

A Gestão Estratégica das Instituições de Ensino Superior: uma contribuição ao melhor desempenho no caso brasileiro.

Alfredo Colenci Júnior

Programa de Pós Graduação – Mestrado Profissionalizante - Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” - São Paulo – Brasil

colencijr@yahoo.com.br

Ana Lúcia Spigolon

Programa de Pós Graduação – Mestrado Profissionalizante - Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” - São Paulo – Brasil

shadra_2@hotmail.com

Marco Anselmo de Godoi Prezoto

Programa de Pós Graduação – Mestrado Profissionalizante - Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” - São Paulo – Brasil

marco.prezoto@yahoo.com.br

Maria Elizete Luz Sáes

Programa de Pós Graduação – Mestrado Profissionalizante - Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” - São Paulo – Brasil

elizete@fatec.edu.br

Resumo: O crescimento no número de instituições de Ensino Superior no Brasil tem provocado inadequações, decorrentes da má gestão e do baixo comprometimento em relação à qualidade do processo educacional. O não alinhamento da educação superior com políticas de desenvolvimento e a falta de uma efetiva regulamentação institucional, no atendimento às demandas regionais, representam uma grave dispersão de esforços e um aproveitamento inadequado de oportunidades. Neste artigo são abordadas as possíveis causas dessa inadequação, bem como algumas propostas de melhoria nas instituições de ensino superior (IES) que, se implementadas no tempo correto, poderão tornar a gestão estratégica mais adequada à formação do futuro profissional.

Palavras-chave: Instituições de Ensino Superior, Gestão, Planejamento Estratégico.

Abstract: The growing number of the Superior Education Institutions in Brazil has caused several inappropriate situations, due to the bad management and the low engagement related to the educational process quality. The lack of arrangement between the Superior Education and the development policies, as well as the absence of effective regulation in the institutional responsibilities, to deal with the regional demands, represent a serious dispersion of efforts and an inadequate use of opportunities. In this article some possible causes of this problem will be presented as well as some improvements proposals in the strategic management of Superior Education Institutions, if implemented on the right time, would become more suitable to the professional formation.

Keywords: Superior Educational Institutions, Management, Strategic Planning.

Introdução

O crescimento acelerado no número de Instituições de Ensino Superior no Brasil, principalmente particulares, nas últimas décadas, tem impulsionado estudos, pesquisas e reflexões sobre a dinâmica dos mecanismos dessa evolução e sua influência no desenvolvimento educacional do país. Esse crescimento tem desencadeado também uma avalanche de propostas sobre o processo de gestão adequado à demanda apresentada.

Segundo dados do Censo da Educação Superior, publicado na Revista Ensino Superior [1], o número de IES cresceu 152% no Brasil, no período de 1997 a 2006, sendo 193% a taxa de crescimento das IES privadas. De acordo com o mesmo Censo, no Brasil existem 2.270 IES, sendo 2.022 privadas e 248 Públicas. Em termos de números de alunos, corresponde a 4.676.646 alunos entre IES públicas e IES privadas, o que representa um aumento de 140% em um período de 10 anos.

Entretanto, observa-se que no período 2005/2006, o crescimento das IES diminuiu consideravelmente, registrando apenas 4,8%, o que pode ser indício de que a grande explosão ocorrida no setor educacional superior, agora se encontra num processo de estabilização.

Em contrapartida, os dados da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), também publicados na Revista Ensino Superior [1] apontam que apenas 8% da população brasileira possui ensino superior completo, enquanto a média da organização é de 26%. O Brasil ainda está muito abaixo da média, se comparado com outros países da América Latina, como o México (15%), a Argentina (14%) e o Chile (13%).

Para atingir os patamares de crescimento estabelecidos pela OCDE é necessário passar por uma análise dos processos de gestão das IES e buscar descobrir o que pode ser feito de forma diferente, criativa e inovadora, não só para atrair e manter cada vez mais alunos para o curso superior, mas principalmente para aprimorar a qualidade do futuro profissional, para que este possa efetivamente colaborar com o desenvolvimento do País.

Dessa maneira, o objetivo deste trabalho é identificar abordagens teóricas relevantes sobre gestão e planejamento estratégico, bem como apresentar algumas propostas dos autores para implementação de gestão estratégica de instituições de ensino no Brasil, de maneira a torná-las competitivas e adequadas à demanda nacional.

Metodologia

Trata-se de pesquisa bibliográfica indireta, de caráter exploratório, que faz uma análise reflexiva da situação atual de gestão das IES, apontando sugestões de melhorias no processo de gestão estratégica de acordo com as necessidades de desenvolvimento do País.

O levantamento bibliográfico focaliza alguns autores da área de gestão e planejamento estratégico, como Gama Filho e Carvalho e Tachizawa e Andrade.

Destaca também Herrero Filho e Colenci Jr. que abordam algumas perspectivas fundamentais para o gerenciamento. A pesquisa aponta, ainda, Kaplan e Norton, Slack e Kotlher que dão respaldo às questões sobre inovação e criatividade.

A partir de alguns exemplos de estratégias genéricas, que podem ser utilizados para otimizar a gestão das IES, são apresentadas também algumas considerações de estudiosos da área de formação tecnológica a respeito das abordagens teóricas apresentadas.

Panorama atual da gestão nas IES no Brasil

Em muitas instituições de ensino no Brasil, principalmente as instituições públicas, o principal gestor geralmente é o professor que possui a maior titulação, ou um maior reconhecimento por parte da comunidade acadêmica. Ocorre que, na maioria das vezes, apesar de excelente pesquisador, esse profissional acaba encontrando muita dificuldade no gerenciamento das instituições, em função do desconhecimento de algumas técnicas de gestão, consideradas imprescindíveis ao bom desempenho da IES.

No Brasil, a maioria das Instituições de Ensino Superior Particulares pertence a grupos familiares. Segundo a Revista Ensino Superior [2], os especialistas afirmam que

A empresa familiar funciona com base em três sistemas integrados: a família, a empresa e a sociedade. O problema ocorre nas intersecções desses grupos: a empresa fala como família, a família fala como empresa e raramente as pessoas se conversam como sócias. Com isso, problemas domésticos interferem na gestão e assuntos da empresa, como participação societária infertiliza as relações familiares. Isto é ainda mais intensificado visto ao despreparo de boa parte dos gestores destas instituições.

Com o crescimento do número de instituições particulares, o ensino superior passou de um direito a um negócio de prestação de serviços, com fins lucrativos. Ocorre que muitas instituições colocam seu foco na rentabilidade da empresa, em detrimento da sua responsabilidade social de preparação de um cidadão consciente de seus atos e comprometido com o desenvolvimento da sociedade. Isto resulta no aumento do número de graduados, porém em uma condição de qualidade profissional cada vez mais duvidosa.

Grande parte das IES está voltada apenas para a transferência simples do conhecimento aos seus alunos, sem prepará-los efetivamente para serem críticos do momento atual e capazes de propor mudanças significativas para o desenvolvimento do País. Estas mesmas IES não se preocupam com a análise do ambiente externo, tentando descobrir quais os verdadeiros arranjos produtivos da região onde se encontram e como poderiam colaborar na oferta de cursos voltados para as necessidades locais.

Face às situações-problema apontadas, como os gestores poderiam tomar algumas medidas estratégicas para tentar minimizar o quadro apresentado, não

só para atrair e manter cada vez mais alunos para o curso superior, mas, principalmente, para aprimorar a qualidade do futuro profissional

Gestão estratégia e as IES

De acordo com o Dicionário Aurélio [3], gestão é “o ato de gerir, da gerência, da administração de algo”. Gerir, por sua vez, deriva do latim *gerere*, que significa “trazer, produzir, criar, executar, administrar”. Administrar significa “dirigir qualquer instituição, reger com autoridade suprema, governar, ou manter sob controle um grupo, uma situação, a fim de obter o melhor resultado”.

Partindo-se das definições apresentadas acima, e tendo em vista o período de grandes mudanças estruturais, a primeira questão a ser levantada é sobre a necessidade estratégica de se saber o que é o negócio e o que ele deveria ser. Para Peter Drucker, apud Herrero [4], “o contínuo período de mudanças estruturais e incertezas, torna crescente a congruência entre a realidade econômica, política, cultural e tecnológica com a estrutura da organização.

Também, deve-se levar em conta, segundo Gama Filho e Carvalho [5], que a gestão estratégica é um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma IES, pode definir sua missão, objetivos e metas, bem como selecionar as estratégias e os meios para atingir seus objetivos em determinado período de tempo, sendo que uma das maneiras de viabilizar esse processo é por meio de constante interação com o meio ambiente externo.

Por outro lado, conforme afirmam Tachizawa e Andrade [6], o conceito de gestão pode ser ampliado, para efeito metodológico, mediante a incorporação de atividades de controle estratégico de variáveis internas e externas à instituição de ensino, utilizando-se, inclusive indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho.

A importância do planejamento estratégico é de preparar a empresa para o crescimento em direção à visão da empresa ou da instituição em longo prazo. Comumente, muitos gestores agem sem estruturar suas decisões, sem saber quais as verdadeiras vocações e não conseguem estabelecer as políticas e as diretrizes sobre as quais deverão estabelecer suas bases administrativas.

Para dar suporte às políticas administrativas a organização deve estabelecer seus princípios e valores, e estes devem contar com a credibilidade da comunidade envolvida, antes do estabelecimento da missão e da visão da instituição. Por missão deve-se entender a razão de a instituição existir, o que ela irá criar, tem que ser abrangente a toda a organização e principalmente tem que ser clara e simples para que todas as pessoas possam entender. A visão da instituição deve refletir a sua missão e estabelecer suas metas e objetivos em longo prazo.

Na gestão estratégica das IES podemos nos apoiar, também, nos estudos de Herrero Filho [4], que apontam que o Estado da Arte da Gestão Estratégica é definido pela teoria do *Balanced Scorecard* (BSC), que segundo seus criadores Norton e Kaplan [7], é uma ferramenta (ou uma metodologia) que “traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangentes de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. Segundo esses autores, esse novo sistema de gestão: “fornece um

novo referencial para a descrição da estratégia mediante a conexão de ativos tangíveis e intangíveis em atividades criadoras de valor”. Os autores afirmam ainda que o sistema permite, após sua elaboração, o controle e desenvolvimento das ações, segundo uma visão integrada de esforços e resultados atingidos

Cabe destacar que o planejamento estratégico deve ser considerado como uma diretriz e não como um *engessador* de iniciativas, pois mais que planejar estrategicamente, a equipe deve monitorar e pensar estrategicamente e com agilidade para adaptar-se às novas condições.

Possíveis caminhos para as IES

Herrero Filho [4], de acordo com a metodologia do BSC, indica que a missão e a visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas de seus principais *stakeholders* e que podem ser agrupados em quatro perspectivas diferentes.

- Perspectiva Financeira: como a estratégia está contribuindo para o resultado financeiro (lucro líquido, retorno sobre investimento, criação de valor econômico e geração de caixa); como está o processo de geração de renda (rentabilidade) e de redução de custos (melhoria na produtividade e na qualidade dos serviços).
- Perspectiva do Cliente: satisfação do cliente (Aluno e Empregadores destes), conquistas de novos clientes, retenção dos clientes, lucratividade de clientes e participação do mercado.
- Perspectiva dos Processos Internos: como os principais processos estão gerando valor percebido pelos clientes e como os objetivos financeiros estão sendo atingidos.
- Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento: obtenção de novas competências (conhecimentos + habilidades + atitudes) que viabilizam as competências anteriores.

Colenci Jr. et al [8], acrescentou em seus trabalhos mais duas perspectivas a essa metodologia.

- Perspectiva Social: como a instituição é percebida pela comunidade e que benefícios sociais ela tem trazido para aquela região.
- Perspectiva Ambiental: quais as atitudes da instituição para garantir um crescimento sustentável, pensando na manutenção dos recursos naturais para as próximas gerações.

Entende-se que as perspectivas apontadas podem ser aplicadas tanto às IES públicas quanto às privadas, guardadas as devidas proporções em relação aos aspectos financeiros das instituições privadas.

Para dar sustentação às perspectivas abordadas, seguem alguns exemplos de estratégias genéricas, apontadas por Tachizawa e Andrade [6] e que podem ser utilizadas por IES tanto públicas como privadas:

- a) criação de banco de dados de talentos (mão-de-obra qualificada);
- b) enfoque na qualidade e nos serviços agregados, devido à homogeneidade dos produtos educacionais;
- c) melhoria no corpo docente e nos cursos oferecidos;

- d) implementação de cursos de especialização, cursos seqüenciais e outras formas de ensino complementares;
- e) implementação de novos produtos/cursos em função de mudanças ocorridas no mercado;
- f) formas alternativas de prestação de serviços, como empresa júnior;
- g) convênios com potenciais organizações empregadoras;
- h) programas de integração com a comunidade empresarial da região;
- i) convênios e parcerias com instituições de ensino similares;
- j) programa permanente de pesquisa sócio-econômica;
- k) pesquisa junto às organizações para conhecer o tipo de profissional, tipo de curso e disciplinas demandadas pelo mercado;
- l) criação de conselho de empresários, executivos e lideranças locais, bem como associação de ex-alunos;
- m) parcerias com fornecedores de equipamentos e de tecnologia;
- n) participação intensiva em entidades de classe;
- o) incentivo ao corpo docente para a publicação de trabalhos científicos;
- p) utilização de tecnologias de informação para gerenciamento do conhecimento;
- q) convênios com bibliotecas de instituições de ensino e outras entidades.

Aos exemplos de estratégias genéricas apresentadas, somam-se os cuidados que devem ser tomados com algumas *doenças* apresentadas pelas empresas modernas e que podem ser aplicadas às instituições de ensino, Demin, em depoimento gravado em vídeo “Os mestres da Inovação” [9], apresenta essas doenças e ressalta que as mesmas têm influência direta sobre o planejamento estratégico da empresa:

- falta de objetivo constante: nenhum planejamento e meta em longo prazo;
- ênfase nos lucros imediatos: culto ao dividendo, sacrificando crescimento em longo prazo;
- sistema anual de avaliação de desempenho: sistema arbitrário e injusto, controla pelo medo e destrói a equipe;
- mobilidade da administração: falta de conhecimento da empresa, falta de dedicação;
- uso exclusivo de dados visíveis: não busca outros *inputs* de informação.

A importância da inovação e da criatividade

Um dos principais aspectos a ser evidenciado para o gerenciamento estratégico das instituições refere-se à importância da inovação e da criatividade de seus atores. Kaplan e Norton [7], Slack [10] e Kotler [11] destacam que a competitividade de qualquer empresa se apóia na inovatividade. Quando qualquer economia mergulha na estagnação, é necessário pensar em inovação, e isto se aplica inteiramente às IES, que devem buscar todos os recursos disponíveis, a fim de atingir níveis competitivos internacionalmente, não de exportação de matéria prima, mas, e principalmente, de divisas tecnológicas, que nada mais são do que as patentes de novos inventos. Portanto, tratar das causas da “pobreza” de patentes que se vê hoje no Brasil se faz necessário e urgente para o desenvolvimento do país.

As teorias apresentadas podem colaborar com a inserção das IES na sociedade globalizada, tendo em vista que mudanças aceleradas devem ser tomadas no entendimento de como os fatores: estrutura, organização, pessoas e tecnologias, devem ser acionados na busca de melhores resultados. Colenci Júnior e Gerrini [12] afirmam que “de forma única, caberão às pessoas dentro das organizações minimamente estruturadas, as iniciativas que conduzam ao fortalecimento e ao sucesso, a fim de transformar conhecimento em soluções”.

É importante também reiterar, neste momento, as considerações de Peterossi [13]:

A busca de novos conhecimentos, o incentivo à pesquisa, a interdisciplinaridade, o embasamento metodológico do saber, o aperfeiçoamento de atividades mentais propícias à criação e à conscientização do papel social do desenvolvimento científico-tecnológico devem ser as novas premissas de uma política educacional de formação de recursos humanos.

Reflexões sobre o ensino superior, o papel do Estado e da própria IES

De modo geral, pode-se afirmar que as instituições de educação superior, no caso brasileiro, atuam com um baixo ou médio grau de maturidade gerencial, o que acarreta situações complexas, não apenas em prejuízo dos alunos e dos mantenedores, como da sociedade. Pela sua importância no interesse nacional, a educação superior está por merecer uma nova política de concessões, devidamente regulamentada por uma Agência de composição multidisciplinar, e não como negócio, fracamente controlado, com dispersão de foco, visto que a qualidade é resultado direto da competência organizacional, e todo o processo de formação pode ficar comprometido, se constatada a insuficiência gerencial.

A responsabilidade pela qualidade da Educação Superior no Brasil deve ser atribuída ao Estado Brasileiro, por ser uma questão do mais alto interesse nacional, o que significa que cabe ao Ministério da Educação estabelecer as diretrizes e o rígido controle para que se estabeleçam de fato, organizações capazes de bem conduzir o processo educacional, alinhado com estratégias nacionais e soberanas, assegurando qualidade do processo e qualidade de resultados. Isso significa tratar a educação superior como questão de estado e não, como se constata, negócios mal gerenciados, por pessoas e agrupamentos mal preparados e não comprometidos com a qualidade.

A partir das perspectivas abordadas e das estratégias apontadas, o gestor da IES deve entender que a educação não é apenas um processo de prestação de serviço e fornecimento de informação. O aluno não pode ser visto simplesmente como um produto, mas como o resultado de todo o processo educacional, convergindo na formação de um cidadão autônomo e consciente de suas responsabilidades perante sua comunidade e seu país.

A Instituição para poder crescer, atraindo e mantendo os seus alunos, precisa também estar sempre em contato com todas as variáveis externas, alavancando as oportunidades e minimizando as ameaças, voltando seus

recursos internos para o desenvolvimento de alternativas para atender a um mercado em constante mutação.

Por essas razões, todas as pessoas da organização precisam refletir e dividir suas experiências, e olhar os conflitos de forma produtiva, como oportunidade de ver o mundo de forma diferente, propiciando a construção de uma equipe mais forte pela autenticidade das posições e pelo consenso final do grupo.

Considerações Finais

Como normalmente ocorre no campo da ciência, não existe uma receita pronta, infalível e imutável para gerir uma IES. Foram apontados aqui alguns caminhos de acordo com teorias disponíveis. Cabe não só ao gestor maior, mas à equipe de administração das instituições, buscarem em conjunto a melhor forma de seguir adiante, garantindo que os objetivos dos alunos, dos professores, dos mantenedores e da própria administração sejam atingidos a contento.

Ao aprimorar o processo de gestão estratégica, utilizando os conceitos de BSC, das estratégias genéricas, da inovatividade e evitando-se as doenças das organizações apontadas por Demin, as IES podem preparar melhor o futuro profissional, dotando-lhe não só de conhecimentos e habilidades, mas principalmente de atitudes que levam à conscientização do indivíduo em relação ao seu papel frente às necessidades do desenvolvimento sustentável da sociedade brasileira.

Com este entendimento, a regulamentação, o direcionamento e o controle rígido das instituições, como se esboça neste momento, impactará diretamente na competência gerencial do processo, que é vital para o próprio estado brasileiro, sob risco de não o fazendo, desenvolverem-se as "escolas formadoras de ninguém".

Referências:

[1] Revista Ensino Superior. (2008) São Paulo: Editora Segmento Ltda. Ano 10. n. 115.

[2] Revista Ensino Superior. (2007) São Paulo: Editora Segmento Ltda. 2007. Ano 9. n.103.

[3] Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda.(2004), *Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. 3 ed. Curitiba: Editora Positivo.

[4] Herrero, Emilio.(2005), *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática*. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

[5] Gama Filho, P. C. & Carvalho, H. M. (1998) *Os novos compromissos da gestão universitária*. Rio de Janeiro: Editora da Universidade Gama Filho.

- [6] Tachizawa, Takeshy; Andrade, Rui Otávio Bernardes de. (2006), *Gestão de Instituições de Ensino*. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- [7] Kaplan, Robert S. Norton, David P. (1997), *A Estratégia em Ação*. Rio de Janeiro: Campus.
- [8] Colenci Jr, et al. (1998) *Sistemas Múltiplos de Avaliação*. Congresso Brasileiro de Contabilidade. Porto Alegre. Anais.
- [9] *Os Mestres da Inovação: entendendo a teoria*. Autoria de Rosabeth Moss Kanter. Narração: Boris Casoy. Realização Encyclopaedia Britannica Educacional Corporation. São Paulo : Encyclopaedia Britannica do Brasil, 1996. 1 filme (50 min), VHS/NTSC, som,.color
- [10] Slack, Nigel. et al. (1997), *Administração da Produção*. 1.ed. São Paulo: Atlas.
- [11] Kother, Philip. (1998), *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas.
- [12] Colenci Jr, A., Guerrini, F. M. (2007), *Organizações voltadas para o aprendizado* In: Cavalcanti, M (org.): *Gestão estratégica de negócios*. 2 ed. São Paulo: Thomsom-Learning.
- [13] Peterossi, Helena Germignani. (1994), *Formação do professor para o ensino técnico*. 1 ed. São Paulo: Edições