



GESTÃO PROFISSIONAL DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

No Mundo da Iniciativa Privada

João Paulo dos Santos Netto

Doutor em Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo-FEA-USP.

Diretor Geral da Faculdade Sumaré em São Paulo

joao.netto@facsumare.com.br



Gestão Profissional de Instituições de Ensino Superior

No Mundo da Iniciativa Privada

João Paulo dos Santos Netto

Resumo

O artigo tem por objetivo provocar a reflexão sobre a forma de conduta da gestão das Instituições de Ensino particulares, à luz das novas realidades de mercado e da evolução social do país. Efetivamente não tem capacidade para penetrar no detalhamento das principais práticas e estruturas da administração acadêmica e pedagógica, de mercado, de políticas de gestão financeira, ou de logística, o que exigiria um livro e não somente um artigo. Pensar sobre estas questões é oportuno, considerando o momento e o futuro do Ensino Superior particular, uma vez que, comprovadamente, é a iniciativa privada que tem, ao longo dos anos, apoiado e resolvido as necessidades sociais básicas dos cidadãos no Brasil.

Palavras-Chave: Ensino Superior; modernização; gestão de qualidade.

Introdução

A gestão das IES no Brasil acumulou, ao longo dos anos, alguns dogmas discutíveis: a IES não é uma empresa de educação; formamos pessoas; a pesquisa é essencial para o desenvolvimento do processo educacional; não se pode administrar uma instituição de ensino tal como fazem as demais empresas; aluno não é cliente; deve-se enfatizar os aspectos teóricos na formação do docente; não cabe ao Ensino Superior melhorar o nível dos conhecimentos básicos dos alunos entrantes; as inovações tecnológicas devem ser introduzidas a qualquer custo; o professor é a autoridade máxima em sua área de atuação, dentre outros.

Oscila-se entre o limite da educação e da pesquisa, como um fim em si mesmo, desconsiderando-se as características e necessidades do público alvo, e o outro extremo, da máquina de fazer dinheiro, com propostas acadêmicas insuficientes e distantes da realidade social.

Qual seria o ponto ideal? Em que dimensão as empresas do ensino devem se posicionar?

São questões relacionadas à definição de políticas, de procedimentos de gestão e de práticas, altamente especializadas e profissionais, pouco tradicionais em IES mais novas e mesmo em algumas mais antigas e tradicionais, que experimentam, no momento, as dificuldades da gestão de alto nível e do aumento da concorrência.

O Ambiente da Educação Superior

Não se discute o fato de a educação superior ser uma atividade de extrema importância, embora precária, e que afeta o desenvolvimento do país, alinhando-se, ombro a ombro, às demais carências da sociedade brasileira como a educação básica, a saúde, a habitação, a alimentação e o emprego. Todos estes campos são essenciais para a economia do país, o desenvolvimento humano, melhoria da estabilidade familiar e formação da consciência do cidadão.

No passado mais recente, as faculdades, centros universitários e universidades particulares gozavam do benefício da superação da demanda em relação à oferta, permitindo o surgimento de novas IES desde que atendessem exigências do MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO.

Segundo as estatísticas disponíveis em relação às IES privadas atuando na graduação presencial, o aumento da quantidade de novas IES foi de 40,9% no período de 2002 a 2007, passando de 1.442 para 2.032 instituições; no mesmo período, a quantidade de vagas ofertadas passa de 1.477.733 para 2.494.682 vagas, representando o acréscimo de 68,8%; a oferta de cursos segue dimensão de avanço semelhante, evoluindo de 9.147 para 16.892 cursos oferecidos,

significando aumento de 84,7%; e a quantidade de alunos ingressantes passa de 924.649 em 2002 para 1.183.464 em 2007, com taxa de crescimento de 28,0%.

A partir dessas informações, extraídas dos relatórios do MEC/INEP, verifica-se a defasagem existente entre a oferta e a procura, indicando que a concorrência tornou-se mais intensa e que a oferta acrescida não atende às condições sociais. Experimentamos novos tempos para a gestão das instituições de Ensino Superior. O dinheiro farto foi diminuído, existem novas exigências de mercado, aumentaram as exigências regulatórias do MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, com o surgimento de Leis, Decretos, Portarias e Pareceres, formando um emaranhado quase intransponível e de elevada complexidade.

Crises e oportunidades caminham juntas, requerendo o redesenho do negócio da Educação Superior privada no Brasil. São momentos tumultuados, de certa volatilidade, como gostam os economistas, de reformulações e de incertezas, afetando alunos, professores, coordenadores de curso, dirigentes e mantenedores. A competição natural, desprovida de exigências estratégicas em razão da abundância de recursos de mercado, deu lugar à competição estratégica com a adoção de práticas estratégicas deliberadas e de maior consistência para a melhoria da vantagem competitiva da empresa. Handerson (in: Montgomery e Porter, 1998), preconiza que neste estágio de mercado exige-se nova arquitetura estratégica, representada por práticas mais agressivas, inovadoras e futuristas que influenciem a área de atuação. Trata-se de um novo contexto e da formação de modelos estratégicos incomuns para os administradores destas empresas.

“O grau de competitividade que a empresa revela no ambiente externo como resultado de suas estratégias de ação é condicionado pelo nível de desenvolvimento de sua competitividade interna. Esta resulta de um processo de gestão que mobiliza a inteligência e o conhecimento organizacional para que a organização se desenvolva e se aperfeiçoe continuamente” (Fischer, 2002).

Em geral, este resultado tende a ser conservador. Quando os números são colocados na projeção do balanço, não agradam aos mantenedores. Portanto, é tempo de reformular, redesenhar, revolucionar e inovar na prestação de serviços educacionais no Ensino Superior mantidos pela iniciativa privada, para permitir maiores ganhos aos mantenedores e atender às necessidades sociais pendentes e de grande monta no nosso país. Assim, é necessário que sejam desconstruídos os dogmas, constituindo-se novos paradigmas, em temas como a estrutura de poder das IES, da conduta e organização das grades curriculares, da metodologia de ensino utilizada, do papel do profissional docente no Ensino Superior, dos modelos de gestão da IES, dentre outros.

A Estrutura de Poder e Gestão

Ao longo do tempo, as instituições de ensino nasceram e cresceram pela iniciativa de empreendedores oriundos, em grande parte, do segmento da educação, e outros que, visualizando boas oportunidades de negócios, amplo retorno sobre o investimento, arriscaram-se às atividades educacionais. Em primeiro plano, questiona-se a capacidade de gestão dos profissionais oriundos da educação. O fato de terem experiência de sala de aula e envolvimento com as metodologias de ensino não garante o sucesso da gestão das empresas educacionais, exigindo domínio e clareza para lidarem com as artimanhas do mercado, os aspectos administrativos e financeiros, das relações com os clientes e fornecedores, da organização de estruturas organizacionais produtivas, da logística, da infraestrutura tecnológica e da gestão de pessoas.

Outro plano de análise está relacionado aos empreendedores e investidores oriundos de outros setores de negócios, os quais, estimulados pelo retorno do segmento educacional, arriscam seus investimentos. Apesar de experientes nos aspectos organizacionais, deparam-se com a complexidade da razão de ser da educação e com as radicais diferenças e exigências em relação aos demais segmentos de negócios do comércio, da indústria e dos serviços.

Os administradores das “empresas de ensino”, em processo de desenvolvimento, enfrentam barreiras representadas, de um lado, pela postura de autossuficiência dos docentes tradicionais e, de outro, pelo rompimento de parte dos paradigmas da gestão empresarial tradicional.

O fato é que há um mercado em mudança e que exige nova visão de futuro, de inovação e ações conjuntas, de equipe, para construir novas relações de poder.

A escolha dos cursos e a organização curricular são de suma importância para a gestão das instituições privadas de Ensino Superior, destacando sua área de atuação e identidade da empresa de ensino, representadas pelas grades curriculares. Uma política que reflita na rentabilidade e demarque a imagem da organização no mercado em relação aos segmentos sociais e na qualidade como exigência essencial deve observar as necessidades de mercado.

Quando esta escolha não é direcionada, cria confusões de entendimento para a comunidade e as IES têm prevalência da marca e não de suas atividades e benefícios oferecidos ao mercado. A marca, relacionada à imagem da IES, tem que representar as competências das empresas, ou uma razão de amplo reconhecimento, que expresse personalidade de seus produtos ou serviços, valor agregado para os clientes e diferenciação em relação aos concorrentes (Kotler, 2000).

A responsabilidade dos dirigentes das Instituições de Ensino, neste campo, concentra-se na verificação das grades propostas em relação à adequação acadêmica, ao valor agregado aos

profissionais e ao mercado e seus impactos na relação custo-benefício dos cursos e da instituição, considerando, inclusive, os investimentos exigidos pelos cursos.

Metodologia e Gestão

No campo das metodologias utilizadas, o Ensino Superior na iniciativa privada deve ser repensado. É realidade que o preparo dos entrantes para o Ensino Superior está muito aquém do nível de conhecimentos básicos necessários, para que possam receber e absorver os conteúdos da profissão almejada, apresentando deficiências no domínio da língua portuguesa falada e escritas, da matemática e ciências. A falta de hábito do estudo e o pouco tempo disponível para os trabalhos individuais ou em grupos, bem como as dificuldades para a frequência às aulas, por motivos de trabalho e acesso às unidades escolares, também devem ser considerados.

Outro aspecto de importância e que influencia a escolha das metodologias de ensino no nível superior é o comportamento dos futuros profissionais e a adaptação deles ao novo contexto da sociedade moderna, no âmbito político, social, humano e tecnológico, componentes vitais para o convívio sustentado e promissor.

As condições oferecidas para a aprendizagem, em geral, são impróprias. Grande parte das instituições de ensino aplica metodologias tradicionais, de forma idêntica àquelas que seus alunos foram submetidos no passado. Se no passado as práticas mostraram-se deficientes, não se pode esperar que se prestem a ultrapassar barreiras tão vigorosas e que removam o passivo acumulado.

Existem IES que procuram inovar, introduzindo novas práticas, confiando que a partir delas os alunos possam superar tais deficiências, adquirirem novos conhecimentos, autonomia e atitudes de forma mais compatível com a sociedade moderna, com a utilização de computadores, softwares, internet, intranet, teleconferências, TV com internet e outros dispositivos, tornando o aluno agente ativo da aprendizagem e rompendo com a histórica dependência do aluno ao professor ou à instituição de ensino. Este é o caminho.

A parte mais difícil de todo este processo é o seu gerenciamento. A arte está em encontrar o melhor equilíbrio entre a escolha dos conteúdos e sua programação e o porquê da utilização de determinadas tecnologias e de outras práticas de ensino, em pontos específicos dos programas de disciplina, tendo-se controle pontual e avaliação do processo e do resultado.

Os Professores do Ensino Superior

O professor sempre será referência do processo de ensino e aprendizagem, mas com atribuições e capacidades ampliadas em relação ao que até aqui fizeram. Existem outros pontos

que devem ser observados para que se possa definir a atribuição de aulas para os docentes. Dentre eles destacam-se: preparo e domínio de didática de ensino para adultos; comportamento e atitudes na relação da aprendizagem; utilização de recursos técnicos didáticos ampliados; predisposição para trabalhar em equipe; consciência da profissão de docência e de sua influência na mudança social de maneira objetiva e, principalmente, para atender às necessidades do aluno social e economicamente mais carente.

O trabalho em equipe na docência é uma das principais dificuldades. Merece atenção e empenho de todos: docentes, coordenadores, dirigentes e mantenedores, no que se refere à instalação da cultura de trabalho em equipe, de forma integrada e participativa, evitando falsos princípios democráticos, agregando as pessoas em torno dos projetos da IES e, principalmente, em benefício do elemento central da atividade, o aluno.

Conclusões

Os pontos abordados no corpo do artigo não esgotam o assunto, mas pretende provocar reflexões e críticas iniciais para a construção do futuro no Ensino Superior da iniciativa privada. Não se pretende desqualificar o que até aqui foi construído pelos docentes e empreendedores, na medida em que há avanços comprovados no setor, e muito menos traçar cenários derrotistas em relação ao futuro, mas destacar que ainda existem necessidades estruturais a serem atacadas e que nossa sociedade, pelas características e natureza das carências, além das mudanças do ambiente de negócios, impõe a aplicação de modelos profissionais de gestão distintos dos até aqui pensados e utilizados.

Deve-se estar atento aos novos investidores e parceiros do mercado educacional, à abertura de capitais e fluxo de investimentos, à adequação dos serviços prestados de acordo com as características da demanda, assim como à diversidade desta procura, à concorrência protagonizada por empresas profissionalizadas e de origem internacional, tal como se verificam nos demais setores de negócios.

No âmbito interno, as IES particulares necessitam de ampla reformulação, partindo de diretrizes e princípios inovadores e integrados à estratégia institucional. Além disso, necessitam da utilização de planejamento estratégico que oriente, com precisão, os investimentos, a estrutura de despesas correntes, os produtos oferecidos, os resultados empresariais, a satisfação dos clientes e a construção de sua identidade, adotando modelo de edificação coletiva do futuro.

Para o alcance do redesenho e recriação do ensino privado, as instituições de ensino precisam ousar. Buscar e criar novos modelos, seguindo não somente os dados históricos e as tendências gerais reveladas para o setor, mas adotando posturas agressivas e inovadoras, caracterizadoras de competências empresariais pioneiras. As instituições de ensino devem se inspirar nos princípios da obra *Estratégia do Oceano Azul* (Kim e W. Cham, 2005), disponibilizando à sociedade algo mais do que um curso de graduação ou de pós-graduação.

Referências Bibliográficas

FISCHER, Rosa Maria et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KIM e W. CHAM. **Estratégia do oceano azul: como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Nova York: Elsevier, 2005. 249p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. Tradução: Arão Bazán tecnologia e linguística. Revisão técnica: Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael. **Estratégia; a busca da vantagem competitiva**. Tradução: Bazan tecnologia e linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MEC/INEP/ Deep. **Resumo Técnico Censo da Educação Superior 2007**