 1958, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais; e, em 1959, a Pontifícia Universidade Católica do Paraná, dentre outras.

A Universidade Metodista de São Paulo trilhou caminho bem parecido. A instituição é sucessora da Faculdade de Teologia da Igreja Metodista em São Bernardo do Campo - SBC, fundada em 1938 e fruto da fusão das escolas de teologia da igreja até então instaladas em Minas Gerais e no Rio Grande do Sul. A escolha de São Bernardo do Campo se deu por causa do grande desenvolvimento econômico que ali se realizava, devido a instalação de um sem número de fábricas, notadamente de automóveis e da sua proximidade com o Porto de Santos. A Faculdade de Teologia da Igreja Metodista de SBC foi sucedida em 1970 pelo Instituto Metodista de Ensino Superior – IMS, que se transformou em entidade mantenedora que passa a abrigar os cursos superiores, gênese da Universidade Metodista de São Paulo reconhecida em 1997, com três *campi*: Rudge Ramos, Vergueiro e Planalto<sup>1</sup>. Como se vê, ao longo do século XX diversas instituições de ensino superior, no modelo de universidades privadas e confessionais, isto é, ligadas a igrejas, especialmente a Católica, surgiram no Brasil, junto com as universidades criadas pelo poder público e até hoje revelam posição de vanguarda.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<https://metodista.br/institucional/historia>>.

Nunca é demais lembrar a importância dessas universidades na pesquisa, na formação cultural, econômica e política dos brasileiros e na relação com a sociedade de modo geral.

Entretanto, esse caminho não tem sido fácil. Ao lado das instituições de ensino superior públicas estão as privadas, estas classificadas em instituições sem fins lucrativos e em privadas com fins lucrativos.

Ressalte-se que a base é legal, sob a inspiração do artigo 209 da Constituição Federal e a teor do disposto no artigo 16 da Lei Federal n. 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), que estabelece que o sistema federal de ensino compreende: I - as instituições de ensino mantidas pela União; II - as instituições de educação superior mantidas pela iniciativa privada; III - os órgãos federais de educação.

Essa novidade veio com a mudança do cenário sociopolítico-cultural ocorrida nos anos 1990.

Em decorrência da reabertura democrática, ocorrida na década de 1980, o Brasil experimentou também a globalização e a influência de novas ideologias políticas, culturais e econômicas, dentre as quais o neoliberalismo, isto é, uma doutrina socioeconômica que preconiza a mínima intervenção do Estado na economia, que, com liberdade, autorregular-se-ia (PENA, 2022).

Os neoliberais opõem-se à política do Estado de bem-estar social, em que o Estado controla a economia para prover os mais necessitados com leis trabalhistas fortes e assistência social; o que, para eles, significaria Estado oneroso e limitador das ações comerciais, elevação dos salários, fortalecimento do sindicalismo e, conseqüentemente, aumento do custo da mão de obra e dos produtos e elevação dos índices inflacionários. Dito de outra forma, os neoliberais atuam para reduzir a presença de um Estado intervencionista nas leis do mercado e garantir a distribuição de renda aos menos favorecidos. Com essas ideias, buscam a privatização do Estado - argumentando ser ele um péssimo gestor - a máxima desregulamentação da força de trabalho e com isso a diminuição da renda, bem como a flexibilização do processo produtivo; tudo isto permitindo ao máximo o império

da lei da oferta e da procura e a livre iniciativa e concorrência. Ao Estado caberia apenas garantir a infraestrutura básica para o bom funcionamento e escoamento da produção de mercadorias e somente intervir na economia em situações de excepcionalidade.

Esse modelo foi implantado nos Estados Unidos e Inglaterra e logo depois disseminado mundo afora, como no Brasil, cuja economia era frágil e dependente do capital internacional. A partir da década de 1990 experimentamos aqui várias privatizações de empresas estatais, com destaque para a Vale do Rio Doce, a Telebrás e a Embratel e os aeroportos e siderúrgicas.

Sobre o assunto, o professor Jung Mo Sung (2019, p. 85-86) ensina que, ao mesmo tempo em que Norberto Bobbio e outros alertavam para a importância da luta cultural em favor dos direitos humanos, Margareth Thatcher surgiu no cenário global como primeira ministra do Reino Unido em 1979, e como uma das novas estrelas a brilhar no novo cenário econômico-político-cultural após o fim da paridade entre dólar e ouro (1971) e a crise do petróleo. Thatcher deixava claro que o objetivo não era simplesmente participar da luta sobre a factibilidade ou não dos direitos sociais, mas sim mudar completamente o estado de coisas, alterando a direção da sociedade, de coletiva para uma sociedade de indivíduos.

Entre a defesa do interesse coletivo e o fortalecimento do privado individual no Brasil, a década de 1990 trazia novidade legislativa com a aprovação da Constituição Federal de 1988, em meio ao desemprego alto, elevado déficit fiscal, dívida pública interna e externa alta, inflação galopante e carência de vagas no ensino superior. As universidades públicas e confessionais não atendiam plenamente a demanda de alunos, cada vez maior, muito embora a Constituição Federal de 1988 tenha consagrado a educação como um direito social<sup>2</sup>, isto é, público subjetivo e universal a todos os brasileiros e estrangeiros residentes no país.

---

<sup>2</sup> CF, art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

Foi nesse cenário que o argentino Luis Enrique Aguilar cunhou a expressão “Estado desertor”, para designar a letargia do ente estatal frente aos anseios e às necessidades do povo. Surge aí a figura do “*new public management*”, um novo gestor da coisa pública, que deveria gerir a escassez generalizada com um olhar inovador, abrindo-se o mercado do ensino superior para o capital privado, com a possibilidade real de auferição de lucros (TAVARES, 2011, p. 177).

A gestão, então, ganhou um grande desafio: reorganizar as instituições universitárias a partir das reformas da educação superior e tornar o setor de ensino superior superavitário no Brasil, de modo a garantir a sua ampliação/expansão, continuidade com qualidade, relevância social e saúde financeira.

## **2. AS NECESSÁRIAS MUDANÇAS DE PARADIGMAS: GOVERNANÇA, GESTÃO E PLANEJAMENTO**

A governança é uma expressão usada para designar a estratégia maior de uma organização, dentro da qual o direcionamento, o monitoramento e a avaliação são ações inevitáveis para correções da missão, visão e valores na perspectiva acima apontada. Já a gestão está no plano tático, encarregada de planejar, executar, controlar e agir, para o atingimento das metas das organizações a curto e médio prazo.

O Tribunal de Contas da União utiliza um diagrama para ilustrar a interdependência entre governança e gestão de uma organização, de onde podemos extrair que, enquanto a governança direciona as ações, a gestão realiza materialmente os objetivos e presta contas àquela para a correção dos rumos:



**Figura 1:** Relação entre governança e gestão

Fonte: TCU – Referencial Básico de Governança, 2 Versão, 2014, pg. 32

A esse respeito, o professor Sérgio Marcus Nogueira Tavares ensina que:

governance ou governança teria sido utilizada, no sentido que hoje se adota, nos documentos do Banco Mundial com a finalidade de estabelecer ações que garantissem a eficiência estatal. Trata-se de uma extensão para o campo da ação estatal, da racionalidade formal econômica para as dimensões sociais e políticas, elemento norteador na formulação de políticas públicas. (TAVARES, 2011, p. 180).

A expressão foi copiada em documentos emitidos por outros órgãos e agências de cooperação internacional, como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

No documento denominado *Governance and Development* (1992) do Banco Mundial, governança foi definida como a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando ao desenvolvimento; isto é, a capacidade de um Estado exercer o poder (TAVARES, 2011, p. 180).

Como se pode perceber, o conceito de governança provém da administração pública, com a ideia de performance,

controle e responsabilização (*accountability*), mas ganhou corpo na iniciativa privada.

Quanto à governança na escola pública portuguesa, Alme-rindo Janela Afonso, citado por Tavares (2011, p. 181), define *accountability* como um processo que envolve avaliação, prestação de contas e responsabilização dos gestores educacionais.

A governança educacional, portanto, envolve uma série de atividades voltadas ao futuro sadio da organização, segundo Tavares (2011), dentre elas:

- a) processo decisório e forma de participação da comunidade;
- b) autonomia universitária;
- c) dimensão política da universidade;
- d) performance institucional;
- e) controle institucional e social;
- f) indicadores qualitativos e quantitativos;
- g) financiamento;
- h) perspectiva de longo prazo;
- i) indissociabilidade;
- j) diferença e diversidade e
- k) formação de gestores universitários (TAVARES, 2011, p. 185-189).

Já a gestão é um vocábulo de origem latina (*gestione*) que significa administrar ou de gerir recursos, pessoas ou qualquer objeto que possa ser administrado com alguma finalidade, em benefício próprio ou alheio. A expressão vem sendo amplamente utilizada na área das organizações públicas e privadas, significando o ato de administrar recursos de modo eficaz para que determinadas metas possam ser alcançadas.

Com isso, podemos distinguir governança de gestão. Aque-la, como a ideia matriz e esta, a execução do quanto idealizado.

Podemos também identificá-las no planejamento estraté-gico, que é a espinha dorsal da organização. É nele que devem



estar a missão, a visão, os valores e os objetivos da organização e sua elaboração deve contar com a colaboração de todos os setores, para que possa retratar, com alto grau de fidelidade, a realidade, o momento atual e as aspirações do público interno e seus gestores.

O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo (CHIAVENATO, 2009). Sem ele não se sabe para onde se está indo nem tampouco como chegar lá.

O gestor financeiro não pode ficar alheio a essa realidade, ao contrário, deve envolver-se na produção e na correção do planejamento estratégico, para evitar as temidas “aventuras” que podem afetar a saúde financeira da organização (PORTELA NETO, 2011, p. 330).

Devido à sua importância, a elaboração do planejamento estratégico cabe à governança e dele também deve constar o planejamento do campo financeiro, sem se esquecer da sustentabilidade educacional e ambiental e o emprego de novas tecnologias.

O mundo globalizado e competitivo obriga constantemente o gestor a inovar e encontrar caminhos para a saúde financeira da organização. A gestão financeira, por isso, visa a eficiência, isto é, fazer o mesmo ou mais com menos recursos e sem perder a qualidade. Isto porque as demandas e inovações exigem cada vez mais das organizações e dos seus processos e os recursos seguem escassos. Isso se obtém organizando-se os processos produtivos, com vistas a reduzir despesas e eliminar operações repetitivas ou que podem ser suprimidas.

Com efeito, o setor educacional, com a abertura do mercado para o capital privado, revelou-se altamente competitivo, com elevado número de estudantes ávidos pelo acesso ao ensino superior, outros tantos que iniciam seus cursos, mas evadem, por diversos motivos e o aumento do custo operacional com despesas correntes e investimentos cada vez maiores. Por isso,

resta ao setor reinventar-se, enfrentar a luta diária da sobrevivência através da gestão para fazer diferente e assim alcançar os objetivos institucionais.

Sintetizando o que até agora dissemos, há pelo menos quatro tipos de planejamento:

- Planejamento Estratégico: contém a missão, visão, valores e objetivos gerais da organização;
- Planejamento Tático — prevê os meios e os recursos para alcançar os objetivos gerais da organização;
- Planejamento Operacional — executa as atividades e tarefas tendentes aos objetivos gerais da organização;
- Planejamento Financeiro — define o orçamento e administra os recursos financeiros, levando em conta o planejamento como um todo, com base nos registros da performance e na prospecção do futuro.

Portanto, planejar é preciso, sendo indispensável:

- elaborar o orçamento geral contendo as entradas e saídas de recursos financeiros,
- prever a redução dos custos correntes (exemplos: energia elétrica, água, materiais de limpeza, papel e outros insumos) e dos eventuais (emergências),
- controlar as despesas com pessoal e encargos trabalhistas, com os insumos e materiais de uso corrente e as manutenções preventivas e corretivas,
- agir antecipadamente para evitar ou pelo menos reduzir a inadimplência (cobrar os alunos as mensalidades vincendas e vencidas),
- realizar as cobranças sem causar constrangimento (isto porque o não pagamento de mensalidades vencidas pode decorrer de esquecimento, falta de organização, desemprego inesperado ou da falta de comprometimento) e propiciar condições (por exemplo, descontos e parcelamentos) para a quitação das dívidas,

- cuidar do fluxo de caixa com os mecanismos de análise e controle sem perder qualidade,
- desenvolver novas fontes de receitas, para além das mensalidades escolares, valendo-se do potencial institucional (infraestrutura instalada, pessoal qualificado, relações institucionais potentes, dentre outros).

Importante destacar que o gestor financeiro tem o dever de antecipar-se aos problemas. É fato que a elevação da receita é imperativa para uma organização obter saúde financeira, mas não é a única meta a ser atingida. A busca e identificação de novas fontes de receitas para as instituições educacionais é um tema amplo e complexo, que não abordaremos nesse espaço, mas quem sabe noutra oportunidade.

No orçamento geral, devem estar previstos gastos com custeio, além do aporte anual para investimentos, redução do desperdício e, quando houver inadimplência, a cobrança deve seguir balizas legais, sob pena do cometimento do crime de cobrança vexatória, previsto no artigo 71 do Código de Defesa do Consumidor<sup>3</sup>.

Tudo isso pode ser melhor gerenciado com o emprego de novas tecnologias, os chamados sistemas computacionais inteligentes, que otimizam o tempo, evitam o retrabalho, disponibilizam pessoal, previnem a inadimplência, melhoram a cobrança, reduzem o erro humano e geram relatórios analíticos em tempo real. E tudo isso passa pela ação do gestor de finanças, como veremos a seguir.

---

<sup>3</sup> Lei 8078/90. Art. 71. Utilizar, na cobrança de dívidas, de ameaça, coação, constrangimento físico ou moral, afirmações falsas incorretas ou enganosas ou de qualquer outro procedimento que exponha o consumidor, injustificadamente, a ridículo ou interfira com seu trabalho, descanso ou lazer: Pena: detenção de três meses a um ano e multa.

### 3. O NOVO GESTOR DE FINANÇAS

Francisco Solano Portela Neto, brasileiro, gestor educacional no Instituto Presbiteriano Mackenzie de SP, tendo ocupado outros cargos na gestão universitária<sup>4</sup>, é autor de artigo intitulado “A área financeira e os seus executivos em uma década de mudanças” e, nesse trabalho de 2011, buscou a sensibilização para a necessidade de preparação para o futuro e para as mudanças nos modelos de gestão escolar, em especial das Instituições de Ensino Superior (IES) e a necessidade de inovações, com ênfase para os sistemas inteligentes de gestão, tanto que procura antever o futuro de 10 anos, isto é, de 2011 a 2020.

Muito curiosa a forma como Portela Neto (2011) escreveu suas ideias, sempre com uma epígrafe em cada item que nos faz meditar. São elas:

- Epígrafe 1: “A melhor coisa sobre o futuro é que ele chega um dia de cada vez” (Abraham Lincoln)
- Epígrafe 2: “Mudança é o processo pelo qual o futuro invade nossa vida” (Alvin Toffler)
- Epígrafe 3: “Estude o passado, se você vai definir o futuro” (Confúcius)
- Epígrafe 4: “Mudança é a lei da vida. Aqueles que olham apenas para o passado ou para o presente vão perder o futuro” (John Fitzgerald Kennedy)
- Epígrafe 5: “Nunca fique suplicando pelo poder que você tem o direito de conquistar” (Cervantes)

---

<sup>4</sup> Chefe de Gabinete da Presidência (2004-2005), Superintendente da Educação Básica (2005-2007), Diretor de Planejamento e Finanças - CFO (2008-2012), Diretor de Operações da Educação Básica (2013-2019) e Diretor Maior do Sistema de Ensino (2019), graduado em Matemática Aplicada pelo Shelton College (1971), com mestrado em Teologia pelo Biblical Theological Seminary (1974/2003), doutorado em Educação pela Liberty University (2016), doutorado em Letras Humanas pela Gordon College (2019), palestrante e professor nos cursos de pós graduação de Teologia e Educação Cristã, coordenador do programa de Mestrado em Liderança - Educação Escolar Cristã e escritor nas áreas de teologia, gestão educacional e negócios.

- Epígrafe 6: “De seus erros e falhas os inteligentes e bons aprendem sabedoria para o futuro” (Plutarco)

Passados já mais de 10 anos dessa reflexão de Portela (2011), ela ainda se faz instigante, quando trata a gestão de negócios, fruto de uma ciência exata e a articula com o fazer educacional. Ele articula gestão, filosofia e até psicologia, ressignificando o trabalho e os objetivos da administração educacional. Igualmente interessante o peso que se dá ao sentido de mudança, algo que permeia toda a vida humana e quem nem sempre é claro para as pessoas e organizações. Por fim, ele enfatizou que errar é humano e que estudar as falhas e aprender com elas significa galgar um degrau para a sabedoria e o sucesso.

Entendemos, como ele, que mudar envolve inteligência, análise dos acertos e erros do passado e deve significar conquista, avanço para a prosperidade. Ou seja, mudar é assumir um direcionamento estratégico para enfrentar os desafios que se renovam a cada manhã. A área financeira nas instituições educacionais é parte desse movimento, cada dia mais intenso e desafiante.

Bem por isso, ousamos citar Arthur Schopenhauer, eminente filósofo polonês que viveu entre os séculos XVIII e XIX, na epígrafe deste artigo: “Importante não é ver o que ninguém nunca viu, mas sim, pensar o que ninguém nunca pensou sobre algo que todo mundo vê”.

Em outras palavras, inovar significa fazer diferente, fazer melhor, não necessariamente algo inédito.

O planejamento, a governança e a gestão são condições intimamente ligadas e que, juntas, podem levar a conquistas e à prosperidade.

Acreditamos ter percebido a intenção de Portela Neto, qual seja a necessidade de um novo paradigma, de uma nova perspectiva, de uma nova visão de mundo, baseada na inovação e no uso de novas tecnologias e do movimento a ser realizado pela gestão para tornar o novo, possível e real.

Com efeito, bem próprio da ideologia neoliberalista, tempo é dinheiro<sup>5</sup> e, em uma competição, quem age com planejamento tem muito mais chances de avançar.

Ainda segundo Portela Neto, precisamos de iniciativa para enfrentar o desafio das mudanças, procurando formatar o futuro com as escolhas que fizermos no presente (PORTELA NETO, 2011, p. 319).

A globalização, novas tecnologias, novas IES e crises financeiras conjunturais e sistêmicas obrigaram as IES a se adaptarem e se modernizarem: afinal todos querem ser protagonistas (PORTELA NETO, 2011, p. 320).

Ganha destaque então a função do gestor financeiro, na língua inglesa *Chief Financial Officer (CFO)*, que teve que se reinventar, envolvendo-se na estratégia da instituição.

O *CFO* deve ser um conhecedor do passado, um analista das tendências e um arquiteto do futuro, interagindo com todas as demais áreas da IES, especialmente no assessoramento e no apoio à gestão maior. Deve ser um bom comunicador e um astuto supervisor da rotina na IES. Igualmente, deve usar os sistemas operacionais inteligentes e interagir com o *Chief Information Officer (CIO)*, outro cargo sumamente importante nas organizações e encarregado da coleta e análise de dados com base na tecnologia da informação.

Esse é mais um cargo que, ultimamente, tem se revelado fundamental para a saúde das organizações: o *Chief Innovation Officer (CIO\*)*. Tal como aconteceu com os gestores financeiros e de informação, sofreu resistências para alcançar o *status* que possui, senão vejamos:

- Na década de 1970 discutia-se a necessidade do CFO;
- Na década de 1980/1990 discutia-se a necessidade do CIO;
- Na década de 2010 discutiu-se a necessidade do CIO\*.

---

<sup>5</sup> Tradução de “time is money”, provérbio de origem inglesa (“time is precious”) adotado por Benjamin Franklin no século XVIII nos Estados Unidos.

Hoje entende-se haver espaço suficiente para o desempenho das funções do *CFO*, *CIO* e *CIO\** (PORTELA NETO, 2011, p. 323) e os três são fundamentais para o sucesso das organizações. Para tanto, precisam trabalhar integrados e voltados para objetivos comuns.

#### **4. A GESTÃO FINANCEIRA NA VANGUARDA DA ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS**

A gestão financeira passou de mera registradora de dados para criadora de valores (PORTELA NETO, 2011, p. 324).

Essa afirmação de Portela Neto (2011) bem sinaliza que o mundo atual, globalizado e competitivo, não tem mais espaço para a mesmice e a improvisação. O preço da improvisação e do amadorismo, por vezes, pode ser muitíssimo elevado e comprometer a solidez da instituição.

O mercado se mostra aberto a novas experiências e ávido por inovação. Bem por isso a tecnologia da informação vem emprestando conhecimentos para a aplicação das denominadas *Business Intelligence* (BI), isto é, sistemas integrados de informação que têm por objetivo evitar o retrabalho, fidelizar o processamento dos dados, economizar a mão de obra e gerar relatórios analíticos em tempo real consolidando informações em banco de dados para a gestão.

A tecnologia tornou-se indispensável para esse mister, tendo em vista o chamado “*benchmarkings*”, vale dizer, a comparação entre informações de empresas similares, que permite a aferição do desempenho da instituição com base no desempenho das concorrentes.

A partir disso, a área financeira teve que romper barreiras e passar a se relacionar mais com os demais órgãos internos e também analisar o ambiente externo e prospectar negócios (PORTELA NETO, 2011, p. 325).

O gestor financeiro passou então a ser protagonista do sistema como um todo. Não podia mesmo perder o “avião da história”

(PORTELA NETO, 2011, p. 326), expressão usada para designar a oportunidade que se lhe descortinava e que não a poderia perder. O gestor financeiro subiu nessa aeronave da história e alçou voos até então inimagináveis. Como já mencionado, deixou de ser o mero registrador e guarda-livros, ou seja, um operacional, para tornar-se um estrategista, senão o mais importante deles.

A tecnologia tornou-se sua aliada, ajudando-o a racionalizar o tempo, economizar mão de obra e gerar relatórios analíticos com facilidade e em tempo real.

O CFO deixou de se concentrar nos números registrados (olhar retrospectivo) para focar nos números projetados (olhar prospectivo) e seus relatórios de desempenho passaram a ser de desempenho-possibilidades e simulações, a sinalizar tendências.

Portela Neto (2011) nos brindou com um quadro comparativo dessa experiência:

| Previsão para o caso das IES  |  |
|---|--|
| De (agora)  | Para (2020)  |
| 1. Processamento, compilação, correção e análise de relatórios de transações históricas | 1. Relatórios associados às tomadas de decisões estratégicas, à criação de valor |
| 2. Tempo gasto na harmonização de sistema de TI   | 2. Tempo ganho com a integração e com o processamento imediato de sistemas de TI |
| 3. Visão intrínseca (interna, rotineira)  | 3. Visão extrínseca (ambiente e estratégia)                                      |
| 4. Despenseira de recursos financeiros  | 4. Prospectora de oportunidades valiosas   |

**Figura 2:** Comparativo da função do CFO: 2011-2020 (PORTELA NETO, 2011, p. 326).

O quadro comparativo de Portela Neto (2011) deixa claro que as decisões do gestor financeiro e seus relatórios para nortear as decisões da administração superior devem basear-se no apurado, consistente com os dados disponíveis da instituição e do mercado, não mais somente pela intuição.

A gestão financeira passou a atuar com inteligência, antecipando-se às mudanças, permitindo-se a sobrevida e o progresso da organização; e, ao mesmo tempo, o CFO deixou de ser som-



brio e frio para ser empolgante e excitante, um líder cooperador que gosta de números, mas também do negócio (PORTELA NETO, 2011, p. 327-328).

Para tanto, esse profissional teve que mudar o desempenho de suas funções: tornou-se estrategista e descentralizador com vistas aos melhores resultados da organização.

A descentralização e a automação dos registros nos setores de ponta democratizaram e deram transparência à informação financeira e, assim, permite-se uma gestão cooperativa, responsável e mais eficiente.

A informação passa a fluir com mais rapidez e responsabilidade de todos os setores envolvidos, afinal quem mais conhece as nuances do trabalho são os que o realizam. Nada mais razoável do que dividir com eles o mérito do sucesso e encontrar com eles as saídas para as dificuldades e erros de percurso.

O CFO, além desse trabalho compartilhado com os setores envolvidos com a produção e vendas, deve continuar gerando relatórios de desempenho e performance: relatórios objetivos ao *Chief Executive Officer (CEO)* e relatórios detalhados aos setores de ponta (PORTELA NETO, 2011, p. 329).

A seguir, outro quadro produzido por Portela Neto, desta feita referente às qualidades a serem desenvolvidas pelos CFO:

| <b>Qualidades a serem desenvolvidas pelos CFO</b>    |  |
|--|--|
| <b>De (agora)</b>                                    | <b>Para (2020)</b>                                       |
| 1. Gestão dos controles                              | 1. Gestão dos controles                                  |
| 2. Detalhador  | 2. Eliminador de detalhes                                |
| 3. Concentração em números registrados               | 3. Concentração em números projetados                    |
| 4. Olhar retroativo – dois olhos no passado          | 4. Visão proativa – um olho no passado e outro no future |
| 5. Relatórios de desempenho                          | 5. Relatórios de possibilidades                          |
| 6. Relator de mudanças                               | 6. Antecipador de mudanças                               |
| 7. Sombrio e frio                                    | 7. Empolgante e excitante                                |
| 8. Senhor de um feudo (grão mestre de uma contrária) | 8. Cooperador – líder que transpire respeito mútuo       |
| 9. Gosta de números                                  | 9. Gosta do negócio                                      |

**Figura 3:** Comparativo das ações do CFO: 2011-2020 (PORTELA NETO, 2011, p. 328).

Estudos feitos por Dirk Zorn, da Universidade de Princeton, sobre a importância do *CFO* nas empresas americanas (1963-2000) revelaram que o cargo foi criado para melhor atender às demandas fiscalizatórias e tributárias do governo e ganhou prestígio devido a constante interatividade com a diretoria (PORTELA NETO, 2011, p. 331-332).

Essa constatação reforça o que trazemos neste trabalho. O *CFO* tornou-se confiável e necessário aos gestores maiores, que passaram a decidir tecnicamente e com mais tranquilidade, justamente porque passaram a ter relatórios objetivos e prospectivos quanto as novas oportunidades de negócios e fundamentais para a tomada da melhor decisão.

Abaixo mais uma comparação cunhada por Portela Neto (2011), desta vez sobre as mudanças esperadas do setor financeiro:

| Mudanças esperadas do <u>setor financeiro</u>  |  |
|--|--|
| De (agora)   | Para (2020)  |
| 1. Gestão de registros e controles em um só lugar  | 1. Departamentalizar os registros e controles  |
| 2.Verificação detalhada de relatórios analíticos   | 2. Fazer aflorar os pontos decisórios  |
| 3. Aferição superficial dos relatórios, remessa apressada à frente                           | 3. Olhar todos os relatórios financeiros e ter a última palavra  |
| 4.Elacionamento esporádico e intermitente com planejamento e estratégia – apenas um seguidor | 4. Dedicar meio dia por semana às ações relacionadas com o planejamento estratégico e acompanhamento deste |
| 5. Acompanha de longe captações da área acadêmica  | 5. Administrar as ações de captação de recursos  |

**Figura 4:** Comparativo das mudanças do setor financeiro: 2011-2020 (PORTELA NETO, 2011, p. 331)

O setor financeiro deixou de ser mero registrador da vida financeira das organizações para ser o administrador das oportunidades garimpadas no mercado com base na inteligência, entendida esta como a análise retrospectiva e prospectiva de cenários para a tomada da melhor decisão. O setor financeiro deixou de ser coadjuvante para ser protagonista na administração da pessoa jurídica.

A seguir, uma tabela sobre o papel da auditoria, como a essência do setor financeiro, capaz de realizar verdadeiras me-

dições do quanto executado, para viabilizar análises tendentes às necessárias correções de rumo.

| <b>AUDITORIA - essência do setor financeiro</b>   |   |
|---|---|
| <b>Auditoria Externa</b>  | <b>Auditoria Interna</b>  |
| Contratada junto a firmas com boa reputação, para responder à alta administração, conferir certificação ao mercado e ao público externo (bancos, governo, investidores etc) | Encontra as irregularidades, traça o plano de correção e acompanha até os problemas serem solucionados. Atualmente chamada de auditoria consultiva, tem o CFO como auditor-gestor |

**Figura 5:** Comparativo entre as auditorias externa e interna (PORTELA NETO, 2011, p. 333)

Depreende-se que a auditoria está na essência da gestão financeira e deve ser realizada periodicamente por setor interno e, pelo menos uma vez por ano, por empresa especializada de boa reputação e, preferencialmente, credenciada junto à CVM – Comissão de Valores Mobiliários. As auditorias visam revelar se os objetivos traçados no planejamento estão sendo executados à saciedade e, mais, se geram transparência e confiabilidade para o mercado, os proprietários (sócios, acionistas e outros, conforme o tipo organizacional e sua natureza jurídica), os credores, os devedores e os colaboradores.

Em seguida, um quadro comparativo entre as mudanças nas funções dos gestores financeiros, segundo Portela Neto (2011):

| <b>Mudanças esperadas na função dos gestores das áreas financeiras</b>  |  |
|---|--|
| <b>De (agora)</b>   | <b>Para (2020)</b>   |
| 1. Decisões pessoais, fundamentadas, mas arriscadas e nem sempre perceptíveis à estrutura inferior e superior – por exemplo, nas aplicações | 1. Estabelecimento de políticas que sistematizem e substituam a aleatoriedade das decisões pessoais, imprimindo transparência e tranquilidade à estrutura superior |
| 2. Auditado   | 2. Auditor-gestor da auditoria   |
| 3. Executivo subordinado ao CEO, poder pela especificidade da informação  | 3. Assessor principal do CEO, poder pelo compartilhamento inteligível da informação  |

**Figura 6:** Comparativo entre as mudanças nas funções dos gestores financeiros (PORTELA NETO, 2011, p. 334).

Observa-se que o gestor financeiro integra o nível hierárquico da administração superior de uma organização, está bem próximo do decisor final e se afigura como seu principal assessor, devido a sua particular capacidade de entendimento de cenários envolvendo contabilidade, oportunidades, riscos e perspectivas sobre o futuro institucional.

Como se vê, as instituições de futuro precisam de gestores financeiros com visão de longo prazo. Afinal, a área financeira tem o condão de alavancar negócios e, com isso, elevar o *status* da organização para *world class company*, no concernente ao tamanho, qualidade e sustentabilidade financeira (PORTELA NETO, 2011, p. 334).

O CFO têm sido visto como o “braço direito” do CEO e, por isso, espera-se que cumpra bem o seu papel. Nesse sentido, o quadro abaixo traz os seus principais atributos:

| CFO (Chief Financial Officer)   |                             |                                 |
|---|-----------------------------|---------------------------------|
| O CFO é o principal assessor do CEO (Chief Executive Officer), porque detentor de informações obtidas nos setores internos como do mercado e prognósticos sobre os novos passos da organização. |                             |                                 |
| O CFO deve ter:   | O CFO deve ser:             | O CFO deve ainda:               |
| a) Sólida formação técnica  | a) Confiável                | a) valer-se da inteligência     |
| b) Envolver-se na estratégia da organização   | b) Talentoso                | b) Antever o futuro             |
|   | c) Comunicativo             | c) Corrigir os erros do passado |
|   | d) Interessado nos negócios | d) Participar das decisões      |

**Figura 7:** Atributos do CFO (PORTELA NETO, 2011, p. 333-335).

Vemos que o gestor financeiro deve ser um profissional acima da média: competente, talentoso, leal, interessado e proativo. Sua atuação tem norteado as principais mudanças e avanços nas organizações.

Não raro, suas palavras são seguidas integralmente pelo gestor maior, devido ao alto grau de confiança existente entre eles.

Abaixo mais um quadro de Portela Neto (2011), agora sobre as mudanças esperadas de um CFO de confiança:

| Mudanças esperadas de um CFO de confiança  |   |
|--|---|
| De (agora)   | Para (2020)   |
| Passa a maior parte do tempo lutando com o sistema de TI, avaliando a qualidade dos dados históricos (coleta e análise de informações, controle de custos), revisando ou solicitando planilhas e levantamentos, elaborando relatórios para o conselho de administração, respondendo relatórios de auditoria.<br>É um controlador de custos | Utiliza a plena integração de um Sistema de BI (cada dia mais disponível e mais aperfeiçoado) para relatórios on line, libera-se do tempo pela simplificação dos relatórios para aplica-lo em funções mais estratégicas e de assessoramento. Fomenta uma estrutura em que os custos são controlados nas unidades geradoras deles. |

**Figura 8:** Mudanças esperadas de um CFO de confiança: 2011-2020 (PORTELA NETO, 2011, p. 335).

É por demais importante o emprego das novas tecnologias para a otimização do trabalho, redução de custos, geração de relatórios analíticos em tempo real e melhores resultados no assessoramento ao gestor principal.

Não temos dúvida, portanto, que a gestão financeira vem ganhando espaço e importância nas instituições em geral e, em especial, nas de ensino superior, cada vez mais fiscalizada pelo órgão estatal regulador e cobrada devido à enorme competitividade hoje existente em nosso país.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

- a) A economia e as finanças interferem diretamente no desempenho das instituições educacionais públicas e privadas. As universidades são parte nesse contexto;
- b) A gestão financeira é crucial para o desempenho das organizações;
- c) O gestor financeiro transformou-se no principal assessor do dirigente máximo da organização, quando possui habilidades política, técnica e relacional que se articulem à sua função primeira, qual seja a gestão da área financeira;

- d) É fundamental o emprego de novas tecnologias de gestão e controle, para se evitar o retrabalho e se alcançar o melhor desempenho operacional;
- e) A gestão financeira nas IES teve que se modernizar e se profissionalizar cada dia mais, porque se transformou no principal órgão estratégico das grandes organizações de ensino;
- f) Podemos dizer que existe uma nova gestão financeira nas IES do setor privado no Brasil: moderna, prospectiva, engajada e corresponsável pelo seu êxito.
- g) O futuro é sempre incerto para as organizações. Muitas empresas que atuaram no país com alta reputação já não existem mais. A atuação da área financeira pode fazer diferença entre sobreviver ou não no longo prazo. Nesse contexto é que se insere o gestor financeiro, sempre capaz, dedicado e atento aos desafios que se apresentam e que sempre se renovam. Na área educacional isto não é diferente, tanto pela relevância quanto pela grandeza dessas instituições. A sociedade muito espera desse setor.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 04 dez. 2022.

BRASIL, **Lei nº 8.078/1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8078compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078compilado.htm). Acesso em: 04 dez. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto.; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COLOMBO, Sonia Simões *et al.* **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

MARTINS, Antonio Carlos Pereira. Ensino superior no Brasil: da descoberta aos dias atuais. *In* Acta Cirúrgica Brasileira, **SciELO**. vol. 17, supl. 3, 2002. Disponível em: [www.scielo.br/j/acb/a/8jQH56v8cDtWGZ8yZdYjHHQ/?format=pdf](http://www.scielo.br/j/acb/a/8jQH56v8cDtWGZ8yZdYjHHQ/?format=pdf). Acesso em: 22 maio. 2023.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL – OAB. **A história do ensino jurídico no Brasil**. Disponível em: [www.oab.org.br/noticia/60148/a-historia-do-ensino-juridico-no-brasil](http://www.oab.org.br/noticia/60148/a-historia-do-ensino-juridico-no-brasil). Acesso em: 22 maio. 2023.

PENA, Rodolfo F. Alves. **O que é neoliberalismo?** Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/geografia/o-que-e-neoliberalismo.htm>. Acesso em: 04 dez. 2022. SUNG, Jung Mo. Direitos humanos, neoliberalismo e religião. *In* **Caminhos**, v. 17. Goiânia: Especial, p. 81-95, 2019.

PORTELA NETO, Francisco Solano. Área financeira: o desafio das mudanças no setor e no papel do gestor. *In* COLOMBO, Sonia Simões *et al.* **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, p. 319-335, 2011.

TAVARES, Sérgio Marcus Nogueira. Governança no ensino superior privado. *In* COLOMBO, Sonia Simões *et al.* **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, p. 175-190, 2011.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Referencial Básico de Governança**, 2 Versão. Brasília: TCU, 2014, p. 32.